

Betriebliches Gesundheitsmanagement Teil 5



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

1

Projektmanagement im BGM



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

2

Definition



Strategisch wichtige Entwicklungen und Aufgabenstellungen werden meist in Projekte aufgliedert und abgearbeitet. Sie unterscheiden sich damit von anderen Arbeitsaufgaben.

Ein Projekt ist immer gekennzeichnet durch:

Bedeutsamkeit, Komplexität, Neuartigkeit, Zielvorgaben und zeitliche Befristungen.

Laut DIN Norm definiert sich Projektmanagement folgendermaßen:
Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes.

© holger arnold balance project – arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

3

Projektarten



Anlass bzw. Inhalt (Beispiele)

- Bauprojekte / Investitionsprojekte
- IT-Projekte
- Produktentwicklungsprojekte / Innovationsprojekte
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- **BGM-Projekte**
- Organisationsentwicklungsprojekte
- Logistikprojekte
- Qualitätsprojekte
- Marketingprojekte
- Kulturprojekte
- Sportprojekte u. a.

© holger arnold balance project – arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

4

Projekt-Bedingungen

- Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet ist, wie z. B.:

Zielvorgaben

Inhalt, Qualität, Kosten, Aufwand, Termin

Begrenzungen

zeitlich, finanziell, personell u. a.

Abgrenzungen

gegenüber anderen Vorhaben

gegenüber anderen Aufgaben

Organisation

spezifische für die Aufgabe/Zielstellung

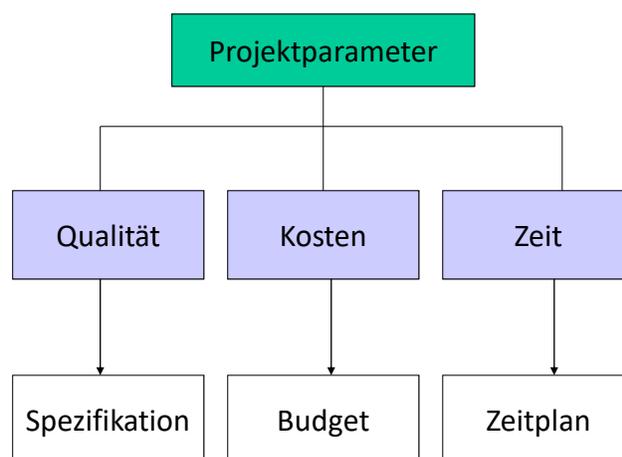
Personal

durch Projekt-Personen geprägt

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

5

Projekt-Parameter



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

6

Projekt-Parameter

- Der Projektmanager bewegt sich dabei zwischen den Größen:
Termine, Kosten, Inhalt und Umfang (Qualität) des Projekts.

Diese drei Größen werden von den **Stakeholdern** oft unterschiedlich und evtl. widersprüchlich gesehen. Um den Projekterfolg zu gewährleisten, muss der Projektmanager also zunächst die **Interessen der Stakeholder** transparent machen und dann gemeinsam mit ihnen eine Projektplanung erstellen.

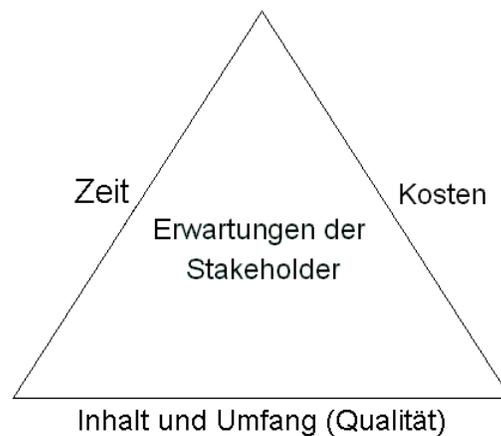
Letztendlich wird mit dem Auftraggeber eine Priorität dieser Größen festgelegt, auf der dann die Projektsteuerung aufgebaut wird.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

7

Projekt-Parameter

Magisches Dreieck



Quelle: <http://www.pmq.s.de>

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

8

Projektmanagement

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

9

Projekt-Funktionskreis PDCA

Der Projektmanagementfunktionskreis (PDCA)

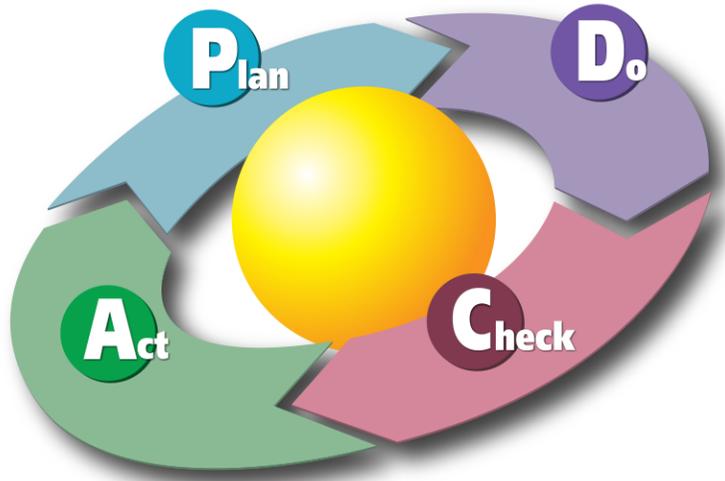
Ein erfolgreiches Projektmanagement ist durch folgende Funktionen in Verantwortung des Projektleiters gekennzeichnet:

Planen
Überwachen / Dokumentation
Steuern / Entscheiden
Informieren

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

10

Projekt-Funktionskreis PDCA



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

11

Zentrale Aspekte

Zentrale Aspekte des Projektmanagements

Allgemeines Terminmanagement
Projektphasen und Meilensteine
Aktivitätenplanung
Terminplanung

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

12

Projektphasen



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

13

Projektphasen

- **Projekte werden häufig in *Phasen* aufgeteilt, welche die *Vorgehensweise im Projektmanagement* unterstreichen.**

Üblicherweise enden die Projektphasen mit definierten **Meilensteinen**. Phasenmodelle sind meistens sehr spezifisch und am zu erstellenden Projektprodukt oder der Branche orientiert.

Allgemein durchläuft jedes Projekt einen in vier Phasen unterteilten Zyklus:

Konzeption und Definition des Projektes (Projektauftrag)

Planung des Projektes

Durchführung des Planes und Kontrolle

Abschluss und Bewertung des Projekts

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

14

Projektphasen



Beispiel - allgemeines Phasenmodell:

Projektdefinition: Es findet eine Projektanalyse statt, welche Probleme und Potentiale betrachtet. Ziele werden geklärt (Inhalte, Kosten, Ausmaß und Zeit) und zuvor genanntes eventuell mit einer Machbarkeitsstudie ergänzt.

Projektauftrag: Zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Projektplanung: In dieser Phase wird das Team organisiert, und es werden Aufgabenpläne, Ablaufpläne, Terminpläne, Kapazitätspläne, Kommunikationspläne, Kostenpläne, Qualitätspläne und das Risikomanagement festgelegt. Hierbei spielen so genannte Meilensteine eine wichtige Rolle.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

15

Projektphasen



Beispiel - allgemeines Phasenmodell:

Projektdurchführung und –kontrolle:

Diese Phase kennzeichnet sich, abgesehen von der Durchführung selbst, durch Kontrolle des Projektfortschritts und Reaktion auf projektstörende Ereignisse in der Zukunft, die sich erst während der Projektdurchführung ergeben. Erkenntnisse über gegenwärtige oder zukünftige Abweichungen führen dann zu Planungsänderungen und Korrekturmaßnahmen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

16

Projektphasen



Beispiel - allgemeines Phasenmodell:

Projektabschluss:

Die Ergebnisse werden präsentiert, das Projektergebnis wird dokumentiert übergeben, sowie in einem Review alle Phasen reflektiert. Der Projektleiter wird vom Auftraggeber schriftlich entlastet.

Unter Umständen Projektabbruch:

Das Projekt wird vorzeitig abgebrochen, bevor die Projektziele erreicht sind.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

17

Projekt-Meilenstein



- **Ein Meilenstein ist ein Ereignis von besonderer Bedeutung im Projektmanagement.**

Solche Ereignisse sind insbesondere:

Das Vorliegen von bestimmten Liefergegenständen oder Zwischenergebnissen, Abnahmen, Zwischenabnahmen und Prüfungen, Entscheidungen über den weiteren Fortgang des Projekts.

Meilensteine markieren den Beginn einer Projektphase, die *Phasenfreigabe*, oder das Ende einer Phase, den *Phasenabschluss*. Auch innerhalb einer Projektphase können Meilensteine liegen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

18

Projektplanung

Die Projektanalyse

identifiziert wichtige Probleme

(Was ist das Problem?)

analysiert die Situation, die einen Problemzustand umgibt

(Was oder wer wirkt darauf ein?)

definiert das Kernproblem

(Was ist das Kernproblem?)

visualisiert Ursache-Wirkungsbeziehungen

(Was sind die Ursachen und wie wirken sie?)

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

19

Projektplanung

▪ Die ersten Schritte zur Projektverwirklichung

- Projektideen entwickeln
- Projektideen bewerten
- Projekt auswählen
- das Projekt definieren
- ein Endziel festlegen
- Notwendigkeiten und Wünsche auflisten
- Alternativstrategien entwickeln
- Alternativen bewerten
- eine Vorgangsweise wählen

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

20

Projektplanung

Um eine erfolgreiche Umsetzung der in der Definition dargestellten Anforderungen zu gewährleisten, werden folgende Grundsätze zur Vorgehensweise des Projektmanagements festgelegt (vgl. Schelle 1996):

- **Projektstruktur festlegen**
- **Phase der Projektdefinition hervorheben**
- **Projektvorgaben und Teilziele klar festlegen und verbindlich kommunizieren**
- **Projektverlauf zu jedem Zeitpunkt für jeden Projektbeteiligten transparent halten**
- **Risiken rechtzeitig erkennen und behandeln**
- **Verantwortung personifizieren.**

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

21

Projektmanagement

Die **Werkzeuge** des Projektmanagements reichen von einfachen **TO-DO**-Listen bis hin zu komplexen Organisationen mit ausschließlich zu diesem Zweck gegründeten Unternehmen und massiver Unterstützung durch Projektmanagementsoftware.

