INHALT

Kapitel 2: Textvorlagen

**Inhaltsverzeichnis**

[Baustein 10: Projektmanagement-Prozess und Meilensteinkonzept 1](#_Toc136891286)

[Baustein 11: Projektinitialisierung / Projektanstoß 5](#_Toc136891287)

[Baustein 12: Projektdefinition / Auftragsklärung 6](#_Toc136891288)

[Baustein 13: Projektplanung 10](#_Toc136891289)

[Baustein 14: Projektsteuerung / Durchführung / Umsetzung / Realisierung 13](#_Toc136891290)

[Baustein 15: Projektabschluss 18](#_Toc136891291)

Baustein 10: Projektmanagement-Prozess und Meilensteinkonzept

Beispiel 1: STandardphasenmodell mit Ergebnissen und Meilensteinen

Textvorlage: Handel ca. 2.800 Mitarbeitende

*„ …* ***Projektmanagementphasen***

*Der Projektmanagement-Prozess gliedert die Aufgaben des Projektmanagements im zeitlichen Projektverlauf. Das Projekt wird so in übersichtliche, zeitliche Abschnitte gegliedert, in denen wesentliche Projektergebnisse erstellt werden und an deren Ende jeweils ein Meilenstein liegt, zu dem wichtige Ergebnisse vorliegen die bewertet werden und an dem wichtige Entscheidungen getroffen werden.*

*Diese Projektmanagementphasen und die beschriebenen Inhalte sind grundsätzlich und unabhängig von einem speziellen Projekt innerhalb der XXXXX anzuwenden. Die fünf Phasen des Projektmanagementprozesses sind:*

* Anbahnung
* Auftragsklärung
* Planung
* Umsetzung
* Abschluss

*Die Abbildung stellt die einzelnen Projektmanagementergebnisse im Projektverlauf dar. Zur Kontrolle der Tätigkeiten dienen die im folgenden Abschnitt beschriebenen Meilensteine.*

*Jede Phase endet mit einem Meilenstein an dem wichtige Arbeitsergebnisse vorliegen und bewertet werden müssen, um anstehende Entscheidungen treffen zu können. Meilensteine stellen Schlüsselereignisse im Projekt dar, die über den Eintritt in die nächste Phase entscheiden.*

*Die Abbildung zeigt die Standard-Meilensteine und ihre zeitliche Einordnung im Projektmanagementprozess. In einem konkreten Projekt können selbstverständlich weitere Meilensteine geplant werden. Zu Meilensteinen finden in der Regel Lenkungsausschuss-Sitzungen statt, in denen eine Bewertung des Projektstatus erfolgt. Über die Erfüllung der Meilensteinkriterien wird grundsätzlich in diesem Gremium entschieden. … “*Beispiel 2: Integriertes Projektmanagementmodell

Textbeispiel: Textvorlage Mittelständisches Unternehmen aus dem Bereich der Automatisierungstechnik, ca. 800 Mitarbeiter

***„ … Das Müller Projektmanagement Modell***

*Eine wesentliche Aufgabe des Projektmanagements ist es, die fachlich unterschiedlichen und örtlich verteilten Aufgaben, Abläufe und Ergebnisse der Projektarbeit inhaltlich und zeitlich zu koordinieren und zu synchronisieren. Das Müller Projekt Management Modell (MPMM) beschreibt den zeitlichen Verlauf und den inhaltlichen Zusammenhang der Arbeits- und Managementergebnisse der am Projekt beteiligten Personengruppen.*

l … “

Textbeispiel: Fortsetzung

*„ …* ***Projektmanagement-Prozess***

*… Die dargestellten Aufgaben und Ergebnisse beziehen sich direkt auf die definierten Aufgaben des vor-liegenden Projektmanagementkonzeptes und werden in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen wahrgenommen. Diese Aufgaben und Verantwortungsbereiche sind:*

* die projektbezogenen Aufgaben der Vertriebsabteilung,
* die Projektmanagementaufgaben, die innerhalb des Projektteams durchgeführt werden,
* die unterschiedlichen Aufgaben der fachbezogenen Arbeitsprozesse (z.B. Hard- und Softwareentwicklungsprozesse, Fertigungsprozesse etc.)
* sowie die Aufgaben der Qualitätssicherung und die des Qualitätsmanagements.

*Über den Projektverlauf hinweg ist es immer wieder erforderlich, Abstimmungen zwischen den unter-schiedlichen Bereichen durchzuführen. Mit Hilfe des Müller-Projektmanagement-Modells wird dieser Abstimmungsprozess systematisiert und koordiniert. Die Koordination erfolgt über spezifische Müller-Projekt-Meilensteinsitzungen (MPMS).*

***Aufgaben und Ergebnisse in den einzelnen Müller-Projekt-Meilensteinsitzungen MPMS***

**MPMS 1: Projektdefinition**

* Durchführbarkeitsstudie  
  Klärung der Kundenanforderungen, Festlegen der Abnahmekriterien, Festlegen des Vorgehens bei Änderungen der Projektzielgrößen, Entwurf des Lösungskonzeptes, Aufwandsschätzung, Budget festlegen, Ressourcen prüfen, Zieltermine festlegen, Projektorganisation vorausschauend planen, Klärung besonderer Rahmenbedingungen, Bewertung der Erfolgsaussichten
* Risikomanagement  
  Risikoanalyse, Risikobewertung, Maßnahmenplanung
* Projektziele
* Erste Aufwandsschätzung (Erst-Schätzung, Expertenschätzung)
* Kostenplanung
* Erste Terminabschätzung (Zielterminplanung)
* Projektstrukturplan (Grobplanung)
* Angebot, Auftrag

