






CC0 Personen geralt, pixabay

HERZLICH WILLKOMMEN

Einführung in das Projektmanagement



1



Inhalt


Was will ich Ihnen zeigen?

Lernziele:
 Sie lernen verschiedene Begriffe des Projektmanagements. Sie sind in der Lage, Projekte

- zu definieren
- zu planen
- zu realisieren
- Abzuschließen

Inhaltsübersicht

- Definition Projektmanagement
- Projektablauf
- Kernelemente der Projektmanagement-Ansätze
- Initialisierung
 - Projektziele
- Projektdefinition
 - Projektorganisation und Rollen
 - Kommunikation und Berichterstattung
 - Projektbeschreibung
- Projektplanung
 - Projektstruktur
 - Terminplan
 - Ressourcenplan
 - Kostenplan
 - Risikomanagement
 - Änderungs-/ Claim-Management
- Projektsteuerung, -Durchführung
 - Projektcontrolling
- Projektabschluss



CC BY 4.0 by Jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020

Grundlagen des Projektmanagements

Seite 2

2

Typische Merkmale von Projekten



- Ein Projekt ist die Arbeit, die von einer Gruppe von Menschen (Projektteam) zu einem einmaligen, einzigartigen Ergebnis führt.
- „Einmalig“ heißt, die Arbeit hat einen eindeutigen Anfang und ein eindeutiges Ende.
- „Einzigartig“ heißt das Arbeitsergebnis, weil es sich in einer oder mehreren Arten von allem was die Organisation bisher erstellt wird, unterscheidet.
- Ein Projekt umfasst komplexe, risikohafte Aufgaben mit vernetzten Arbeitspaketen bzw. Teilaufgaben.
- Ein Projekt hat ein begrenztes projektbezogenes Budget und damit Ressourceneinsatz



3

Projektdefinition nach DIN 69901 (I)



- Die **DIN-Normenreihe** DIN 69901-... beschreibt Grundlagen, Prozesse, Prozessmodell, Methoden, Daten, Datenmodell und Begriffe im **Projektmanagement**.
- Unter dem Haupttitel „Projektmanagement; Projektmanagementsysteme; ...“ enthält diese Normenreihe folgende fünf Teile (alle Ausgabedatum 1. 2009):
 - DIN 69901-1 „...; Grundlagen“
 - DIN 69901-2 „...; Prozesse, Prozessmodell“
 - DIN 69901-3 „...; Methoden“
 - DIN 69901-4 „...; Daten, Datenmodell“
 - DIN 69901-5 „...; Begriffe“

4

Projektdefinition nach DIN 69901 (II)



Nach **DIN 69901** ist ein Projekt ein Vorhaben, das im wesentlichen durch eine **Einmaligkeit** der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B.:

- Zielvorgaben
- zeitlichen, finanziellen und personelle Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber Routineaufgaben oder
 - gegenüber anderer Begrenzungen
 - gegenüber eigenen projektspezifischen Organisation

Nach **DIN 69901** ist die Komplexität einer Aufgabe kein Beurteilungskriterium für ein Projekt.

5

Projektdefinition nach PMBOK (Sechste Ausgabe)



Der PMBOK Guide beschreibt ein Projekt als ein zeitlich begrenztes Vorhaben mit dem Ziel, ein einmaliges Projekt, eine einmaliges Produkt, oder eine einmalige Dienstleistung oder ein einmaliges Ergebnis zu schaffen.
PMBOK® Guide [1, S. 4]

6

Projektmanagement nach DIN 901



„Projektmanagement ist die **Gesamtheit** von

- Führungsaufgaben
- Führungsorganisation
- Führungstechniken und
- Führungsmitteln

für die Abwicklung eines Projektes.“

7

Leitlinien



Der **Erfolg** eines Projektes basiert auf ...

- Konsequenter und richtiger Anwendung der PM-Methoden
- Funktionierendes Projektteam geprägt durch gute Zusammenarbeit
- Strukturellen Voraussetzungen der Organisation
- Wissen und Qualifikation des Projektteams

8

CC0 Marathon geralt, Farbe modifiziertjes-coaching

Grundlagen des Projektmanagements

PROJEKTBLAUF

CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020
Grundlagen des Projektmanagements
Seite 9

9

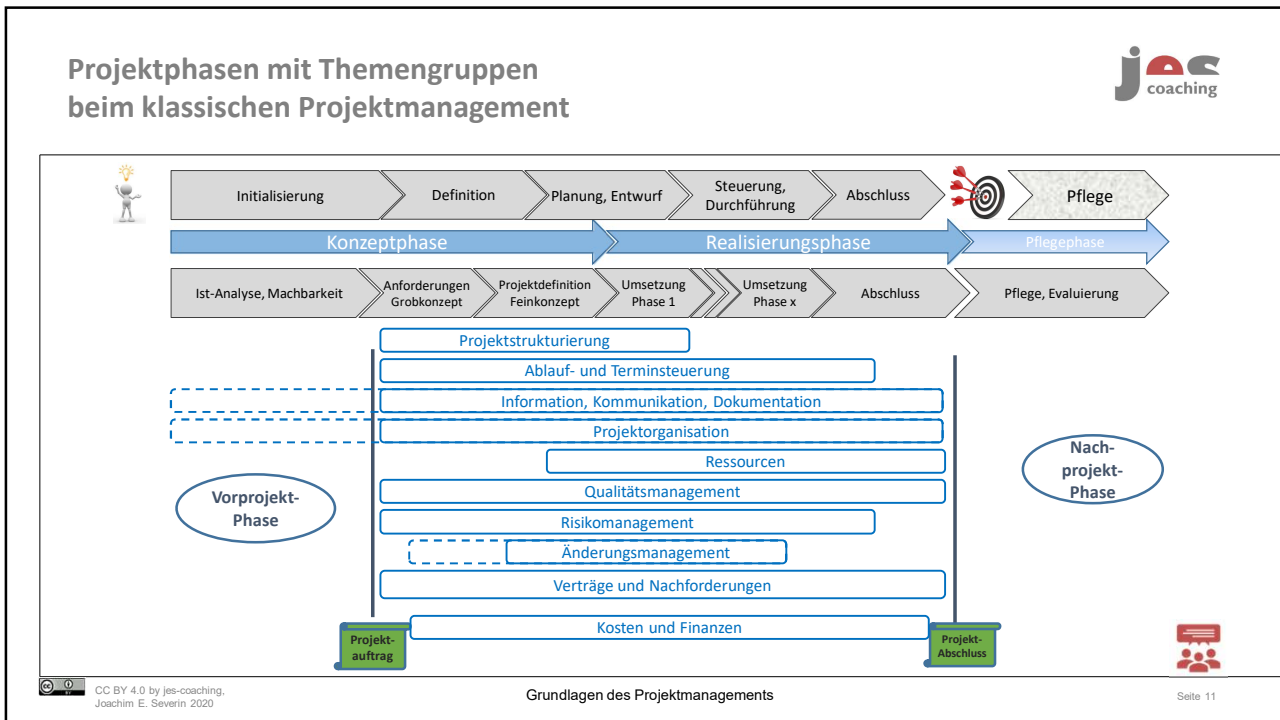
Projektmanagementphasen/Projektlebenszyklus

Vom Groben zum Detail

In der DIN ISO 69901-2:2009-01 [4, S 9] wird der Aufbau des Prozessmodells einzelner Projekte als Übersicht dargestellt. Die gängigste Form findet sich im plangetriebenen, klassischem Projektmanagementansatz.

CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020
Grundlagen des Projektmanagements
Seite 10

10



11

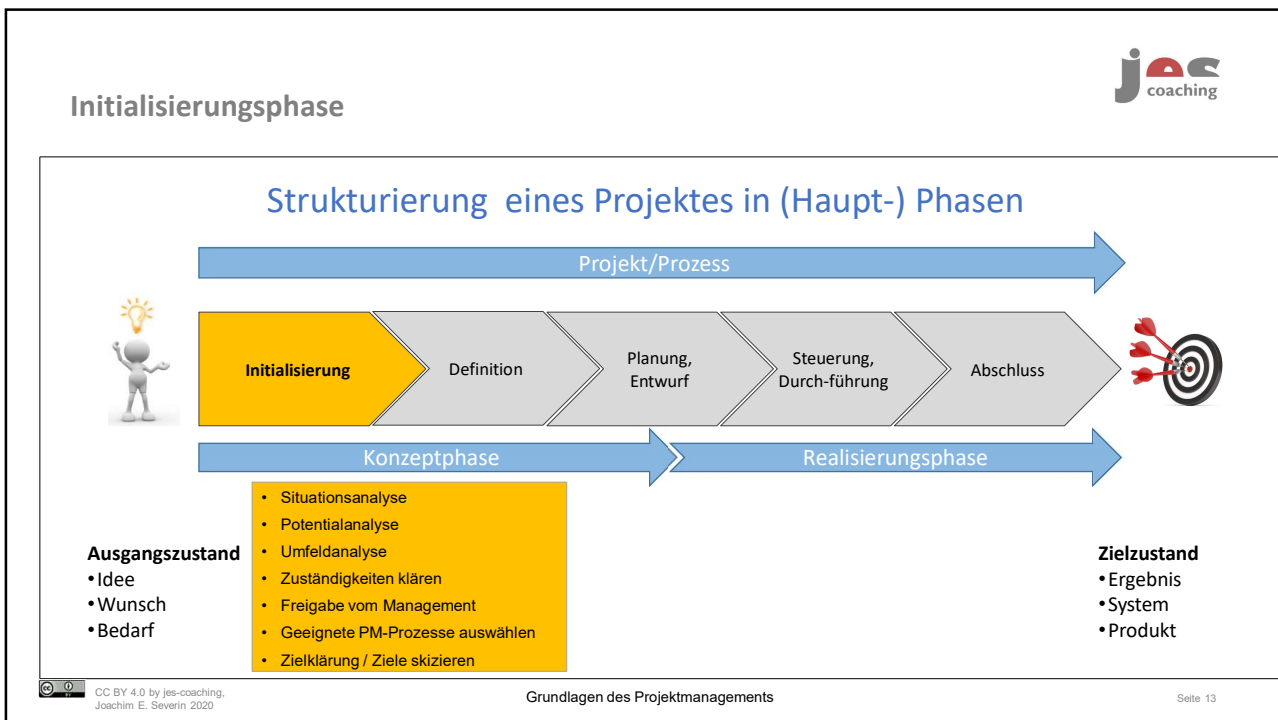
Themengruppen/Wissensgebiete im Projektmanagement