Hauptaufgaben des Projektmanagements vor Projektbeginn sind die Festlegungen, welche Projektmanagementmethoden in genau diesem Projekt angewendet und gewichtet werden sollen. Eine Anwendung aller Methoden in einem kleinen Projekt würde zur Überadministrierung führen, also das Kosten-Nutzenverhältnis in Frage stellen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

22

Das Projektmanagement ist verantwortlich für das Einhalten von *Prinzipien* bei allen Beteiligten

- Ziele in allen wesentlichen Punkten *verstehen* und *bereitstellen*
- Präzise und klare Vorgaben und Unterlagen *erstellen* und *bereitstellen*;
- Für sachgerechte Kommunikation und Information *aller Ebenen* sorgen;
- Für *zeitnahe Rückinformation* sorgen und diese schnell und gezielt auswerten;
- Dokumentation der Vorgaben und Ergebnisse nach Qualitäts Gesichtspunkten organisieren; *Qualitätsfähigkeit* der jeweiligen Leistungserstellung prüfen;
- Erforderliche *Prüfmethoden* und- *verfahren* vereinbaren;
- *Arbeits- und Prüfanweisungen* mit Qualitätsaspekte erstellen für alle Projektphasen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

23

Teilprojektleitung

Unter Teilprojektleitung wird in der Regel die Steuerung eines klar abgrenzbaren Teils eines Projekts verstanden. Ziel ist die Delegation von Teilen des Projektmanagements an andere Personen. Meist werden Teilaufgaben der Projektsteuerung und Projektausführung an Teilprojektleiter delegiert.

Programmmanagement

Vom Multiprojektmanagement abzugrenzen ist der Begriff des Programmmanagements. Unter einem „Programm“ versteht man in diesem Fall ein Bündel (inhaltlich) zusammengehörender Projekte.

Programmmanagement ist im Gegensatz zu Multiprojektmanagement aber zeitlich limitiert (ähnlich wie ein Projekt).

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

24

Projektmanagement



Beteiligung bzw. Initiierung

- interne Projekte
- abteilungsinterne Projekte
- abteilungsübergreifende Projekte
- externe Projekte / Kundenprojekte

Komplexität

- Kleinprojekte
- Projekte
- Großprojekte / Programme

Wiederholungsgrad

- Pionierprojekte
- Routineprojekte

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

25

Projektmanager*in



Mit der Projektdurchführung kann eine einzige, aber auch mehrere Personen befasst sein. Zur erfolgreichen Projektdurchführung benötigt der/die Projektmanager*in:

- **Kenntnisse des Projektmanagements,**
- **allgemeines Managementwissen und**
- **produktspezifisches Wissen,**
- **Ausdauer und Belastbarkeit,**
- **eine ganzheitliche und nachhaltige Denkweise**
- **zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten**

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

26

Projektmanager*in

Neben dem rein technischen Können (Projektmethodik) sind die sozialen Fähigkeiten eines Projektmanagers für den Projekterfolg entscheidend.

Projektmanagement ist immer auch Risiko- oder Chancenmanagement: In jedem Projekt treten ungeplante Situationen auf. Einen guten Projektmanager macht aus, dass er solche Situationen früh erkennt, mit möglichst wenig Reibungsverlusten wieder in den Griff bekommt (Risiken) oder die sich stellenden Möglichkeiten nutzt (Chancen).

Projektmanager sollten daher über Erfahrungen verfügen, die auf zwischenmenschlicher Ebene die Gebiete von Kommunikation und Konfliktmanagement, Teambildung und Motivation umfassen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

27

Projektplanung

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

28

Projektplanung



Der Begriff „**Projekt**“ (lat.) steht für „Plan, Entwurf, Vorhaben“.
Damit schließt er das wesentliche Element jeder Aufgabe ein:
Planung.

Ein Projekt zum Erfolg zu führen heißt, überlegt zu handeln: Sie bereiten das Projekt systematisch vor und stellen damit sicher, dass Sie es später auch effizient erledigen.

Dabei hilft es Ihnen, wenn Sie das Projekt als **Prozess** betrachten. Jeder Prozess hat einen **Anfang** und ein **Ende**. Zwischen Anfang und Ende liegt der **Weg**, und den sollten Sie bei der Projektplanung so exakt festlegen, dass Sie ihn später, bei der Projektdurchführung, immer klar vor Augen haben.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

29

Projektplanung



- **Dabei hilft Ihnen der folgende, ganz einfache Ablaufplan, der sich auf fast jedes Projekt anwenden lässt:**
 1. Definieren Sie das Projektziel
 2. Sammeln Sie Informationen (Brainwriting, Mind-Mapping und W-Fragen)
 3. Erarbeiten Sie den Aufgabenkatalog
 4. Falls erforderlich: Benennen Sie ein Team
 5. Bereiten Sie die Projektdurchführung vor

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

30

Projektplanung

1. Schritt: Definieren Sie das Projektziel

Zunächst benennen Sie das Ziel des Projekts. Das gelingt nicht immer mit einem einzigen Satz: Am besten grenzen Sie das Ziel mit einfachen Fragen ein.

Ein Praxis-Beispiel:

Was soll erreicht werden (= Zielobjekt)?

Ich soll eine neue Broschüre für unser BGM entwickeln.

Welcher Zweck steckt dahinter (= Zielinhalt/-eigenschaft)?

Durch geballte Information und eine attraktive grafische Gestaltung des Prospekts sollen mehr MA für unsere Gesundheits-Kurse gewonnen werden.