***MPMS 2: Projektplanung***

* Projektorganisation
* Fachliche Vorgehensplanung bezogen auf die einzelnen fachlichen Prozesse (Soft-, Hardwareentwicklung, Planungs- und Fertigungsaufgaben etc.)
* Projektstrukturplan und Arbeitspakete
* Zweite Aufwandschätzung
* Kostenplanung
* Ressourcen-, Ablauf- und Terminplanung

… “

Textbeispiel: Fortsetzung

*„ …* ***MPMS 3: Pflichtenheft***

* Review des Pflichtenheftes bzw. fachliche Anforderungen (Anforderungen des Kunden)
* Ist-Zustand (Ist-Leistung, Ist-Kosten, Ist-Termine)
* Änderungen erkennen und bewerten
* Risikomanagement
* Dritte Aufwandschätzung
* Überarbeitung der Ressourcen-, Ablauf- und Terminplanung

***MPMS 4: Realisierung (mehrfach möglich)***

* Review Entwicklungs-, Konstruktions-, Planungsunterlagen etc.
* Review Ergebnisse (mehrfach möglich)
* Ist-Zustand (Ist-Leistung, Ist-Kosten, Ist-Termine)
* Neue Aufwandschätzung (wenn erforderlich)
* Kostenplanung
* Änderungen erkennen und bewerten
* Risikomanagement
* Überarbeitung Ressourcen-, Ablauf- und Terminplanung

***MPMS 5: Vorbereitung Abnahme***

* Review der Abnahmeplanung, Testplanung
* Review der Testspezifikation
* Review der Vorbereitungen zur Abnahme- und Testumgebung
* Maßnahmen zur Herbeiführung der Abnahme
* LOP-Liste anlegen

***MPMS 6: Abnahme und Projektabschluss***

* Review Produktübergabe:  
  Übergabeprozedur festlegen, Anfertigen eines Übergabeprotokolls, Durchführung der Abnahmetests mit dem Auftraggeber, Übergabe des Produktes, Übergabe der Dokumentation, Durchführung von Einweisungen und Schulungen, Überwachung der Überweisungen und Restzahlungen durch den Auftraggeber.
* Auflösung des Projektumfeldes\_  
  Festlegen der Aufgaben, die durch das Projektteam noch zu erfüllen sind, nachgeschaltetes ”Feedback” durchführen.
* Ermittlung der Kundenzufriedenheit
* Erfahrungssicherung
* Organisation der Nachprojektphase:  
  Überarbeiten aller projektbezogenen Checklisten, Zusammenstellung einer Liste der Restaufgaben, Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die einzelnen Restpunkte
* Auflösung des Projektteams
* Nachkalkulation
* Projektabschluss und Abschlussbericht … “

Baustein 11: Projektinitialisierung / Projektanstoß

Textvorlage: Projektanbahnungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …* ***Projektanbahnung***

*Die Projektanbahnungsphase dient in der XXXX dazu, eine Übersicht zu den vorhandenen Projekten zu behalten. Es soll zudem geklärt werden, welche vorbereitenden Maßnahmen und Prüfungen erforderlich sind, wer für die weitere Bearbeitung des Projektes eingesetzt werden kann und welche Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen. Eine offizielle Genehmigung des Projektes durch das Projekt-Portfolio-Management schließt die erste Projektphase ab.*

***Folgende Informationen sollen zum Ende der Projektanbahnungsphase vorliegen:***

* Projektantrag
* Kosten- / Nutzenanalyse

***Projektantrag***

*Der Projektantrag bildet die Startbedingung und Grundlage für die Bearbeitung aller Aufgaben in der nachfolgenden Projektphase. Der Projektantrag soll idealerweise durch den designierten Projektleiter für die Folgephase erstellt werden und wird durch die Unterschrift des Projektauftraggebers freigegeben.*

*Das Formular für den Projektantrag deckt sich größtenteils mit dem Formular für den Projektauftrag, der Ergebnis der Folgephase ist. Allerdings ist die Anzahl der Pflichtfelder für den Projektantrag auf die wesentlichen Informationen beschränkt, die notwendig sind, damit über den Eintritt in die Folgephase entschieden werden kann. Alle weiteren Angaben helfen bei der Bewertung des Projektvorschlags.*

*Folgende Mindestangaben sind erforderlich:*

* Projektname
* Projektart, Datum, Projektnummer, Innenauftragsnummer, Kostenstelle
* Projektklassifikation
* Antragsteller
* Auftraggeber
* Projektleiter
* Vorhabensbeschreibung
* Ziele / Abgrenzung (Nicht-Ziele)
* Nutzenbeschreibung
* Bekannte Risiken
* Auswirkungen bei Nicht-Durchführung
* Abhängigkeiten zu anderen Projekten
* Beteiligte
* Ziel-Termine
* Ziel-Kosten / Aufwand
* Weitere Rahmenbedingungen
* Auftragsbewertung durch den Auftraggeber

*Nutzen Sie hierzu die Dokumentenvorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Projektantrag.doc*

***Kosten- / Nutzenanalyse***

*Bei Projekten der Projektklassen A und B ist zusätzlich eine Kosten- / Nutzenanalyse zu erstellen.  
Nutzen Sie hierzu die Dokumentenvorlage: XXX\_Vorlage\_PM\_Kosten\_Nutzen\_Beschreibung.doc*

Dies markiert das Ende der Projektabahnungsphase. … „

Baustein 12: Projektdefinition / Auftragsklärung

Textvorlage: Projektauftragsklärungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„…* ***Projektauftragsklärung***

*Voraussetzung für die Phase Projektauftragsklärung ist ein genehmigter Projektantrag und die zugehörige Kosten- / Nutzenbetrachtung für das Projekt, ggf. ergänzt durch vorliegende Anforderungsbeschreibungen.*