Themengruppe	Beschreibung
Integration	Management der Prozesse und Vorgänge mit denen die Themengruppen identifiziert, definiert, kombiniert und integriert werden.
Stakeholder	Analyse und Management der Betroffenen und Beteiligten am Projekt, Interesse am Projekt und/oder den Projektergebnissen haben.
Leistungsumfang	Prozesse, die garantieren dass alle erforderlichen Arbeiten zum Erfolg des Projektes erfasst und berücksichtigt werden.
Ressourcen	Prozesse, die garantieren dass alle erforderlichen Ressourcen zum Erfolg des Projektes erfasst und beschafft werden.
Termine	Prozesse, die garantieren dass alle erforderlichen Arbeiten rechtzeitig zum Erfolg des Projektes durchgeführt werden.
Kosten	Prozesse zur Budgetierung, Planung, Finanzierung sowie Steuerung und Management von Kosten zum erfolgreichen Abschluss des Projektes.
Risiko	Prozesse Für das Risikomanagement wie z.B. Analyse und Festlegung von Maßnahmen was zur Risikominimierung.
Qualität	Prozesse zur Qualitätssicherung, Einhaltung der Qualitätsrichtlinien innerhalb der Organisation bzw. Anforderungen der Kunden und Gesetze.
Beschaffung	Alle Prozesse, die zum Kauf beziehungsweise Erwerb von Produkten, Dienstleistungen etc. erforderlich sind.
Kommunikation	Prozesse um sicherzustellen, dass innerhalb wie auch außerhalb des Projektteams alle erforderlichen Informationen ausgetauscht und gespeichert werden

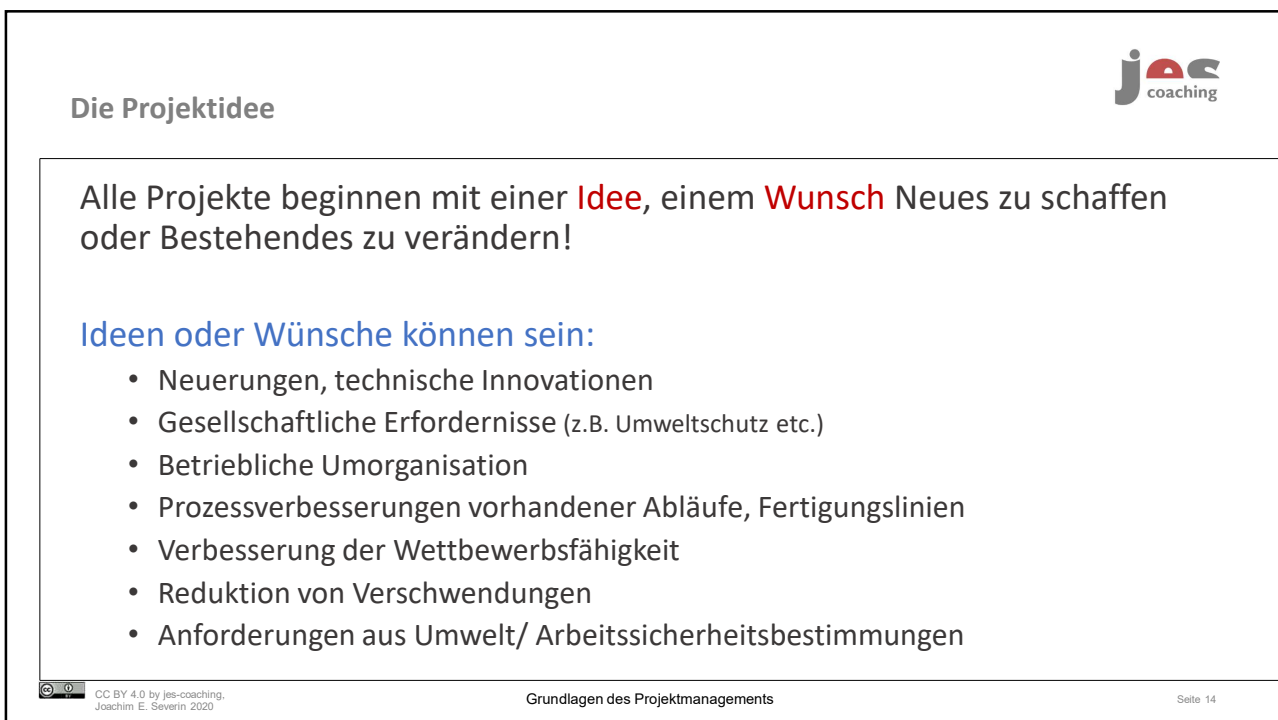
Vgl. DIN ISO 21500:2016-02 [3, S. 17/18] und PMBOK® Guide [1, S. 23/24]

CC BY 4.0 by jes-coaching, Joachim E. Severin 2020
Grundlagen des Projektmanagements
Seite 12

12



13



14

jes coaching

Projektziele

- Für jedes Projekt müssen klare Ziele (Projektergebnisse) definiert werden
- Alle Ziele müssen so definiert sein, dass Erfolg bzw. Misserfolg am Ende des Projektes bewertet werden können
- Durch Ziele wird eine Richtung, ein Weg vorgegeben
- Ziele müssen regelmäßig überprüft werden
- Zieldefinition ist die zentrale Handlung in der Projektplanung
- Erwartete Konsequenzen während und nach der Projektlaufzeit müssen analysiert und gemanagt werden.

CC BY 4.0 by jes-coaching, Joachim E. Severin 2020 Grundlagen des Projektmanagements Seite 15

15

jes coaching

Das magische PM-Dreieck

Wissen/Kenntnis:

- PM Wissen
- Techniken, Methoden
- Standards, Normen etc.
- Umfeld

Projektgegenstand

- Funktion
- Qualität
- Leistung

Softfacts

Verhaltenskomponenten
Stakeholderzufriedenheit

Termin

- Anfang
- Meilensteine
- Ende

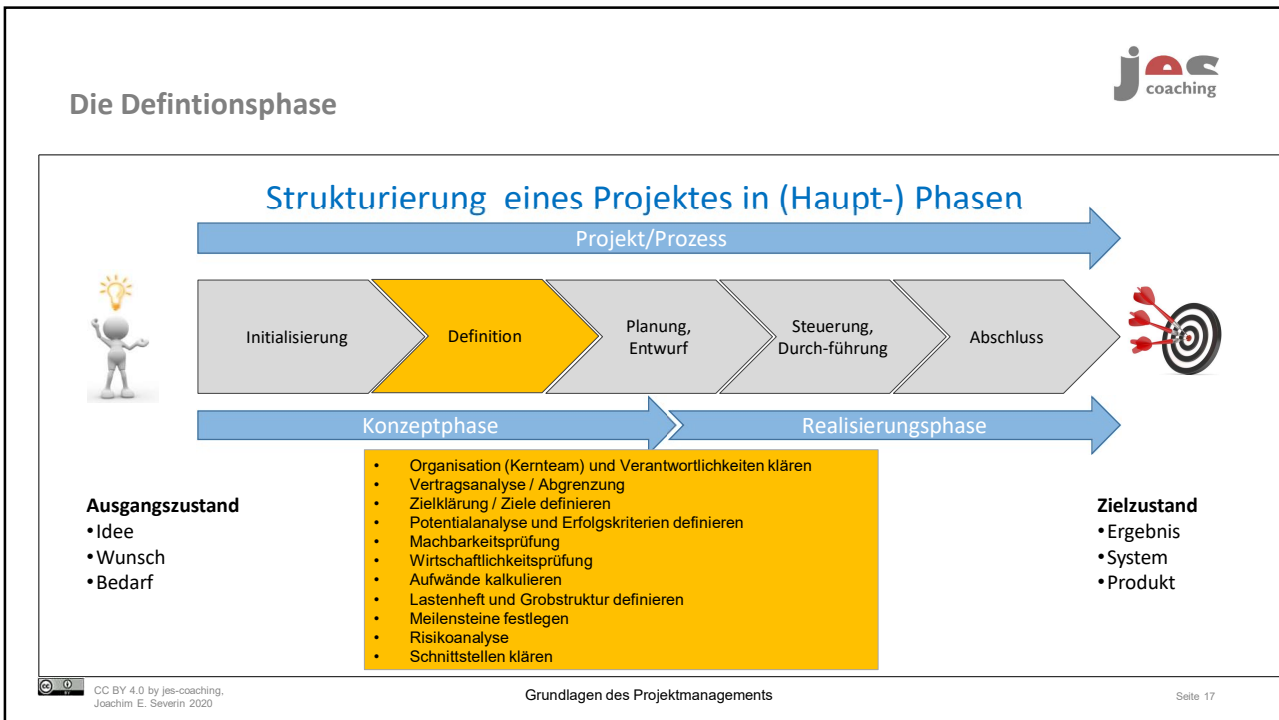
Kosten

- Material
- Leistung
- Finanzierung

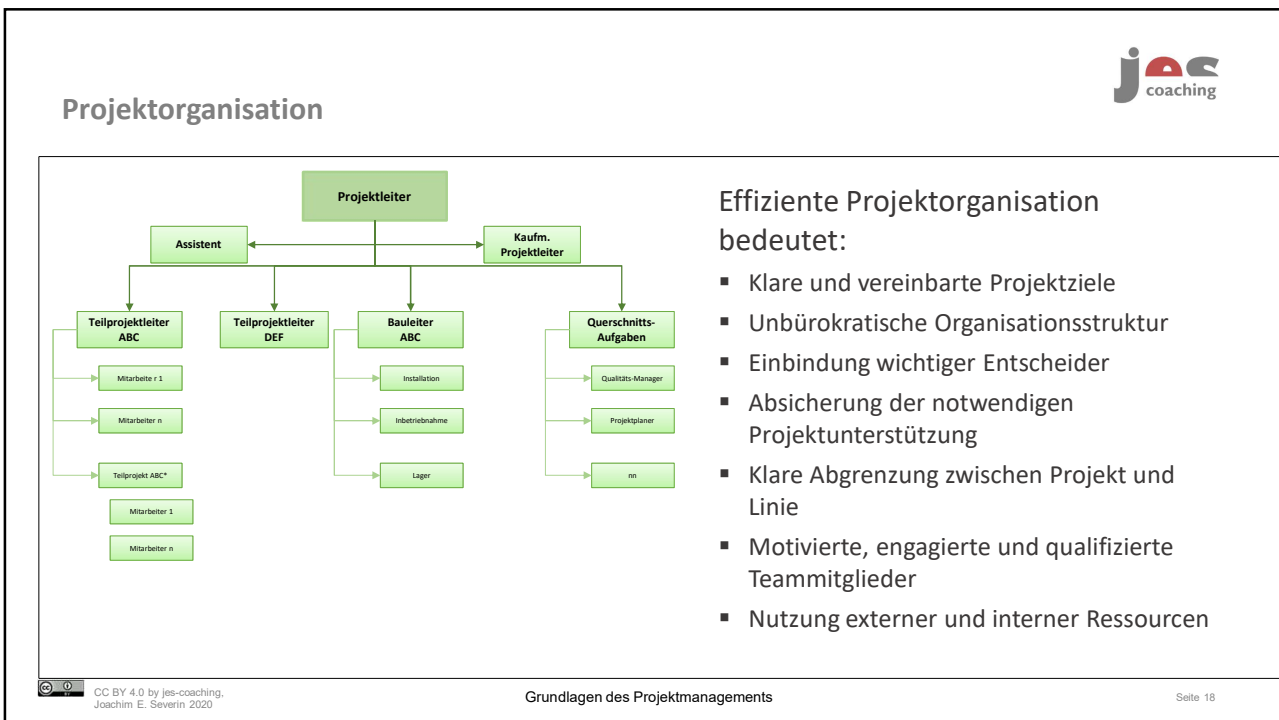
Keine eindeutige Quelle, vermutlich Harry Sneed, Erwähnung in seinem Buch Software-Projekt-kalkulation als „Eisernes Dreieck von IBM“

CC BY 4.0 by jes-coaching, Joachim E. Severin 2020 Grundlagen des Projektmanagements Seite 16

16



17



18

Projektorganisation nach DIN 69901



Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines bestimmten Projektes

1. Einrichten einer projektspezifischen Organisation:

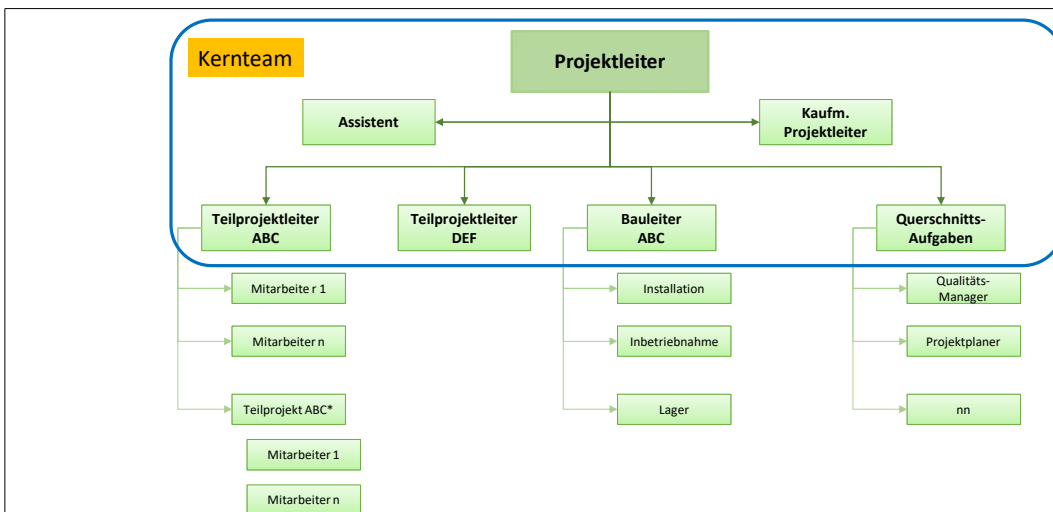
- **Aufbauorganisation:**
 - Einbinden des Projekts in die Unternehmensorganisation
 - Einrichten von Rollen und Verantwortlichkeiten
- **Ablauforganisation:**
 - Abwickeln des Projekts entsprechend des Entwicklungsprozess
 - Festlegen von Aktivitäten und Abläufen

2. In der Projektorganisation wird folgendes festgelegt:

- Arbeitsteilung zwischen Personen und Teams
- AKV: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
- Weisungsbefugnisse, Kontrollrechte und Aufsichtspflichten
- Koordinationsinstrumente (z. B. Abstimmungszirkel)

19

Reine Projektorganisation



20

Das Projektteam



Das Projektteam hat ...

- wenige Mitglieder (Kernteam).
- sich ergänzende Kompetenzen und Fähigkeiten wie z.B.
 - Fachliche Kenntnisse
 - Methoden- und Problemlösungskennnisse
 - Teamgeist
- ist motiviert und arbeitet gemeinsam auf das Projektziel hin.
- unterstützt sich gegenseitig

21

Typische Rollen im Projektteam



- Projektleiter
- System-Ingenieur
- Software-Ingenieur
- Hardware-Ingenieur
- Bauleiter
- Fertigungsleiter
- Inbetriebsetzer
- Qualitätsmanager
- Konfigurations-Manager
- Projekt-Controller
- Sicherheitsbeauftragter
- Projektassistenz
- Etc.



22

Der Projektleiter



Aufgaben/Anforderungen:

- Erstellung Projekt-, Termin- und Kostenplan
- Organisation und Koordination des Projektteams
- Durchführung Fortschrittskontrolle
- Steuerung und Festlegung von Entscheidungen (fachlich)
- Etc.

Qualifikation:

- Fachwissen
- Qualifizierte Ausbildung / Studium
- Soziale Qualifikation
- Berufserfahrung, Projekterfahrung
- PM-Methoden -> Experte
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse

Kompetenzen:

- Mitwirkung bei der Projektzieldefinition
- Mitspracherecht bei der Bestimmung der Fachverantwortlichen
- Projektbezogenes Informations-, Weisungs- und Entscheidungsrecht
- Etc.

Persönlichkeit:

- Guter Überblick
- erfolgs-, handlungsorientiert
- Belastbar, selbstsicher
- Kooperativ, Teamfähig
- Kontaktfreudig



23

Rolle des Projektleiters



- In der DIN ISO 21500:2016-02 [3, S 14] wird der Projektmanager, Projektleiter als die mit der Führung des Teams betraute Person beschrieben, die für die Erreichung der Ziele des Projektes verantwortlich ist.
- Im PMBOK® Guide [2, S. 51] wird die Rolle des Projektleiters mit der eines Dirigenten verglichen, der das Team (Orchester) führt, die Verantwortung für das Team und deren Ergebnis trägt, sowie das Team nach deren Wissen und Fähigkeiten einsetzt.