Warum/Wie soll sich die neue Broschüre von der vorhandenen abheben (= Zielmaßstab)?

Sie soll inhaltlich aussagestärker, aber vom Papierumfang her kleinf-ormatiger und leichtgewichtiger sein, um Kosten einzusparen.

Wann soll die Broschüre in der gewünschten Auflage versandfertig vorliegen (= Zeitziel)? Im September, damit die MA sich rechtzeitig informieren und für die Herbstsaison anmelden können.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

31

Projektplanung

2. Schritt: Sammeln Sie Informationen (Brainwriting, Mind-Mapping und W-Fragen)

Brainwriting: Um Einfälle zu sammeln

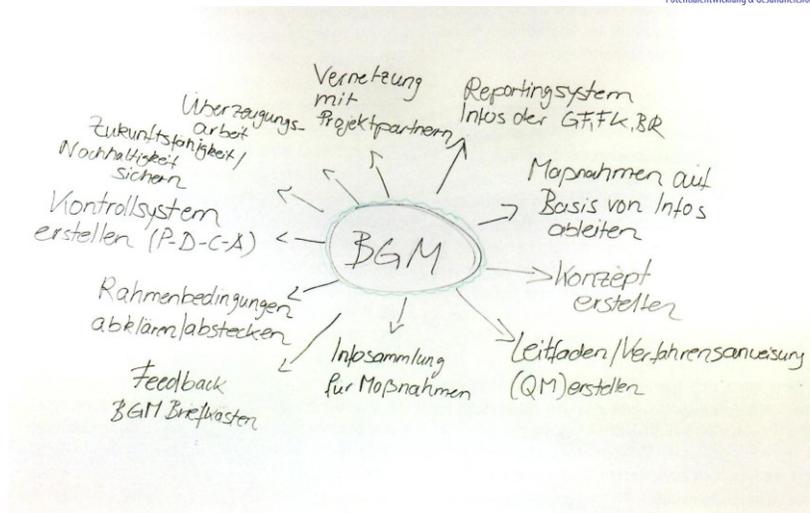
Der Begriff Brainstorming ist Ihnen vermutlich bekannt: In einer Gruppendiskussion sammeln die Teilnehmer spontan Einfälle zu einem bestimmten Thema.

Beim Brainwriting tun Sie das Gleiche, nur schriftlich: Auf einem möglichst großen Blatt notieren Sie in Druckschrift und in Stichworten alles, was Ihnen zu Ihrem Vorhaben in den Sinn kommt.

Wichtig: Schreiben Sie auch die Einfälle auf, die Ihre Vernunft als „unrealistisch“, „viel zu teuer“ oder „zu zeitaufwändig“ herausfiltern möchte.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

32



Beispiel eines Workshopergebnisses: Wie soll unser BGM aussehen?

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

33

33

2. Schritt: Sammeln Sie Informationen (Brainwriting, Mind-Mapping und W-Fragen)

Mind-Mapping: Um die Einfälle zu ordnen

Aus dem Brainwriting entwickeln Sie dann Ihre Mind-Map, eine „Gedankenlandkarte“. Dafür ordnen Sie die vorher gesammelten Schlüsselwörter: Sie gliedern sie grob und fein, schaffen durch Pfeile und Farben Verbindungen und stellen Reihenfolgen her. So gelangen Sie vom Allgemeinen zum Speziellen.

Schreiben Sie jedes auf der Mind-Map festgelegte Hauptthema in die Mitte eines Blattes Papier. Verteilen Sie die W-Fragewörter im Uhrzeigersinn als Überschriften um dieses Hauptthema, und beantworten Sie die einzelnen Fragen stichwortartig.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

34

Projektplanung



2. Schritt: Sammeln Sie Informationen (Brainwriting, Mind-Mapping und W-Fragen)

W-Fragen: Um Einzelheiten zu klären

Ein weiteres Planungsinstrument sind die sieben W-Fragen.

Was? Wer? Warum? Wie? Wo? Womit? Wann?

Sie helfen Ihnen dabei, wichtige Vorabinformationen festzuhalten, mögliche Hindernisse vorab zu bedenken, einen realistischen Zeitplan zu entwickeln und Möglichkeiten der Erfolgskontrolle festzulegen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

35

Projektplanung



W-Fragen: Um Einzelheiten zu klären

Was?

Über das „Was“ klären Sie inhaltliche Fragen: Sie tragen Fakten zusammen, definieren Einzelaufgaben und erkennen Kleinigkeiten, die Sie sonst vielleicht übersehen hätten.

Wer?

Über das „Wer“ gelangen Sie zu Personen, die direkt oder indirekt mit dem Projekt in Verbindung stehen: Sie finden Mitarbeiter, Lieferanten, Rechtsberater, sonstige Informanten, aber auch eventuelle „Gegner“, die den Ablauf Ihres Projekts behindern könnten.

Warum?

Über das „Warum“ entwickeln Sie stichhaltige Begründungen: Sie recherchieren den Sinn jeder Einzelmaßnahme und steigern die eigene Motivation (und die eventueller Mitarbeiter).

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

36

Projektplanung



W-Fragen: Um Einzelheiten zu klären

Wie?

Über das „Wie“ optimieren Sie Arbeitsabläufe: Sie bestimmen, wie Sie die Arbeiten bei geringstmöglichem Aufwand durchführen, benennen Verfahren und Richtlinien, kalkulieren Kosten und bestimmen Dokumentation und Qualitätskontrolle.