*Die Projektauftragsklärung dient in der XXXXX dazu, die Anforderungen an Lieferungen und Leistungen aus Sicht des Auftraggebers zu ermitteln und zu bewerten. Aus Sicht des Projektmanagements sind das Projektumfeld zu analysieren, eine Interessensanalyse und eine Risikoanalyse durchzuführen und die Projektorganisation aufzubauen. Für das Projekt sind die Informationen aus dem Projektantrag weiter zu entwickeln und in einen aussagefähigen Projektauftrag zu überführen. Die Phase schließt mit der Entscheidung über das weitere Vorgehen im Projekt durch den Lenkungsausschuss und in Abstimmung mit dem Projekt-Portfolio-Management ab.*

***Folgende Informationen sollen zum Ende der Projektauftragsklärungsphase vorliegen:***

* Bereits in der Projektauftragsklärung ist ein Berichtswesen aufzubauen.
* Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
* Leistungsbeschreibung aus Sicht des Auftraggebers - Lastenheft
* Interessensanalyse
* Risikobetrachtung
* Projektorganisation
* Projektphasenplanung
* Projektauftrag

***Wirtschaftlichkeitsbetrachtung***

*Mit der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung werden zum einen die Machbarkeit und zum anderen die Wirtschaftlichkeit des Projektvorhabens geprüft und bewertet. Damit wird der Stelle, die über die Freigabe des Projektauftrages entscheidet, eine Entscheidungsgrundlage bzgl. der finanziellen Rahmenbedingungen des geplanten Projekts gegeben.*

*Als Beispiel kann hierzu die Vorlage XXXX\_PM\_Vorlage\_Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.xls dienen. Zusätzlich zu konkret quantifizierbarem Nutzen (z.B. Umsatzsteigerung, Einsparungen etc.) soll darüber hinaus auch der qualitative Nutzen des Projektes dargestellt werden.*

*Bei großen Investitionsvorhaben ist die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wesentlich ausführlicher zu erstellen, um die geplante Investition zu legitimieren. Übersteigt ein Projekt ein Investitionsvolumen von einer Million EUR, so sind folgende Unterlagen zu erstellen:*

* Rentabilitätsrechnung
* Amortisationsrechnung

*Folgende Analysen und Aufstellungen sollten zusätzlich erstellt werden:*

* Marktanalyse, Ist-Analysen
* SWOT-Analyse (Bewertung von Stärken/ Schwächen/ Chancen/ Gefahren)
* Soll-Konzeptionen mit Betrachtung unterschiedlicher Optionen
* Rahmenbedingungen für die Umsetzung, z. B. Termine
* Machbarkeitsuntersuchung
* Kosten-/Nutzenanalyse
* Finanzierung
* Fazit & Zusammenfassung …“

Fortsetzung: Projektauftragsklärungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„****Leistungsbeschreibung aus Sicht des Auftraggebers - Lastenheft***

*In der Projektauftragsklärungsphase ist eine Beschreibung der Anforderungen aus Sicht des Auftraggebers zu erstellen. Diese Anforderungsbeschreibung beinhaltet die Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers an das Projekt. Eine typische Bezeichnung für diese Anforderungsbeschreibung ist „Lastenheft“.*

*Inhalt der Leistungsbeschreibung aus Sicht des Auftraggebers (Lastenheft):*

* Ziele & Vision
* Leistungsbeschreibungen
* Qualitätsanforderungen
* Ziel-Termine
* Ziel-Kosten
* Verantwortliche Ansprechpartner beim Auftraggeber
* Rahmenbedingungen, z. B. einzuhaltende Normen
* Abnahmebedingungen
* Glossar

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Lastenheft.doc*

***Interessenanalyse***

*Des Weiteren sind alle relevanten und zu berücksichtigenden Interessen zu identifizieren und zu analysieren. Die sich hieraus ergebenen Ableitungen, z. B. Veränderungen oder Ergänzungen zum Projektauftrag sowie die Maßnahmenplanung, sind festzuhalten.*

*Inhalt der Interessenanalyse:*

* Person oder Organisation
* Relevante Interessen
* Unterstützungspotential
* Konfliktpotential
* Auswirkungen auf das Projekt
* Maßnahmen

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Interessenanalyse.doc*

*…“*Fortsetzung: Projektauftragsklärungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„…* ***Risikobetrachtung***

*Im Rahmen der Projektauftragsklärung sollte eine erste Risikobetrachtung in Form der Erstellung einer Risikoliste durchgeführt werden. Risiken sind mögliche Entwicklungen und Ereignisse, die für ein Projekt nachteilige Konsequenzen zur Folge haben. Hierbei bietet es sich an, eine solche Risikoauflistung/-bewertung von allen am Projekt(-ergebnis) interessierten Abteilungen einzufordern, damit ein möglichst umfassender Überblick erreicht wird.*

*Inhalte der Risikobetrachtung:*

* Risiko
* Beschreibung
* Ursachenbeschreibung
* Risikobewertung
* Maßnahmenplanung
* Gesamtrisikoeinschätzung für das Projekt

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Risikobetrachtung.doc*

***Projektorganisation***

*Im Rahmen der Projektauftragsklärung ist die Projektorganisation zu entwickeln. Hierzu zählen Mitarbeiter, die direkt in das Projekt einzubinden sind sowie auch Mitarbeiter, die punktuell eingebunden werden müssen. Vorschläge zur Besetzung des Lenkungsausschusses werden erwartet.*

*Inhalte der Projektorganisation:*

* Lenkungsausschuss-Mitglieder
* Projektleitung / Teilprojektleitung
* Mitarbeitende des Projektteams / Kernteams
* Teilprojekte und Teilprojektleiter
* Weitere Mitarbeiter, die punktuell einzubinden sind