24






CC0 team gerallt Farben modifiziert jes-coching

PROJEKT-KOMMUNIKATION UND BERICHTERSTATTUNG

CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020
Grundlagen des Projektmanagements
Seite 25

25



Information/Kommunikation/Berichterstattung

Basis für einen guten Projektverlauf ist ein klares Informations-, Kommunikations- und Berichtswesen

- Festlegung Informations-Methoden und -form etc.
- Festlegung der Medien
- Festlegung interne / externe Kommunikationswege
- Festlegung der geltenden Normen, Vorschriften etc.
- Festlegung von Zeitintervallen
- Festlegung der Dokumentation, -Methode und Archivierung
- Festlegung Projektstatus-Meetings

CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020
Grundlagen des Projektmanagements
Seite 26

26

Berichterstattung als Teil des Projektcontrollings

```

    graph LR
      PT[Projektteam] -- "Arbeitspaket-Berichte" --> PL[Projektleiter]
      PL -- "Status-Berichte (monatlich)" --> LA[Lenkungs-Ausschuss]
  
```

Ziel der Projektberichterstattung ist u.a. so früh wie möglich Planabweichungen zu erkennen, um ggf. gegen gesteuert werden kann

CC BY 4.0 by jes-coaching, Joachim E. Severin 2020 Grundlagen des Projektmanagements Seite 27

27

Projektdefinition

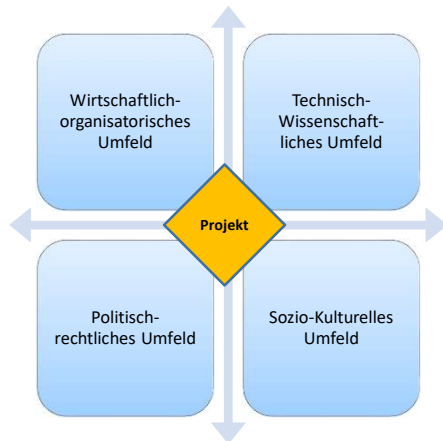
PROJEKTUMFELDANALYSE

CC0 Gesellschaft geralt pixabay

CC BY 4.0 by jes-coaching, Joachim E. Severin 2020 Grundlagen des Projektmanagements Seite 28

28

4 Ebenen des Projektumfeldes



Technisch-Wissenschaftliches Umfeld

- Techn. Entwicklungen, neue Produkte, wissenschaftliche Erkenntnisse, Produktionsverfahren, Automatisierung etc.

Wirtschaftlich-Organisatorisches Umfeld

- Preisentwicklungen, Lohn-/Gehaltsentwicklung, Inflation, Zinsen, Produktionskosten, Marktentwicklung, Wettbewerb, Kunde, Lieferanten etc.

Politisch-Rechtliches Umfeld

- Naturschutzvorgaben, Schadstoffhandhabung, Arbeitszeitregularien, Ein-/Ausfuhrbestimmungen, politische Situation (Unruhen, Krieg) etc.

Sozio-kulturelles Umfeld

- Änderungen in den Werten und Einstellungen, Konsumverhalten, Lebensumstände etc.

29


Projektstakeholder




Definition: Projektstakeholder bzw. Projektbeteiligte sind Personen, Personengruppen und/oder Organisationen, die von einem Projekt oder durch deren Folgen betroffen sind oder dieses Vorhaben, Projekt direkt oder indirekt beeinflussen können:

- Auftraggeber, Kunde
- Endnutzer
- Lieferant, Sublieferant
- Management auf allen Ebenen
- Verschiedene Organisationen/Interessengruppen
- Etc.

30







[CC0 office geralt](#) Farbe modifiziert jes-coaching

Grundlagen des Projektmanagements

PROJEKTDEFINITION

 CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020
Grundlagen des Projektmanagements
Seite 31

31



Projektdefinition


Jedes Projekt beginnt mit der aussagekräftigen **Aufgabenbeschreibung (Definition)** beim Projektstart. Damit wird der Grundstein für ein erfolgreiches Projekt gelegt

Analyse bzw. Abgrenzung

- Potentiale (Chancen) des analysieren
- Projektziele werden in Teilziele zerlegt (Projektstrukturplan)
- Angebot, der Vertrag bzw. die Vereinbarungen durchgehen und der Umfang, das Budget sowie der Lieferzeitplan zu verifizieren
- Annahmen, Verpflichtungen und Randbedingungen überprüfen
- Ablaufplanung basierend auf dem Projektstrukturplan ermitteln (Arbeitspakete)
- Soziale Perspektive (Umfeldanalyse)

Realisierungsplanung

- Ermitteln Zeitaufwände je Arbeitspaket
- Ermitteln des Ressourceneinsatzes
- Ermitteln der Abhängigkeiten zueinander

 CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020
Grundlagen des Projektmanagements
Seite 32

32

Projektdefinition



Klärung des Projektzieles

- Was sind meine Projektziele (Haupt- und Teilziele)?
- Welche Ressourcen benötige ich um die Ziele zu erreichen?
- Welche Konsequenzen wird die Zielerreichung haben?

Zielformulierungen sind:

- Erreichbar und messbar
- Vollständig
- Dokumentierbar
- Nicht interpretierbar

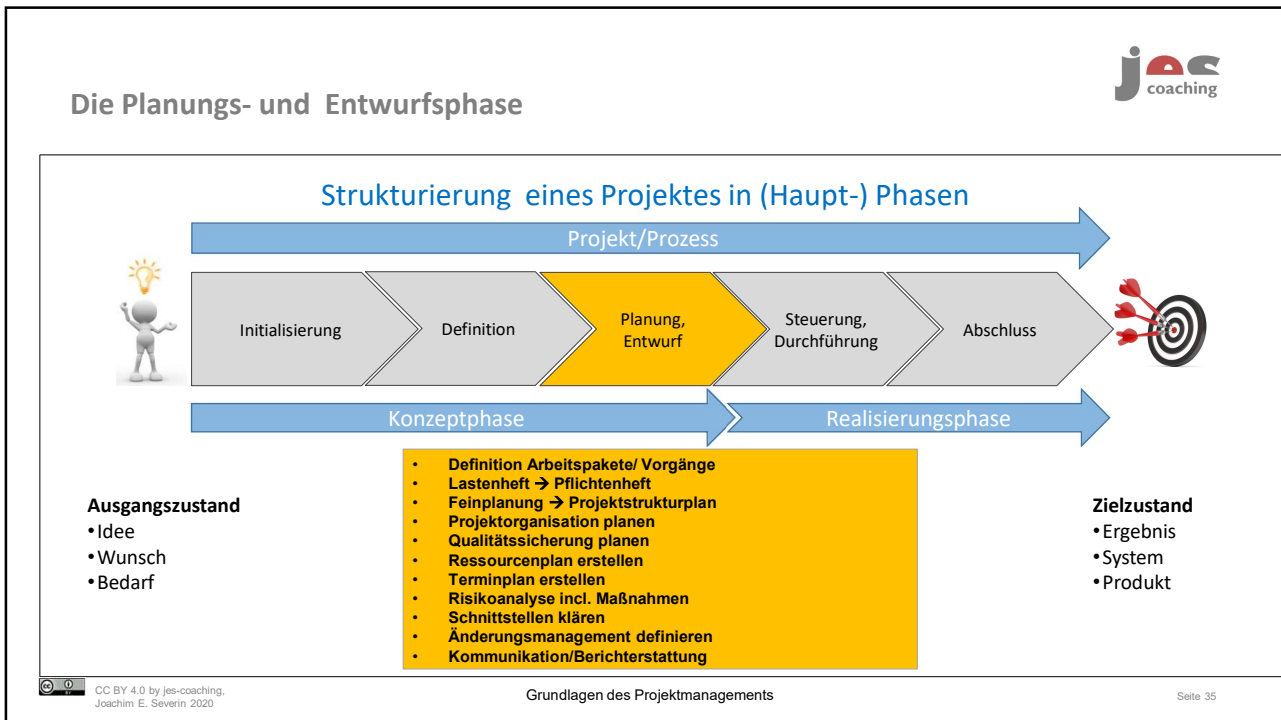
33

Projektbeschreibung Aufgabenbeschreibung, Lastenheft

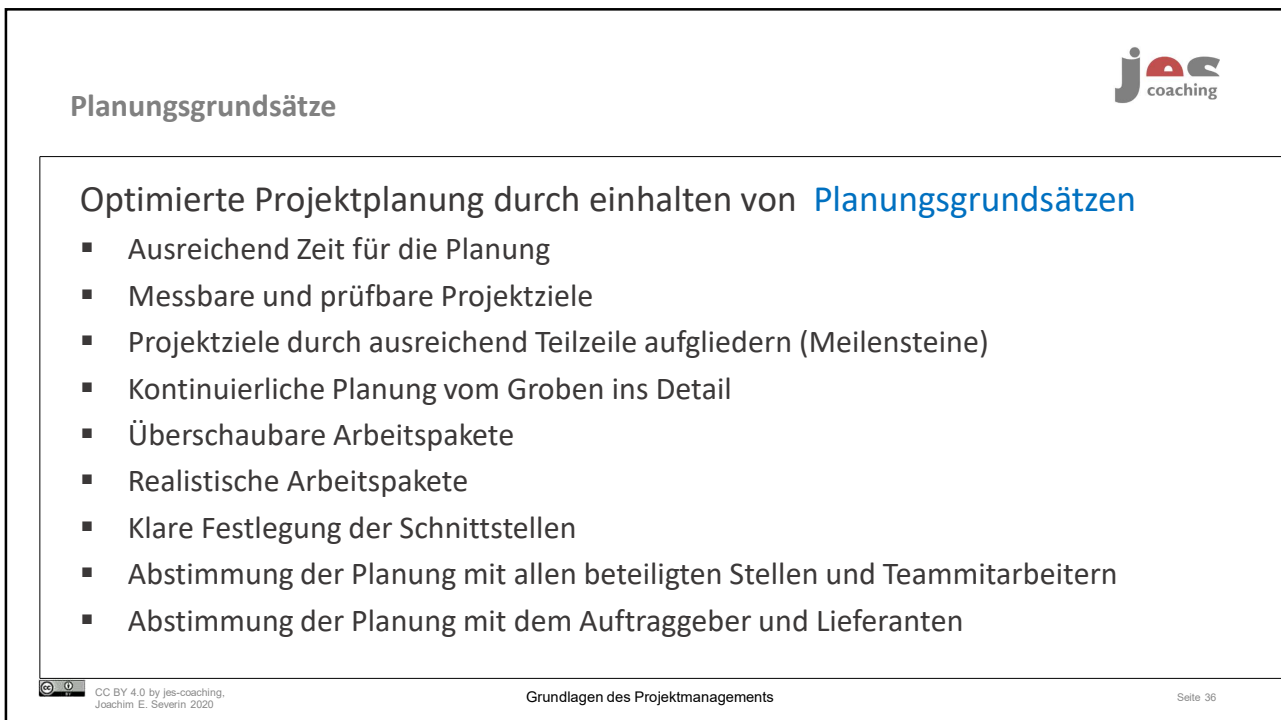


- Bedeutung des Projektes für das Unternehmen
- Beschreibung des Problemfeldes bzw. Idee für das Projekt
- Projektumfeld, -abgrenzung, -bildung
- Einflussfaktoren auf das Projekt
- Zielkonzept, Teilziele, lang- und mittelfristige Ziele
- Rahmenbedingungen wie z.B. Finanzierung, Risikoabgrenzung
- Technische und qualitative Anforderungen
- Lösungsalternativen und grobe Idee des Ablaufes
- Grobe Projektstrukturierung mit Arbeitspaketen

34



35



36





CC0 geralt, pixabay Farbe modifiziert jes-coaching

Projektplanung


PROJEKTSTRUKTUR

 CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020

Grundlagen des Projektmanagements


Seite 37

37



Projektstrukturplan (PSP)

Objektorientierter Projektstrukturplan

- Beschreibt alle sichtbaren Teile des Projektes
(Hardware, Software, Dokumente => *Produktstruktur*)

Funktionsorientierter Projektstrukturplan


- Beschreibt alle Tätigkeiten um die sichtbaren Teile des Projektes zu erstellen
(Funktionen, Arbeitspakete etc.)

Phasenorientierter Strukturplan

- Beschreibt auf der obersten Ebene die einzelnen Projektphasen

Gemischtorientierter Strukturplan

- Gängigste Form der Projektstrukturierung um eine Vollständigkeit aus Objekten und Funktionen darzustellen.

 CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020

Grundlagen des Projektmanagements

Seite 38

38

Vorgehen bei der Projektstrukturierung



Deduktives Vorgehen (top down)

- Vom Allgemeinen ausgehend
- Definieren des Projektzieles
- Top down Erstellen der Teilprojekte/Aufgaben bis hin u den Arbeitspaketen
- Einzusetzen bei bereits gut strukturierten Projekten

Induktives Vorgehen (bottom up)

- Vom Einzelnen zum Allgemeinen
- Ermitteln aller Arbeitspakete
- Sammeln und zu Gruppen/Teilprojekten zusammenfassen
- Einzusetzen, wenn noch keine Projektstruktur vorliegt

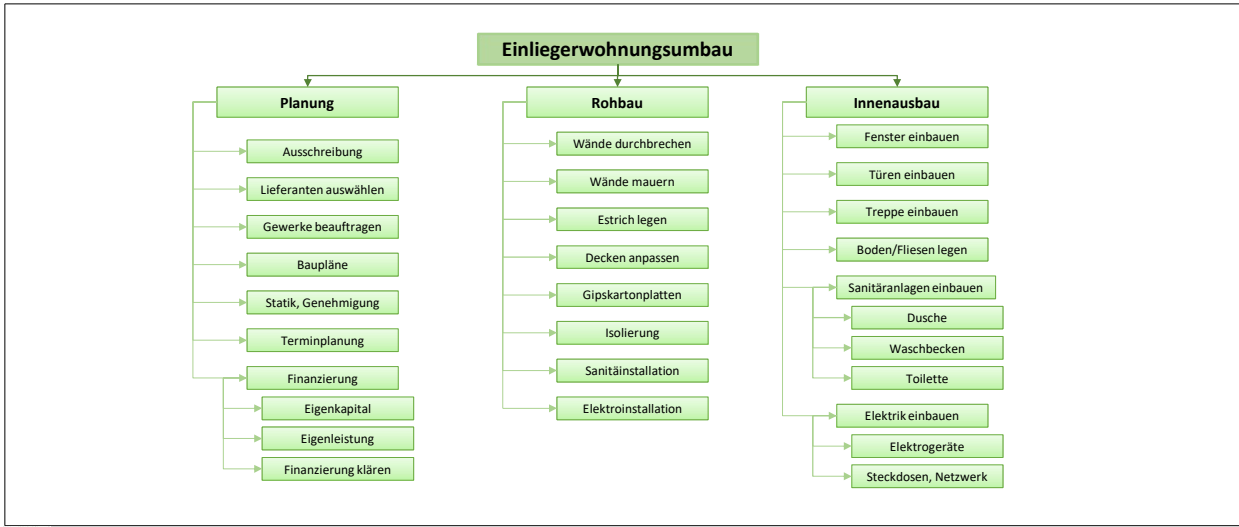
39

Objektorientierter Projektstrukturplan



40

Funktionsorientierter Projektstrukturplan



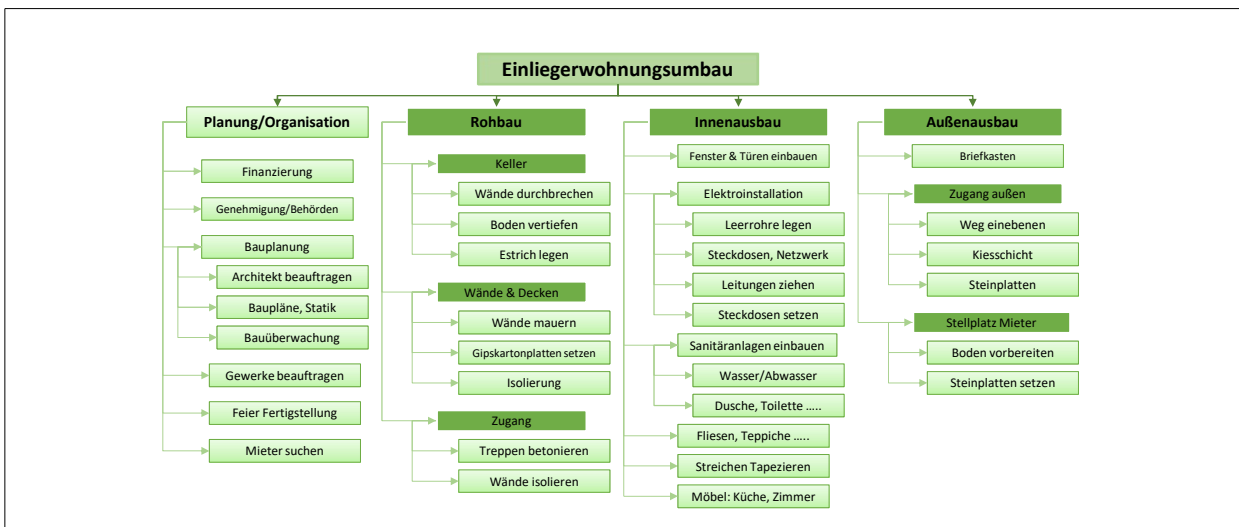
CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020

Grundlagen des Projektmanagements

Seite 41

41

Gemischtorientierter Projektstrukturplan



CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020

Grundlagen des Projektmanagements

Seite 42

42

Arbeitspakete Definition, Kriterien, Regeln



- **Definition nach DIN:** „Teil des Projekts, der im Projektstrukturplan nicht weiter aufgegliedert ist und auf einer beliebigen Gliederungsebene liegen kann.“
- Möglichst eine in sich geschlossene Leistung
- Genau spezifizierbar, überprüfbar auf das Ergebnis (Qualität, Kosten und Termin)
- Jedes AP ist einem Verantwortlichen eindeutig zugeordnet
- Jedes AP ist eindeutig einer Projektphase zugeordnet
- Typische AP Größe 0,5 bis 2 Mannmonate (bei Routinearbeiten auch größer)
- Dauer des AP in gesundem Verhältnis zur Projektdauer liegen

43

Das Arbeitspaket



Erstellen von Arbeitspaketen (AP)

- Ziel und Inhalt des AP klären und festlegen
- Schnittstellen zu anderen AP's klären
- Abhängigkeiten zu anderen AP's klären und festlegen
- Festlegung der Arbeitsfortschrittsmessung
- Verbindlichkeit mit AP - Verantwortlichen herstellen

Kriterien von Arbeitspaketen

- Klares messbares Ergebnis
- Kalkulierbar (Zeit, Kosten)
- Klare Schnittstellen
- Eindeutige Verantwortlichkeit

44






CC0 [Zeitmanagement geralt, pixabay](#)

Projektplanung

TERMINPLANUNG

CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020
Grundlagen des Projektmanagements
Seite 45

45



Projektablaufplanung (PAP) -> Terminplanung Grundlagen

- Ziel der Terminplanung ist die logische Reihenfolge der Arbeitspakete / Aktivitäten in deren Abarbeitung
- Ermittlung der logischen Abhängigkeiten der einzelnen Vorgänge (Aktivitäten)
- Ermittlung welche Arbeitspakete parallel bearbeitet werden können
- Festlegung von Sammelvorgängen (Teilprojekte) für zusammengehörende Vorgänge
- Definition von Meilensteinen (wichtige Zwischenergebnisse, Prüfpunkte)
- Darstellung der Vorgänge/Aktivitäten mit Dauer und Abhängigkeiten

CC BY 4.0 by jes-coaching,
Joachim E. Severin 2020
Grundlagen des Projektmanagements
Seite 46

46

Meilensteine



Meilensteine ...