Wo?

Über das „Wo“ legen Sie sämtliche relevanten Orte fest: Haupt- und Nebenarbeitsplätze für die Durchführung des Projekts, Räumlichkeiten für Besprechungen, Konferenzen und Präsentationen, Anschriften aller Art (z. B. von Lieferanten, Beratern, Juristen, Subunternehmern etc.).

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

37

Projektplanung



W-Fragen: Um Einzelheiten zu klären

Womit?

Über das „Womit“ ermitteln Sie Arbeitsmittel: notwendige Hilfsmittel (z. B. technische Geräte, Hard- und Software), alle erforderlichen schriftlichen Unterlagen (Korrespondenz, Berichte, Publikationen, Daten aus dem Internet).

Wann?

Über das „Wann“ entwickeln Sie den ungefähren Zeitrahmen: Sie schätzen den für Einzelaufgaben erforderlichen Zeitbedarf ab, planen Zeitpolster ein und notieren sich vorläufige Termine für Beginn, Verlauf und Abschluss des Projekts.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

38

3. Schritt: Erarbeiten Sie den Aufgabenkatalog

Aufgabeninhalte festlegen – mithilfe der „Rückwärtsplanung“

Nun überblicken Sie die verschiedenen Aufgabenteile und können deren Inhalte festlegen. Der einfachste und präziseste Weg dafür ist die „Rückwärtsplanung“: Sie stellen sich vor, Sie hätten die jeweilige Aufgabe bereits erfolgreich erledigt (Soll-Situation).

Nun planen Sie „rückwärts“ bis hinunter zum Ausgangspunkt (Ist-Situation): Welche einzelnen Schritte mussten Sie veranlassen (Maßnahmen), um Ihr Ziel zu erreichen?

Im Praxis-Beispiel „Neue Werbebroschüre“ – Aufgabenbereich „Gestaltung“ – sieht das etwa so aus:

Soll-Situation: Ein attraktiver Prospekt, der durch sein pfiffiges Layout alle Zielgruppen im Unternehmen anspricht.

Ist-Situation: Eine langweilige Broschüre mit „hausbacken“ wirkenden Gestaltungselementen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

39

3. Schritt: Erarbeiten Sie den Aufgabenkatalog

Maßnahmen:

Was muss beschafft werden? Grafiker/Werbebüro, der/das auch Aufträge dieser Art übernimmt.

Was muss hergestellt werden? Ein werbewirksamer Prospekt in einer Auflage von 5.000 Stück.

Was muss „vermarktet“ werden? Die Idee, durch den Besuch unserer Gesundheitskurse eine stabilere Gesundheit, weniger Stress und mehr Leistungsfähigkeit zu erreichen und dadurch bessere Arbeitsergebnisse, mehr Zufriedenheit und Arbeitserfolg zu erzielen.

Was muss bereitgestellt werden? Der Text, der in der Broschüre abgedruckt werden muss. – Skizzen, Fotos und Illustrationen bzw. Ideen, die die Lernsituation an unserer Schule zutreffend illustrieren. – Eine genaue Beschreibung der Zielgruppe für die Werbeagentur.

Was muss verwaltet werden? Der gesamte Herstellungsablauf von Papierbeschaffung über Gestaltung und Produktion bis hin zur Auslieferung.

Was muss finanziert werden? Papier, Entwurf, Druck, Versand.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

40

Projektplanung



Einzelaktivitäten benennen – nach dem 3-Stufen-Prinzip

Nachdem Sie die Aufgabeninhalte erfasst haben, gelangen Sie zu konkreten Einzelschritten: Was muss getan werden? Was muss dabei beachtet werden? Mit wem müssen Sie hierfür Kontakt aufnehmen?

Viele Vorgänge haben Sie bereits auf Ihrer Mind-Map und durch die W-Fragen angedacht. Nun zerlegen Sie diese in möglichst kleine Einzelaktivitäten.

Gehen Sie beim Auflisten der Einzelschritte nach dem 3-Stufen-Prinzip vor: Was lässt sich sofort, was in den nächsten Tagen und was in den nächsten Wochen erledigen?

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

41

Projektplanung



Stellen Sie fest, welche Arbeitsmittel benötigt werden

Kaum eine Aufgabe lässt sich ohne den Einsatz von Arbeits- oder Hilfsmitteln bewältigen. Sie unterstützen Sie dabei, die einzelnen Arbeitsschritte mit möglichst geringem Aufwand, also rationell, und termingerecht durchzuführen sowie Arbeitsabläufe zu optimieren. Zu den Arbeitsmitteln zählen

Betriebsmittel wie technische Ausrüstung aller Art, Werkzeuge, Maschinen, Fahrzeuge usw.,
EDV-Hardware und -Software,

Dokumente/Unterlagen (Korrespondenz, PC-Dateien, Geschäftsbücher, Zeitungen/Zeitschriften, Bücher wie Nachschlagewerke, Fachliteratur usw.),

Visualisierungsmittel und -medien,
Büromaterialien (Notizbücher, Zeitplanbuch, Telefon- und Adressregister etc.). Nehmen Sie sich einen Aufgabenteil nach dem anderen vor, listen Sie die hierfür benötigten Hilfsmittel auf, und beschaffen Sie sie vor Arbeitsbeginn.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

42

Projektplanung



Erarbeiten Sie einen Zeitplan

Wann muss das Ziel erreicht sein?