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Projektorganisation.doc*

*…“*

Fortsetzung: Projektplanungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …*

***Projekt-Phasenplanung***

*Noch in der Projektauftragsklärungsphase ist eine Projekt-Phasenplanung zu erstellen. Die Projekt-Phasenplanung teilt das Projekt in unterschiedliche zeitliche Abschnitte, die sich inhaltlich voneinander abgrenzen lassen und in denen wichtige Hauptarbeitsergebnisse entstehen. Am Ende jeder Phase wird ein Meilenstein erreicht, an dem Ergebnisse bewertet werden und an dem wichtige Entscheidungen zu treffen sind. Zu den Meilensteinen erfolgt mindestens eine Information an den Auftraggeber und Lenkungsausschuss oder es wird eine Meilensteinsitzung durchgeführt, die durch den Projektleiter vorbereitet wird und zu dem der Lenkungsausschuss zusammen kommt.*

*Inhalte der Projekt-Phasenplanung sind:*

* Phasen
* Phaseninhalte
* Meilensteine (Was wird geprüft? Welche Entscheidungen sind zu treffen?)

*Für jedes Projekt ist ein spezifischer Projektphasenplan zu erstellen. In diesem Leitfaden befindet sich für die unterschiedlichen Projektarten jeweils eine Standard-Phasenplanung, die zur Orientierung oder als Vorlage verwendet werden kann.*

*Vortage: XXX\_PM\_Vorlage\_Phasenplanun.ppt*

***Projektauftrag***

*Der Projektauftrag bildet die Startbedingung und Grundlage für die Erstellung der Projektplanung. Der Projektauftrag wird durch den Projektleiter erstellt und mit dem Projektauftraggeber abgestimmt. Im Rahmen der Projektauftragsklärungsphase werden neue Erkenntnisse gewonnen, Ziele können präzisiert werden und durch eine detailliertere und an den Anforderungen des Kunden ausgerichtete Aufwandsschätzung ist eine genauere Angabe der zu erwartenden Kosten und Arbeitsaufwände möglich. Die Informationen aus dem genehmigten Projektantrag werden daher aufgegriffen, angepasst und in das Formular Projektauftrag übernommen.*

*Nutzen Sie hierzu die Dokumentenvorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Projektauftrag.doc*

*Die Ergebnisse der Projektauftragsklärungsphase werden dem Lenkungsausschuss und dem Projektauftraggeber idealerweise in einer Lenkungsausschusssitzung vorgestellt.*

*Dies markiert das Ende der Projektauftragsklärungsphase.*

*… „*

Baustein 13: Projektplanung

Textvorlage: Projektplanungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

„ … ***Projektplanungsphase***

*Voraussetzung für die Projektplanungsphase ist ein genehmigter Projektauftrag sowie die Ergebnisse der Projektauftragsklärungsphase.*

*Die Projektplanungsphase dient in der XXXXX dazu, die Anforderungen an Lieferungen und Leistungen aus Sicht des Auftragnehmers, des Projektes, zu spezifizieren. Aus Sicht des Projektmanagements sind alle relevanten Planungsergebnisse zu erstellen. Der Projektauftrag ist auf Basis neuer Erkenntnisse und auf Basis einer detaillierteren Aufwandsschätzung weiter zu entwickeln und zu präzisieren. Die Phase schließt mit der Entscheidung über das weitere Vorgehen im Projekt durch den Lenkungsausschuss und in Abstimmung mit dem Projekt-Portfolio-Management ab.*

***Folgende Informationen sollen zum Ende der Projektplanungsphase vorliegen:***

* Die bis hierher erstellten Projektmanagement-Ergebnisse sind fortzuschreiben und zu aktualisieren.
* Bereits in der Planungsphase ist ein Berichtswesen aufzubauen.
* Projektstrukturplanung mit Arbeitspaketen
* Ressourcenplanung
* Kostenplanung
* Ablauf- und Terminplanung
* Leistungsbeschreibung aus Sicht des Auftragnehmers - Pflichtenheft

***Projektstrukturplanung mit Arbeitspaketen***

*Mit der Projektstrukturplanung wird die Arbeit definiert, die durch das Projekt zu leisten ist. Die zu leistende Arbeit wird in Arbeitspaketen beschrieben. Ein Arbeitspaket ist ein Arbeitsauftrag an eine Person oder Organisationseinheit. Jede Arbeit ist Arbeitspakete zu erfassen. Arbeitspakete bilden die Grundlage für eine detailliertere Bottom-up-Aufwandsschätzung, die in der Planungsphase erfolgt. Arbeiten können auch nach außen gegeben werden. Auch hierfür sind Arbeitspakete zu definieren, die durch den Einkauf in Form von Ausschreibungen an Dienstleister gegeben werden.*

*Alle Arbeitspakete sind in einer übersichtlichen Form in einem Projektstrukturplan abzubilden. Der Projektstrukturplan wird nach Fertigstellung der Planung im ERP-System abgebildet. So wird für die Projektdurchführungsphase das Buchen von Rechnungen und Arbeitsaufwänden für das Projekt möglich.*

*Für die Arbeitspaketbeschreibungen und die Projektstrukturplanung liegen Planungsvorlagen vor:*

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Arbeitspaket.doc*

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Projektstrukturplanung.xls*

*… „*

Fortsetzung: Projektplanungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …* ***Ressourcenplanung***

*Die Ressourcenplanung legt den konkreten Bedarf und den Einsatz der benötigten Ressourcen in aufwandsbezogener und zeitlicher Hinsicht fest.*