- bestehen aus Meilensteinterminen und -Inhalten.
- folgen dem Phasenmodell des Projektes.
- markieren wichtige Zwischenergebnisse bzw. Endergebnisse.
- dienen der Kontrolle, Überwachung und Synchronisation von Arbeitspaketen.
- dienen als Kriterium für Entscheidungen z.B. Quality Gates.
- können als Meilenstein-Trendanalyse dargestellt werden.

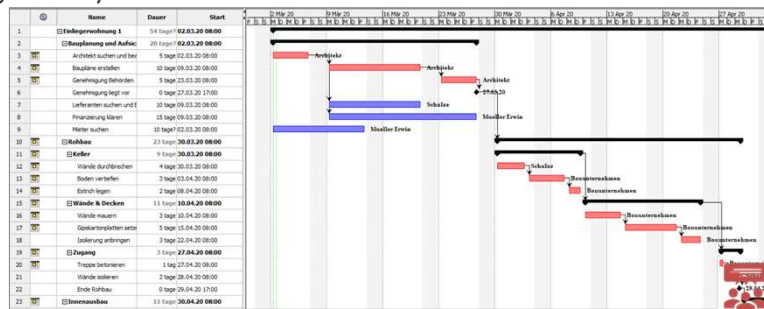
47

Terminplanung: Gantt-Diagramm mit Tool



Vorteile von vernetzten Balkendiagrammen

- Sind weit verbreitet
- Sind sehr übersichtlich
- Zeitliche Parallel werden aufgezeigt
- Schnell zu erstellen (Tool gestützt)



48

Ziele der Ressourcenplanung (Kapazitätsplanung)



- Festlegung der Ressourcen (Mensch und Material), die für die Projektdurchführung notwendig sind
- Optimierung Einsatzzeiten der Ressourcen, dadurch Reduktion von Liegezeiten
- Reduzierung der eingesetzten Mittel
- Anzahl der zu bearbeitenden Objekte lassen sich erhöhen
- Einsatz von Mensch und Maschine wird optimiert

49

Warum Ressourcenplanung?



1. Ressourcenklassen

- Personen (interne/extern)
- Ausrüstung/Tools (Werkzeuge, Maschinen, Programme etc.)
- Verbrauchsmaterial

2. Ressourcen beeinflussen

- Termine durch Verfügbarkeit
- Projektziele z.B. Spezialisten, bestimmte Dinge können nur durch bestimmte Personen realisiert werden
- Kosten (Stundensatz, Effektivität etc.)

3. Ressourcenmanagement

- Enger Zusammenhang mit Kostenmanagement (Planung und Controlling)
- Gestaltet sich komplex und aufwendig

50

Warum Kostenplanung?



- Projekterfolg hängt auch vom Einhalten des geplanten Kostenrahmens ab
- Kostenplanung ist Basis für die Kostenkontrolle
- Transparente Darstellung der Projektkosten in Abhängigkeit des Verlaufes (dem Projektstrukturplan folgend)
- Planung der Zahlungsziele (Cash flow)

51

Kostenarten



- Personalkosten (Dauer x Mitarbeiter)
- Materialkosten (Zukauf, Verbrauchsmaterial etc.)
- Gerätekosten (Baumaschinen, Testsysteme, Tools etc.)
- Fremdleistungen
- Kapital- und Finanzierungskosten
- Gemeinkosten (Büroarbeitsplätze, Raummiete etc.)
- Sonstige Kosten (Reisekosten etc.)

52

Ziele der Risikoanalyse



- Identifizieren der Risiken mit Auswirkung, Ursache und möglicher Trigger zum Erkennen des Risikos
- Qualitative und Quantitative Bewertung des Risiken
- Ermittlung der Eintrittswahrscheinlichkeit je Ereignis *(in der Regel in Prozent: exakte Werte eher schwierig, Hoch <80%, Mittel <50%, niedrig <25%)*
- Ermittlung des Schadensausmaß in Wert und ggfls. Zeitlichen Auswirkung *(oft Bauchgefühl, Expertenschätzung)*
- Ermittlung des Schadenswirkung *(in der Regel mit Werten: Projekt scheitert Wert 10, keine wirklicher Einfluss Wert 1)*
- Erstellen der Risikomatrix, des Risikoregisters



53

Risikomanagement im Projektverlauf



1. Identifizieren der Risiken

- Risiken sind oft schon bekannt
- Risiken in der Angebotsphase schon berücksichtigen

2. Analysieren

- Bewerten der Auswirkungen mit Wahrscheinlichkeit und Zeitrahmen
- Priorisieren der Risiken

3. Planen

- Maßnahmen zur Reduzierung bzw. Vermeidung des Risikoeintritts entwickeln
- Kosten und Zeitaufwendungen ermitteln und planen

4. Verfolgen

- Risiken verändern sich im Laufe des Projektes
- Kontinuierliche Überwachung der Risiken und Maßnahmen

5. Kontrollieren

- Kontinuierliche Anpassung der Maßnahmen
- Information aller Projektbeteiligten

... und wer ist zuständig?

- Projektleiter
- Teilprojektleiter
- Termin-Manager
- Projektcontrolling

54

Definition Änderungsmanagement



- Gemäß der **DIN-Normenreihe** DIN 69904 umfasst das Änderungsmanagement „...*die Prozesse und Regeln für die Änderung von Projektzielen und –prozessen sowie deren Prioritäten. Das Element sichert auch die Erfahrung, Bewertung und Entscheidung über die Änderungen von Projektzielen und steuert deren Umsetzung*“.
- Gattermeyer definiert Änderungsmanagement: Unter Change Management werden alle Maßnahmen subsummiert, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.