Wenn es heißt: „Herr Meier, am 11. September muss die Anlage stehen!“, ist der 11. September der „Zielerreichungstermin“. Andere Projekte wiederum – wie Aufgaben, die Ihre Lebensplanung betreffen, oder Vorhaben, die Sie als Freiberufler in Eigenregie erledigen möchten – sind nicht unbedingt an einen konkreten Termin gebunden.

Die Erfahrung zeigt aber, dass auch solche Ziele viel größere Chancen auf Verwirklichung haben, wenn Sie dafür einen Zeitplan aufstellen. Als Erstes notieren Sie daher einen Zielerreichungstermin rechts auf einem quer gelegten Blatt Papier.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

43

Projektplanung



Wie viel Zeit für welche Aktion?

„Wann kann X wohl liefern?“ oder „Wie lange brauche ich für den Entwurf?“. Schätzen Sie den Zeitbedarf für die Planung und Erledigung Ihres Projekts realistisch ein. Als Grundlage dienen Ihnen die bereits notierten Aufgabenbereiche und Einzelaktivitäten.

Weisen Sie jedem Planungsschritt und jeder sich daraus ergebenden Aktivität den geschätzten Zeitaufwand zu (Aufgabe 1 = 5 Tage, Aufgabe 2 = 3 Tage ...).

Listen Sie Aufgabe und Zeitaufwand einzeln links neben Ihrem Zielerreichungstermin auf. Aus den Einzelaufgaben ergibt sich der voraussichtliche Gesamtaufwand.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

44

Projektplanung



Ergänzen Sie den Zeitplan

Nun ziehen Sie den Kalender hinzu und erstellen einen vorläufigen Zeitplan für die Erledigung der Aufgaben. Berücksichtigen Sie dabei Wochenenden, Feiertage, Betriebsferien ebenso wie persönliche Termine, die Sie vorher sorgfältig recherchieren. Dann legen Sie die Zwischentermine und schließlich den Beginn der Arbeit an Ihrem Projekt endgültig fest.

Planen Sie also mit ausreichend Pufferzeiten: Störungen, Notfälle und spontane Aktivitäten können bis zu 40 Prozent der täglichen Arbeitszeit ausmachen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

45

Projektplanung



Erstellen Sie einen Aktionsplan

Nr.	Arbeitsschritt	Wer?	Info-Quellen	Termin
01	Ideen sammeln	Ich, Ulli fragen!	Alte Broschüre, Prospekte von Mitbewerbern, Fachmagazine	15.05.
02	Grafiker suchen, Druckerei suchen	Ich, Ulli, evtl. Kerstin	Branchenverzeichnis, Broschüren Mitbewerber, Internet	15.05.
03	Textinhalte grob festhalten	Ich	Unterlagen s.o., Geschäftsbedingungen, Datei Kursinhalte, Datei Dozenten, Datei Lernmethoden, Beschreibung BGM	23.05.
04	Verhandlungen mit Grafiker u. Druckerei führen, Kostenvoranschläge einholen	Ich	Unterlagen aus 2012/3 für Preisvergleich	23.05.
05	Kosten berechnen	Ich	Neue Kostenvoranschläge	30.05.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

46

Projektplanung



Etwas heikel: Die Kostenkalkulation

Jede Aufgabe und jedes Projekt sollen kurz-, mittel- oder langfristig auch einen messbaren Nutzen bringen – also ganz konkret zu einer Erhöhung des Betriebsertrags führen.

Als Projektmanager in einem größeren Unternehmen werden Sie nicht immer auch die Rentabilität eines Projekts ermitteln oder dessen Finanzierung organisieren müssen.

Den Finanzbedarf ermitteln Sie, indem Sie die Kosten auflisten, die in folgenden Bereichen anfallen:

Beschaffung
Produktion
Vertrieb
Verwaltung

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

47

Projektplanung



Etwas heikel: Die Kostenkalkulation

Oder Sie fragen sich (sehr vereinfacht dargestellt):
Was muss ich kaufen, mieten, leasen (Produkte, Ausrüstungsteile, Hilfsmittel, Fahrzeuge, Räumlichkeiten usw.) zu welchem Preis/welcher Miet- oder Leasing-Gebühr?
An wen und in welcher Höhe muss ich (über die Kosten für eventuelle Angestellte hinaus) Honorar zahlen?
Welche sonstigen Kosten fallen an?

Holen Sie zu sämtlichen Ausgaben Angebote ein, und entscheiden Sie sich für die Offerte, die das beste Preis-Leistungs-Verhältnis bietet. Tragen Sie sämtliche Ausgabenposten zusammen, und addieren Sie sie, um den Gesamtfinanzbedarf zu ermitteln.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

48

Projektplanung



4. Schritt: Falls erforderlich: Benennen Sie ein Team

Zahlreiche Projekte sind Aufgaben, die Sie „solo“ managen, andere sind nur im Team durchführbar: Sie arbeiten mit einer Gruppe von Menschen planmäßig und kontinuierlich auf ein gemeinsames Ziel hin.