*Für die Disposition dieser Ressourcen ist sie sowohl für die Projekt- als auch für die Fachabteilungs-leitung relevant. Der Projektleiter muss die erforderlichen Abstimmungen mit der Linienorganisation vornehmen und die Verfügbarkeit der Ressourcen sicherstellen. Die Freigabe der Projektzeiterfassung erfolgt ebenfalls durch den Projektleiter.*

*Aufwandsbezogene Ressourcenplanung*

*Die Aufnahme der Ressourcen erfolgt in tabellarischer Form bzw. mit Unterstützung durch das Projektmanagement-Tool differenziert nach:*

* Personalressourcen
* Sachmitteln

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Ressourcenplanung.doc*

*Zeitliche Ressourcenplanung im Projektverlauf*

*Nachstehend gilt es den Bedarf an Personen und Sachmitteln über den Projektverlauf zu erfassen, um die theoretische Auslastung der Ressourcen in den jeweiligen Zeiträumen der Arbeitspakete darzustellen.*

*Die notwendige Belastung der Ressourcen ist zu definieren nach:*

* Zeitpunkt (Wann?)
* Aufwand (Wie viele Tage?)

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Ressourcenplanung.doc*

***Kostenplanung***

*Die Kostenplanung beschreibt, welche Kosten über den Verlauf des Projektes entstehen und zu welchem Zeitpunkt sie anfallen. Es gilt, alle notwendigen Aufwendungen zur Realisierung des Projekts monetär zu bewerten. Dies umfassen Aufwendungen für*

* Personal (interner Arbeitsaufwand in EUR bzw. Personentagen)
* Sachkosten (in EUR)
* externe Dienstleistungen (in EUR)

*Über den durch die Terminplanung vorbestimmten, zeitlichen Verlauf des Projektes stellt sich somit der Kostenverlauf ein, der in einer Kostenplanung vorgezeichnet werden muss. So können benötigte Gelder zum jeweiligen Zeitpunkt anfallenden Kosten frühzeitig in die Planung aufgenommen und bereitgestellt werden.*

*Tabellarische Darstellung der Projektkosten*

*Die einfachste Form der Kostenplanung besteht in einer tabellarischen Darstellung der Kosten. Pro Vorgang werden die Kosten zum jeweiligen Zeitpunkt abgetragen und in Summe dargestellt.*

*Die Kostenplanung für das Projekt ist eine Zusammenstellung und Aufsummierung aller Kosten der geplanten Arbeitspakete, aufgeschlüsselt in Sachkosten, externe Dienstleistungen und interner Arbeitsaufwand. Der interne Arbeitsaufwand kann auch in Personentagen geplant werden.*

*Kostensätze externer Projektmitglieder gilt es im Rahmen der Planung ebenfalls aufzunehmen.*

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Kostenplanung.doc … „*

Fortsetzung: Projektplanungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …* ***Ablauf- und Terminplanung***

*In der Ablauf- und Terminplanung werden die im Projektstrukturplan definierten Arbeitspakete und unter Berücksichtigung der Projekt-Phasenplanung terminiert und in eine sachlogische Reihenfolge gebracht. Die Reihenfolge ergibt sich aus Abhängigkeiten, sogenannte Vorgänger- und Nachfolger-Beziehungen zwischen den einzelnen Arbeitspaketen.*

*Aus der Verknüpfung der einzelnen Arbeitspakete ergibt sich ein vernetzter Balkenplan, der in Form eines Gantt-Diagramms dargestellt werden kann. Mit Hilfe des Diagramms können gegebene Optimierungsmöglichkeiten erkannt und Fehler und behoben werden.*

*Die Ablauf- und Terminplanung muss während des gesamten Projektverlaufs überwacht und ggf. aktualisiert werden. Hierfür stehen zwei mögliche Vorlagen zur Verfügung.*

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Ablauf-Terminplan.mpp*

***Leistungsbeschreibung aus Sicht des Auftraggebers - Pflichtenheft***

*In der Projektplanungsphase ist eine Beschreibung der Anforderungen aus Sicht des Auftragnehmers (Projektes) zu erstellen. Diese Anforderungsbeschreibung beinhaltet in konkreter Form, die Gesamtheit der Lieferungen und Leistungen des Projektes. Je nach Projektart sind für diese Beschreibungen auch andere Begriffe vorgesehen, z. B. Spezifikation. Eine typische Bezeichnung für diese Anforderungsbeschreibung ist „Pflichtenheft“.*

*Inhalt der Leistungsbeschreibung aus Sicht des Auftraggebers (Lastenheft):*

* Vorhabensbeschreibung
* Leistungsbeschreibungen
* Qualitätsanforderungen
* Termine
* Kosten
* Zulieferleistungen und Verpflichtungen des Auftraggebers
* Ort der Leistungserbringung
* Rahmenbedingungen
* Abnahmebedingungen
* Glossar

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Pflichtenheft.doc*

… „

Baustein 14: Projektsteuerung / Durchführung / Umsetzung / Realisierung

Textvorlage: Projektumsetzungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …* ***Projektumsetzungsphase***

*Voraussetzung für die Projektumsetzungsphase ist grundsätzlich eine abgeschlossene Projektplanung und eine Entscheidung zur Umsetzung des Projektes.*

*In der Projektumsetzungsphase wird das Projekt realisiert. Die Umsetzungsphase ist durch ein hohes Maß an Kommunikation und Abstimmung gekennzeichnet. Hier sind Regelprozesse, in Bezug auf die persönliche Kommunikation und Abstimmung in Meetings und Sitzungen des Lenkungsausschusses, zu gestalten wie auch ein ausreichendes Maß an schriftlicher Kommunikation durch Berichte an das Projekt-Portfolio-Management, das Unternehmens-Controlling, an die Ausschüsse und ggf. an weitere Stakeholder. Der Status des Projektes ist zu allen drei Zielgrößen Leistung, Termine und Kosten regelmäßig zu ermitteln, Änderungen sind zu bewerten und steuernde Maßnahmen durchzuführen.*