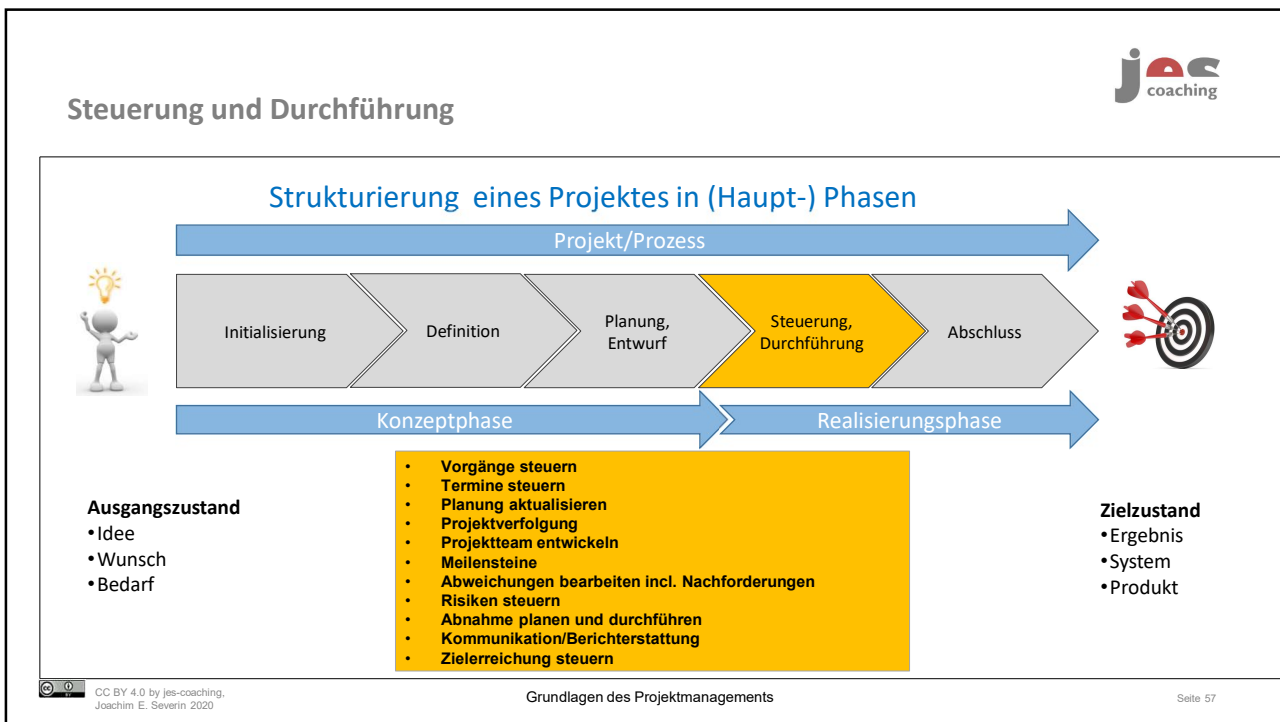
55

Ziele des Änderungsmanagements

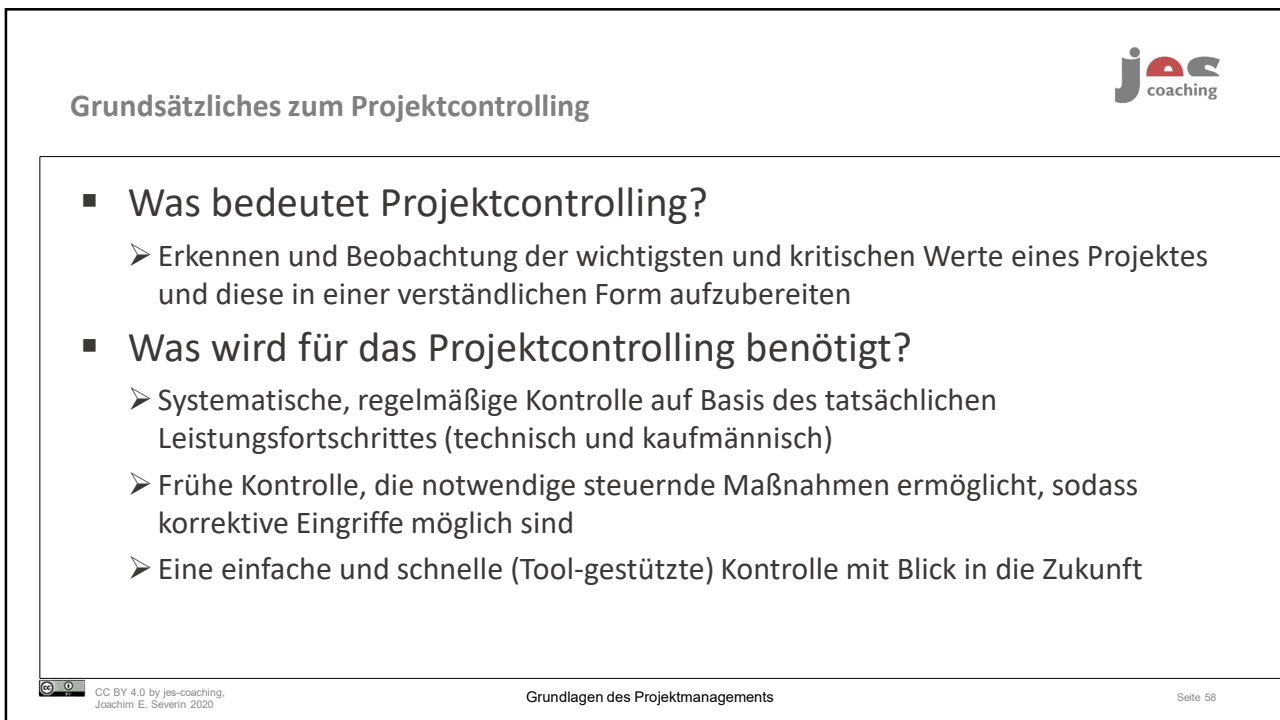


- Frühzeitiges Erkennen von Änderungen
 - Verursacher ist der Auftraggeber (Änderungen und Claims)
 - Verursacher ist der Lieferant
 - Verursacher sind wir selbst
- Änderungen in den Projekten beherrschbar machen
- Klarer Prozess zur Bearbeitung von Änderungen (Change request) intern wie extern

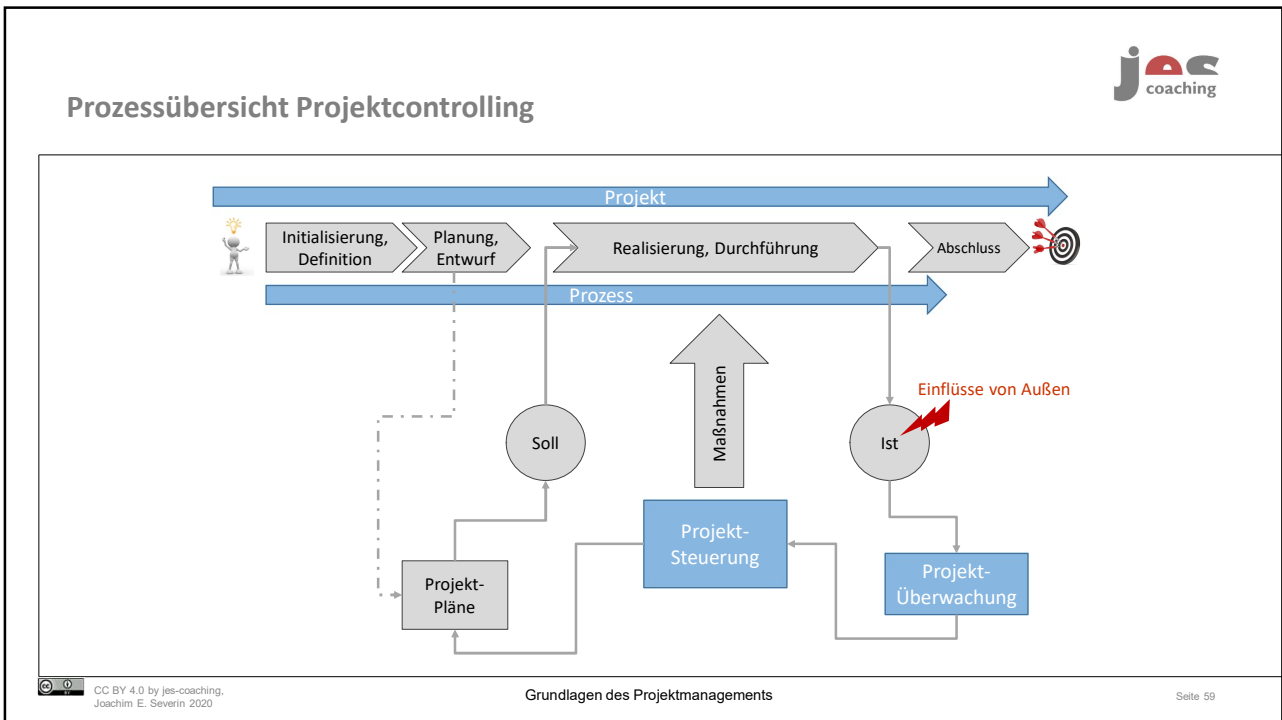
56



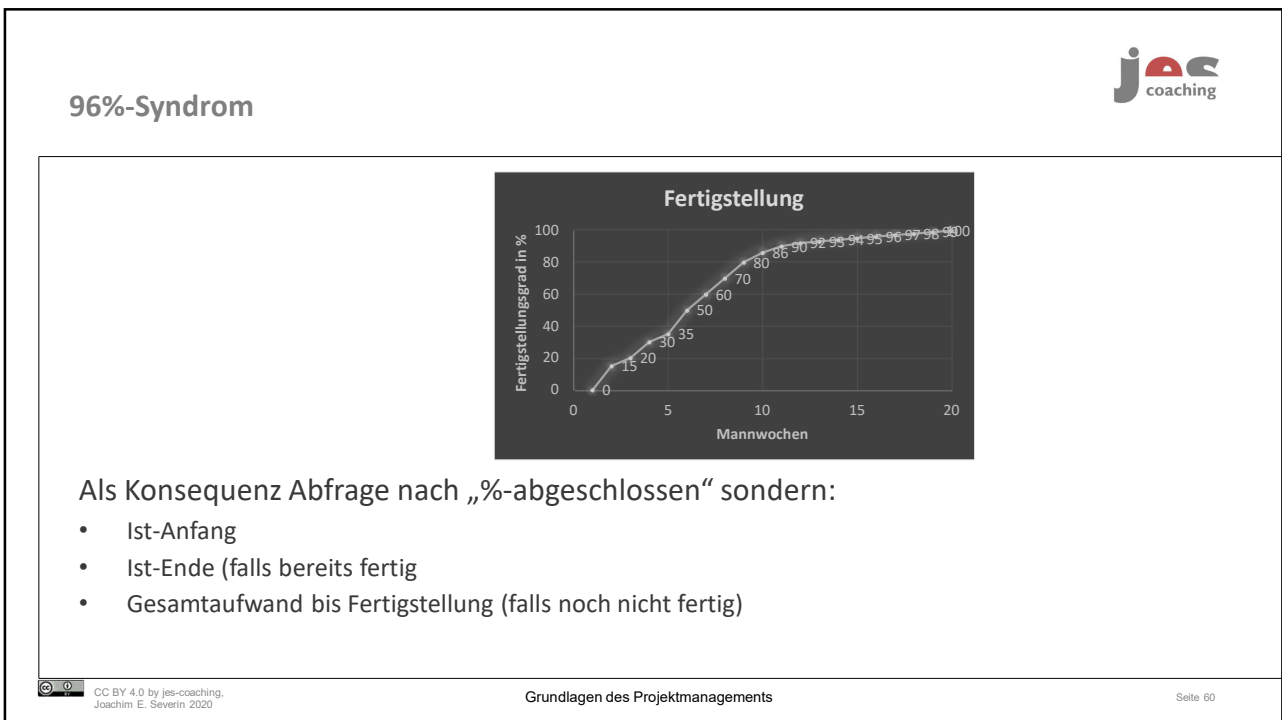
57



58

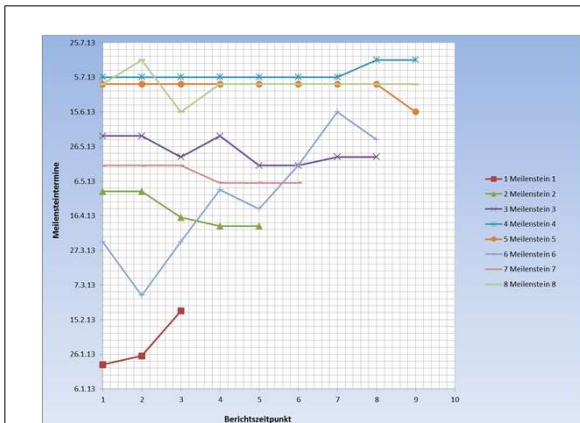


59



60

Methoden des Projektcontrolling Beispiel Meilensteintrendanalyse (MTA)