Das Projektteam stellen Sie als Projektleiter nach der Aufgabenteilung zusammen; die Mitglieder werden nach ihren Kompetenzen ernannt: Jeder bringt sein individuelles Wissen ein und handelt so, dass die Gesamtkompetenz in der Gruppe wächst. Das Projektteam erhält einen zeitlichen Rahmen, um das Projekt umzusetzen, und arbeitet aufgaben- und bereichsübergreifend. Nach Projektabschluss löst sich das Team auf.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

49

Projektplanung



Arbeit im Team

Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen?

Welche Aufgaben hat der Projektleiter?
Sie wählen Ihre Mitarbeiter aus,
betreuen sie,
stellen erforderliche Hilfen zur Verfügung,
koordinieren,
beraten und moderieren den Prozess.

Diese Aufgaben fasst man heute unter dem Begriff „**Monitoring**“ zusammen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

50

5. Schritt: Bereiten Sie die Projektdurchführung vor

Wer will es nicht: „gut“ sein?! Ob Sie eine Aufgabe oder ein Projekt hervorragend, sehr gut oder „nur“ zufriedenstellend erfüllen, hat großen Einfluss auf das berufliche Fortkommen in Ihrem Unternehmen. Sind Sie selbstständiger Unternehmer, beeinflusst es unmittelbar das Weiterbestehen Ihres Betriebs und somit dessen Wettbewerbsfähigkeit.

Daher ist es wichtig, dass Sie sich auch im Vorfeld überlegen, wie Sie die Qualität Ihrer Arbeit im Lauf der Projektdurchführung überprüfen und – falls erforderlich – korrigieren.
Stellen Sie dazu vorab möglichst viele Fragen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

51

5. Schritt: Bereiten Sie die Projektdurchführung vor

Beispiele für Fragestellungen:

Welche Bestimmungen sind einzuhalten, welche Vorkehrungen zu treffen?

Wer oder welche Umstände könnten das Projekt in welcher Weise gefährden?

Wie will ich das Gesamtprojekt dokumentieren?

Wer kann die Qualität meiner Arbeit überprüfen und beurteilen?

Anhand eines solchen Fragenkatalogs stoßen Sie frühzeitig auf mögliche Störfaktoren, die nachteilig für das Projekt sein können. Stellen Sie jedes Mal die Frage „Was wäre, wenn?“, und entwickeln Sie für jeden Faktor eine vorbeugende Maßnahme.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

52

Belohnung in Aussicht stellen!

Ihr Arbeitsplan steht: Nun sollten Sie noch einen kurzen „Belohnungsplan“ entwerfen. Wie wollen Sie – allein oder im Team – einen erfolgreichen Projektabschluss feiern?

Wählen Sie einen „Bonus“, der Sie wirklich befriedigt: einen Kurzurlaub, eine interessante Fortbildungsmaßnahme, ein Geschenk, das Sie sich selbst machen.

Solch eine Belohnung bewirkt, dass Sie und Ihr Team den gemeinsamen Erfolg tatsächlich wahrnehmen und im Gedächtnis als positive Erfahrung abspeichern – und nicht einfach nahtlos zur nächsten Aufgabe übergehen.

© holger arnold balance project – arnold@balance-project.de – www.balance-project.de

53

Projektdurchführung

© holger arnold balance project – arnold@balance-project.de – www.balance-project.de

54

Die erfolgreiche Organisation und Durchführung eines Projektes verlangen verschiedene Managementfähigkeiten, die vernetzt und aufeinander abgestimmt umgesetzt werden müssen.

- 1 *Integrationsmanagement*
- 2 *Umfangsmanagement*
- 3 *Terminmanagement*
- 4 *Kostenmanagement*
- 5 *Qualitätsmanagement*
- 6 *Personalmanagement*
- 7 *Kommunikationsmanagement*
- 8 *Risikomanagement*
- 9 *Beschaffungsmanagement*

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

55

1 Integrationsmanagement

Hier werden die verschiedenen Elemente eines Projektes koordiniert.

2 Umfangsmanagement

Das Management des Projektrahmens (auch: Inhalts- und Umfangsmanagement) sorgt dafür, dass die gesetzten Projektziele erreicht werden.

3 Terminmanagement

Zielt auf die Einhaltung des Zeitrahmens ab und sollte alle beteiligten Zielgruppen einbinden. Der Projektplan dient dabei v. a. als Kommunikationsmedium.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

56

Projektbearbeitung



4 Kostenmanagement

Zielt auf die Budgeteinhaltung ab. Hierfür ist (zum Beispiel durch Projektkostenrechnung) der Kostenverlauf zu erfassen. Gegebenenfalls sind Gegenmaßnahmen einzuleiten.

5 Qualitätsmanagement

Projektspezifisches Qualitätsmanagement umfasst Standardisierung von Projektmanagement-Prozessen, Dokumentation der Arbeiten und Ergebnisse, sowie ein geeignetes Maßnahmenmanagement

6 Personalmanagement

Enthält die effiziente Zuordnung der Ressourcen nach Fähigkeiten und verfügbaren Kapazitäten auf die Projektaufgaben, aber auch die Teamentwicklung.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

57

Projektbearbeitung



7 Kommunikationsmanagement

Nimmt häufig bis zu 50 % der Projektarbeit ein und schließt alle Beteiligten und Betroffenen ein

8 Risikomanagement

Projektspezifisches Risikomanagement. Enthält Risikoanalysen, präventive Maßnahmen und Notfallkonzepte. Insbesondere bei komplexen Projekten ist dies von Bedeutung.