*Die Phase schließt mit der Fertigstellung der Projektergebnisse ab. Über das weitere Vorgehen in der Projektabschlussphase stimmt sich der Projektleiter mit dem Lenkungsausschuss und in Abstimmung mit dem Projekt-Portfolio-Management ab.*

***Folgende Informationen sollen zum Ende der Projektplanungsphase vorliegen:***

* Die bis hierher erstellten Projektmanagement-Ergebnisse sind fortzuschreiben und zu aktualisieren.
* Aufbau eines Prozesses zur Regelkommunikation
* Erfassen der Ist-Zustände
* Änderungsmanagement
* Projektberichtswesen
* Erstellen von Prognosen zu Terminen und Kosten

***Aufbau eines Prozesses der Regelkommunikation***

*Statusmeetings & Regelkommunikation*

*Die Projektarbeit erfordert ein hohes Maß an direkter Kommunikation und Abstimmung. Zur Regel-kommunikation innerhalb eine Projekts gehören mindestens:*

* der Projektstartworkshop
* das Kick-off-Meeting
* die Projektstatusmeetings
* die Lenkungsausschussmeetings

*Projektstartworkshop*

*Zu Beginn der Planungsphase werden die Projektmitarbeiter in das Projekt integriert. Dazu wird ein Projektstartworkshop durchgeführt. Teilnehmer dieses Workshops sind:*

* der Projektleiter
* das Projektteam

*Ziel ist es, den Teambildungsprozess anzustoßen, wichtige Rahmenbedingungen für die Projektarbeit zu definieren, erste Ergebnisse im Team zu erarbeiten sowie nächste Schritte / Aufgaben zu ermitteln und Verantwortlichkeiten festzulegen.*

*Zu folgenden Themen sollten im Projektstartworkshop erste Ergebnisse erarbeitet werden:*

* Ermittlung relevanter Interessen
* Risikomanagement
* Projektphasenplanung
* Projektstrukturplanung

*Die Vorbereitung und die Durchführung des Workshops übernimmt der Projektleiter …“*

Fortsetzung: Projektumsetzungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …* ***Kick-off-Meeting***

*Die Umsetzungsphase beginnt mit einem Kick-off-Meeting. Inhalt dieses Meetings ist die detaillierte Information über den Stand des Projekts und die Darstellung der weiteren Vorgehensweise. Alle Beteiligten sollen auf einen Wissensstand gebracht, ggf. noch letzte notwendige Korrekturen und zusätzlicher Informationsbedarf ermittelt werden. Teilnehmer dieses Meetings sind:*

* Auftraggeber
* Lenkungsausschuss
* Projektleitung
* Projektteam
* weitere Projektinteressenten

*Verantwortlich für die Vorbereitung und die Durchführung der Veranstaltung ist der Projektleiter, der vom Projektteam unterstützt wird.*

***Projektstatusmeeting***

*Der Informations- und Abstimmungsbedarf innerhalb des Projektteams wird über regelmäßige Projektstatusmeetings abgedeckt. In der Regel bietet es sich an, diese Statusmeetings wöchentlich durchzuführen. Ziel des Meetings ist es den aktuellen Projektstatus zu ermitteln, offene Punkte zu klären und das weitere Vorgehen abzustimmen.*

*Verantwortlich für die Vorbereitung und die Durchführung der Veranstaltung ist der Projektleiter. Für Projekte, die in mehrere Teilprojekte unterteilt sind sollten die Teilprojektleiter aus Effizienzgründen ihren jeweiligen Status in einheitlicher Form auf dem Projektstatusmeeting vorstellen. Dafür ist die Vorlage XXXX\_PM\_Vorlage\_TP\_Statusbericht.ppt zu verwenden.*

***Lenkungsausschussinformation***

*In regelmäßigen Abständen – mindestens mit Abschluss einer Projektphase und Erreichen eines Meilensteins – wird der Lenkungsausschuss umfassend über den Stand des Projekts informiert. Je nach Status des Projekts bzw. vorliegendem Entscheidungsbedarf kann hierbei entweder lediglich eine Information verteilt oder ein Meeting des Lenkungsausschusses einberufen werden. Neben der Präsentation der erreichten Ergebnisse sind Abweichungen und mögliche Risiken sowie eine Liste notwendiger Maßnahmen und das geplante weitere Vorgehen darzustellen. Ziel der Veranstaltung ist das Herbeiführen notwendiger Entscheidungen und die Freigabe der nächsten Projektphase.*

*Die Ergebnisse aller Veranstaltungen sind zu protokollieren und an die Teilnehmer sowie sonstige Betroffene zu verteilen (Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Protokoll.doc).*

*Wichtig für die Durchführung effizienter Meetings ist eine gute Vorbereitung. Als Hilfestellung dafür können folgende Vorlagen genutzt werden:*

* Workshop-Checkliste (XXXX\_PM\_Vorlage\_Workshop\_Checkliste.doc)
* Workshop-Drehbuch (XXXX\_PM\_Vorlage\_Workshop\_Drehbuch.doc)

*… „*

Fortsetzung: Projektumsetzungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …* ***Erfassen der Ist-Zustände***

*Die regelmäßige Überprüfung des Projektfortschritts in Bezug auf die geplanten Ergebnisse, Kosten und Termine ist in der Umsetzungsphase die Hauptaufgabe des Projektmanagements.*