Erklärung:

Steigende Kurve: Terminüberschreitung

Fallende Kurve: Terminunterschreitung

Waagerechte Kurve: Termin wird gehalten

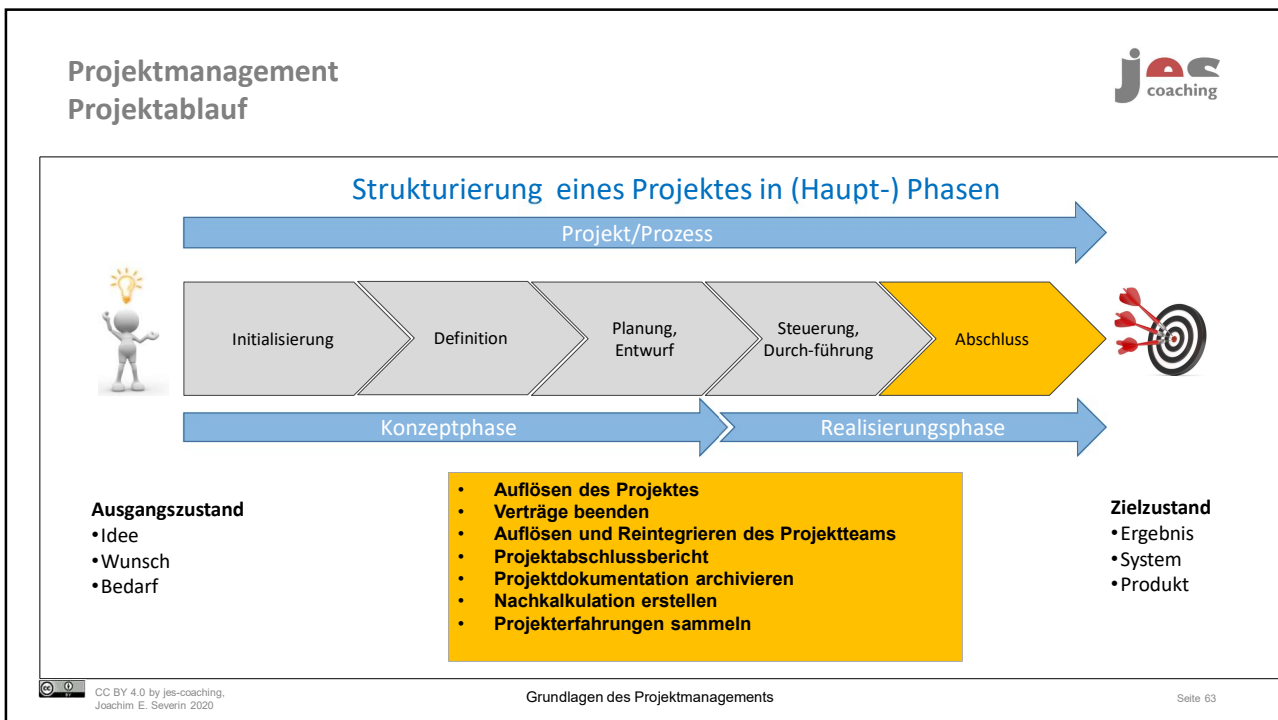
61

Vorteile der Meilensteintrendanalyse (MTA)

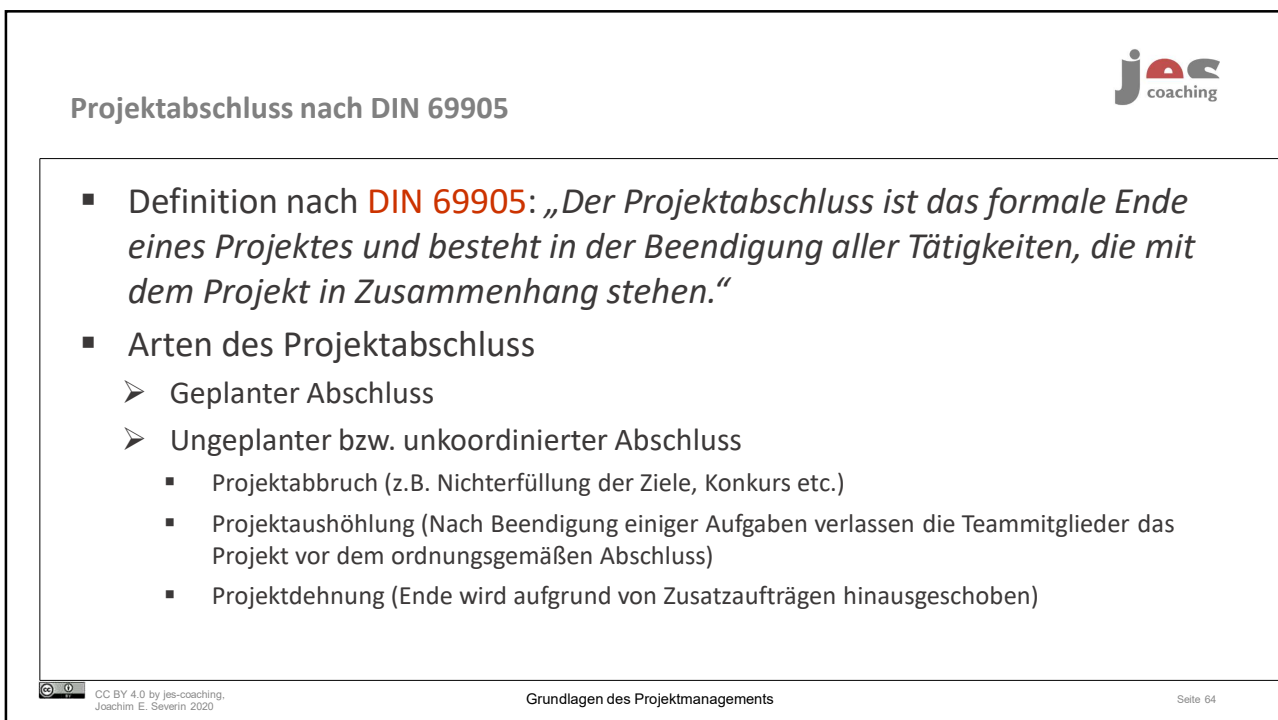
- Einfacher Ansatz
- Klare, übersichtliche, grafische Darstellung der terminlichen Entwicklung des Projektes
- Akzeptanz gerade beim Management sehr hoch
- Schnell erlernbar
- Einsetzbar für alle Projektarten

Fazit: Die Meilensteintrendanalyse ist ein wirksames Instrument für Termin-Controlling

62



63



64

Warum eine Projektabschluss?



- Projekte sind zeitlich begrenzt
 - Festgelegter Anfangstermin
 - Festgelegter Endtermin
 - Projektmitarbeiter ggfs. Geräte, Maschinen werden für andere Aufgaben, andere Projekte benötigt
 - Freigabe der Ressourcen ist erforderlich
 - Überprüfung ob die Zielvorgaben erreicht wurden
 - Projekt/Produkt muss an den Auftraggeber übergeben werden
- ⇒ Der Projektabschluss bedarf einer guten Vorbereitung



65

Literaturverzeichnis



Literaturverzeichnis

Project Management Institut, Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide, sechste Ausgabe 2017
DIN Deutsches Institut für Normung e.V., DIN-Normenreihe DIN 69901-1 bis 5:2009-01
DIN Deutsches Institut für Normung e.V., DIN ISO 21500:2016-02

Ergänzende Literatur:

Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U. & Wüst, R. Handbuch Projektmanagement. Aktuelle Auflage. Berlin: Springer.
Madauss, P.-J.: Projektmanagement: Theorie und Praxis aus einer Hand. Aktuelle Auflage. Berlin: Springer Vieweg.
Meyer, H. & Reher, H.-J.: Projektmanagement. Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss. Aktuelle Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
Georg Kraus, Reinhold Westermann: Projektmanagement mit System, Organisation, Methoden, Steuerung;4., überarbeitete und erweiterte Auflage

66

Kontakt / Lizenz



jes-coaching

Joachim E. Severin

Berater, Coach und Trainer

Hausadresse:
Rieterstr. 16
D-90419 Nürnberg

Briefadresse
Postfach 810350
D-90248 Nürnberg
Tel.: +49 (911) 6648 0034
Mail: info@jes-coaching.de
Web: www.jes-coaching.de

**Lizenz der Veröffentlichung**

Diese Publikation ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Internationale Lizenz: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) „Grundlagen Projektmanagement“ by jes-coaching, Joachim E. Severin soweit nicht anders angegeben.
Markenzeichen, Logos und mein Portrait sind hiervon unberührt.