*Grundlage hierfür ist die Projektstrukturplanung (Arbeitsplanung) sowie die Kosten- und Terminplanung. Aufgeteilt nach internen und externen Arbeitspaketen sowie geplanten Sachkosten wird dokumentiert, wie viel des jeweils geplanten Aufwands, bzw. der geplanten Sachkosten, zum Berichtszeitpunkt getätigt wurde, wie der Arbeitsfortschritt (Fertigstellungsgrad) eingeschätzt wird und ob der geplante Fertigstellungstermin eingehalten werden kann oder verschoben werden muss. Die Ist-Aufwände für die internen Arbeitspakete können dabei, soweit vorhanden, aus Zeiterfassungssystemen abgerufen werden. Liegen hier keine Daten vor, müssen sie direkt beim Arbeitspaketverantwortlichen erfragt werden.*

*Aus den gesammelten Daten kann dann ein Gesamtfortschritt des Projekts ermittelt werden.*

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Projektcontrolling.doc*

***Änderungsmanagements***

*Änderungen in Projekten sind Anforderungen, die im bisherigen Umfang des Projekts nicht vorgesehen sind und die im aktuellen Projektplan nicht berücksichtigt wurden. Üblicherweise ist mehr als nur eine Person davon betroffen. Werden diese Anforderungen umgesetzt, bedeutet dies die Anpassung des Projektplans, ggf. auch die Anpassung der Projektziele. Grundsätzliche Verantwortung für das Änderungsmanagement trägt die Projektleitung. Sie muss dafür Sorge tragen, dass die definierten Prozesse eingehalten werden.*

*Änderungsmanagement beinhaltet folgende Schritte:*

* Änderungen erfassen
* Änderungen bewerten
* Änderungen entscheiden
* Änderungen umsetzen (inkl. Dokumentation)
* Planungsanpassung

*Änderungen sind in der Vorlage XXXX\_PM\_Vorlage\_Aenderungsantrag.doc von demjenigen zu erfassen der die Änderung initiiert.*

*Liegt der Änderungsantrag vollständig ausgefüllt vor, wird er vom Projektteam und ggf. anderen betroffenen Bereichen beraten und bewertet. Alle Beteiligten sollten die Möglichkeit haben, Ihre Ideen mit einzubringen, um eventuell andere Problemlösungsoptionen zu finden als dies dem „Änderungsinitiator“ alleine möglich war. Im Rahmen dieser Bewertung muss abgewogen werden, ob sich eine Änderung lohnt oder ob ein Festhalten am Plan sinnvoller ist. Die Beurteilung der Änderung wird ebenfalls in der Vorlage XXXX\_PM\_Vorlage\_Aenderungsantrag.doc dokumentiert.*

*Die letztendliche Entscheidung über die Genehmigung, bzw. Ablehnung, der Änderung obliegt dem Lenkungsausschuss. Im Falle einer Genehmigung muss festgelegt werden, wer für die nächsten Schritte verantwortlich ist und bis wann diese abgearbeitet werden müssen. Die Projektleitung ist für die Planungsanpassung verantwortlich. Der „Änderungsinitiator“ hat eine vollständige inhaltliche Dokumentation der Änderung sicherzustellen.*

*Der Status jeder Änderung ist von der Projektleitung in der Änderungsliste nachzuhalten.*

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Aenderungsliste.doc.*

*… „*

Fortsetzung: Projektumsetzungsphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

„ … ***Projektberichtswesen***

*Das Berichtswesen stellt sicher, dass die wesentlichen Eckpunkte des Projektgeschehens in regelmäßigen Abständen festgehalten und sowohl nach außen, als auch projektintern, kommuniziert werden. Die Berichtszeiträume werden im Rahmen der Regelkommunikation festgelegt.*

*Nach außen gerichtet wird dabei immer nur ein Bericht für das gesamte Projekt erstellt, der sich an den Lenkungsausschuss, wie auch an das Projekt-Portfolio-Management, richtet. Innerhalb des Projektes können durchaus auch Berichte für Teilprojekte und/oder (größere) Arbeitspakete vorgesehen werden.*

*Ein Bericht umfasst als Kennzeichnung immer ein Datenblatt mit Informationen zum Projekt:*

* Projektname (intern auch Teilprojekt, Arbeitspaket möglich)
* Projektnummer
* Auftraggeber
* Projektleiter
* Starttermin
* Endtermin
* Berichtszeitraum
* Projektstatus
* Beteiligte Abteilungen
* Projektziele
* Projektschritte/Meilensteine
* Abhängigkeit zu anderen Projekten

*Darüber hinaus umfasst der nach außen gerichtete Bericht folgende Informationen:*

* wesentliche Projekt-Ergebnisse der Berichtsperiode,
* erwartete Projekt-Ergebnisse für die kommende Berichtsperiode und
* Entscheidungsbedarf bzgl. kritischer Punkte im Projektverlauf.

*Weiterführende Inhalte für den projektinternen Informationsaustausch sind:*

* Status bzgl. Inhalt, Zeit, Ressourcen mit einer Ampeldarstellung, zusammengefasst zu einem Gesamtrisikostatus des Projekts
* Erklärung der Status
* Darstellung der Risiken und der Maßnahmen zur Behandlung der Risiken

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Berichtswesen.ppt*

***Erstellen von Prognosen zu Terminen und Kosten***

*Auf Basis der gesammelten Ist-Zustände aus den Statusberichten müssen für die Projekte der Klassen A und B regelmäßig (im Rhythmus der Status-Sitzungen) Trendanalysen in Bezug auf die Projektkosten (Kostentrend) und die Termine (Meilensteintrend) erstellt werden.*

*Ergeben sich aus den Prognosen Änderungsbedarfe für das Projekt, so sind diese, anhand des im Kapitel Änderungsmanagement beschriebenen Vorgehens, vorzubereiten und durchzuführen. Um die geplanten Termine einzuhalten, könnten zum Beispiel der Leistungsumfang oder das Projekt-budget angepasst werden.*

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Trendanalysen.ppt … „*

Baustein 15: Projektabschluss

Textvorlage: Projektabschlussphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …* ***Projektabschlussphase***

*Die Projektabschlussphase ist die letzte Phase im Projektverlauf und umfasst alle Tätigkeiten, die nach der Erstellung des eigentlichen Projektgegenstandes durchzuführen sind.*

*Hierzu zählen nach außen die formelle Übergabe des Projektgegenstandes durch den Auftragnehmer an die Nutzer, an den Auftraggeber sowie nach innen die Aufnahme und Bewertung von Ergebnissen und Erfahrungen im Rahmen eines Projektabschluss-Workshops.*

***Folgende Aufgaben sollen in der Abschlussphase durchgeführt werden:***

* Abnahme und Übergabe in den Regelbetrieb
* Projektnachkalkulation erstellen und Wirtschaftlichkeit prüfen
* Projektabschlussworkshop und Erfahrungsauswertung
* Abschlussbericht erstellen

… „

Fortsetzung: Projektabschlussphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …* ***Abnahme und Übergabe in den Regelbetrieb***

*Nach außen ist das Projekt abgeschlossen, wenn der Auftraggeber den Projektgegenstand mit dem Übernahmeprotokoll als übernommen erklärt hat. Grundsätzlich wird das Übernahmeprotokoll hauptverantwortlich durch den Projektleiter erstellt.*

*Das Übernahmeprotokoll enthält Angaben zu folgenden Punkten:*

* durchgeführte Tests / Prüfungen
* Produkttests (materielle Produkte und Güter)
* Inhaltsprüfungen (immaterielle Projektgegenstände, wie Studien, Dienstleistungen)
* erkannte Mängel
* qualifizierte Erläuterung der Mängel
* Priorisierung der Mängel
* Abnahmeentscheidung

*Zusätzlich sind ggf. notwendige Maßnahmen einzuleiten, die den sicheren Regelbetrieb des erarbeiteten Projektergebnisses gewährleisten. Es gilt sicherzustellen, dass die entwickelte Projektlösung auch ohne die aufgebaute Projektorganisation betrieben werden kann.*

***Projektnachkalkulation erstellen und Wirtschaftlichkeit prüfen***

*Die Projektnachkalkulation ist ein Mittel der Projektabschlussanalyse und stellt eine Art Projektergebnisrechnung dar. Sie ist der letzte Soll-Ist-Vergleich im Projektverlauf und hilft bei der abschließenden Bewertung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Projektergebnisses hinsichtlich der Erreichung von Kosten- und Leistungszielen.*

*Typische Inhalte sind:*

* Beschreibung des letztendlichen Projektergebnisses nach Inhalt, Umfang und Qualität
* Plan- und Ist-Kosten/ Arbeitspaket
* Mehrleistung, Minderleistung / Arbeitspaket
* Veränderungen des Budgets / Arbeitspaket (Begründung)
* Alle Angaben auch in der Summenbewertung
* Gewonnene Erkenntnisse für die Kalkulation bzw. Aufwandsschätzung

*Als wichtiger Erfahrungswert wird die Projektnachkalkulation insbesondere den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt, die auch die Kalkulation / Aufwandsschätzung für das Projekt erstellt haben.*

*… „*

Fortsetzung: Projektabschlussphase, Engineering, ca. 3000 Mitarbeitende

*„ …* ***Projektabschlussworkshop und Erfahrungsauswertung***

*Nach innen endet das Projekt grundsätzlich mit der Durchführung eines Abschluss-Workshops, der in Umfang und Dauer dem Projekt angemessen ist. Er bildet den formalen Schlusspunkt in der Projektablauforganisation und wird ggf. nur noch um einen informellen „sozialen Event“ ergänzt.*

*Typischerweise umfasst ein Workshop die folgenden Tagesordnungspunkte:*

* Einleitung (Projektleitung)
* Präsentation der Projektergebnisse (Projektleitung)
* Projektauswertung und Erfahrungssicherung (alle)
* Feedback an die Projektleitung (alle)
* Auswertung Abschlussbericht (alle)
* Abschluss (Projektleitung)

*Die Abfrage der Projekterfahrungen ist wesentlicher Bestandteil im Projektabschluss.*

*Vorlage: XXXX\_Vorlage\_PM\_Erfahrungsbericht.doc*

***Abschlussbericht erstellen***

*Der Projektabschlussbericht wird durch den Projektleiter erstellt und allen Mitgliedern der Projektorganisation zur Verfügung gestellt:*

*Der Abschlussbericht beinhaltet die folgenden Punkte:*

* Zielerreichung und Abweichungen bzgl. Kosten, Leistungen und Terminen.
* Reflexion der internen Organisation, wie z. B. besondere Ereignisse, Problemstellungen und Lösungen sowie Verbesserung des Projektmanagements.
* Planung der Nachprojektphase sowie der Liste offener Punkte, die daraus resultierenden Aufgaben können als Arbeitspakete verteilt werden.
* Projektabnahme, ggf. mit Auflagen.
* Sammeln von Projekterfahrungen.

*Die dokumentierten Ergebnisse können, je nach Projektumfang, zwischen Projektauftraggeber und der Projektleitung oder im Rahmen des Abschluss-Workshops mit den Projektteammitarbeitern besprochen werden. Der Projektabschlussbericht ist vom Auftraggeber und Projektleiter zu unterschreiben. Ein Exemplar erhält das Projekt-Portfolio-Management.*

*Vorlage: XXXX\_PM\_Vorlage\_Abschlussbericht.doc*

*… „*

Zu den Bausteinen 16 – 23 siehe Buch Seite 175 – 204.