9 Beschaffungsmanagement

Integration und Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

58

Projektbearbeitung

Kreative Arbeitsinstrumente

- 1 Kärtchenmethode (Metaplan)
- 2 Ideensammlung - Brainstorming etc.
- 3 Entscheidungsfindungsverfahren
- 4 Beteiligten- /Nutzeranalyse
- 5 Attraktivitätsanalyse
- 6 Durchführbarkeitsanalyse
- 7 Dringlichkeitsanalyse
- 8 Problemanalyse
- 9 Zielanalyse

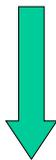
© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

59

Projektbearbeitung

Arbeitsmethodik – ALPEN- Methode

Projektbeginn



- A - Aktivitäten auflisten
- L - Länge der Aktivitäten einschätzen
- P - Pufferzeiten reservieren
- E - Entscheidungen über Prioritäten/ Delegation
- N - Nachkontrolle durchführen

Projektende

Alle Vorgänge sind weitgehendst zu verschriften!

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

60

Projektbearbeitung



Arbeitsmethodik – 60 : 20 : 20-Regel

60 % geplante Aktivitäten

20 % Pufferzeiten

20 % sonstige Aufgaben einplanen

Arbeits- und Zeitplanbücher nutzen Meilensteinpläne/ Verlaufspläne etc.

© holger arnold balance project – arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

61

Projektbearbeitung



Sowohl der Projektmanager als auch alle anderen Beteiligten verwenden heute meistens *Projektmanagementsoftware*, die bei der Organisation hilft.

Sie gestattet dem Projektmanager (sowie anderen dazu autorisierten Beteiligten), ein Modell des Projekts vorzugeben, so dass anschließend alle Beteiligten ihre jeweiligen Arbeitsaufgaben und -fortschritte dort abfragen bzw. eintragen können.

Werkzeuge als Teil des Softwarepakets gestatten eine Auswertung des aktuellen Projektstands nach diversen Gesichtspunkten

Z. B. **Single Project Management Systems** (meist Planungssoftware zur Planerstellung und -verfolgung eines einzelnen Projekts) -
Beispiel **Microsoft Project** oder **Open Workbench**

© holger arnold balance project – arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

62

Projektbearbeitung



- **Die Aufgabenstellungen, Methoden, Instrumente und Ebenen des Projektmanagements sind im Wesentlichen gut bekannt und dokumentiert.**

Ziel sollte es jedoch sein, eine möglichst weit verbreitete, einheitliche Begriffsbasis und Terminologie zu etablieren und zu fördern. Dieser Aufgabe stellen sich diverse Normierungsinstitute und PM-Verbände.

Für Deutschland finden insbesondere die Normen DIN 69900-1, DIN 69900-2, DIN 69901 bis 69905 Anwendung.

Als internationaler *Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten* ist die Norm ISO 10006:2003 veröffentlicht worden.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

63

Projektbearbeitung



- **Organisation:**

Die organisatorische Verankerung des Projektmanagements muss im jeweiligen Unternehmen eindeutig geklärt sein.

Hierzu zählen beispielsweise die Definition von klaren **Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten** (insbesondere das Zusammenspiel Linie - Projekt), **die Einrichtung einer zentralen Organisationseinheit** für Projektmanagement (z. B. Project Management Office, Project Competence Center) oder die Festlegung von **PM-Karrierpfaden und Anreizsystemen**.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

64

Projektbearbeitung



Methodik:

Im Bereich der Methodik werden Standards, Instrumente, Methoden, Richtlinien und Prozesse definiert, die bei Projekten zur Anwendung kommen sollen.

Die Methodik wird in der Regel individuell für die jeweilige Organisation festgelegt.

In vielen Fällen wird die verwendete Methodik in einem **Projektmanagementhandbuch** dokumentiert.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

65

Projektbearbeitung



Qualifizierung:

Damit Projektmanagement erfolgreich angewendet werden kann, müssen Führungskräfte, Projektleiter*innen und – mitarbeiter*innen entsprechend für ihre Rolle vorbereitet und dafür qualifiziert werden.

Seminare, Training-on-the-Job oder **Projekt-Coaching** sind weit verbreitete Instrumente zur Qualifizierung.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

66

Projektbearbeitung



Goal Directed Project Management (GDPM)

- im deutschen Sprachraum auch Zielgerichtetes Projektmanagement genannt; im Weiteren als ZGPM bezeichnet)

Grundlage dieser Vorgehensweise bilden statistische Untersuchungen, die belegen, dass die meisten Plan-Abweichungen in Projekten in den frühen Phasen bei der Zielsetzung, der Planung und/ oder der Projektorganisation ihren Ursprung haben.

In dieser Planungsphase eines Projekts entstehen mehr als 80 Prozent aller Probleme, die durch die konsequente Anwendung einer Projektmanagementmethodik vermieden werden können.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

67

Projektbearbeitung



Goal Directed Project Management (GDPM/ ZGPM)

ZGPM ermöglicht eine übersichtliche Planung und Berichterstattung zur effizienten Projektsteuerung und Kommunikation mit den Projektmitgliedern.

Planung, Steuerung und Berichterstattung sind auf einer DIN A4-Seite möglich, eine rollierende Planung auf der Aktivitätenebene erfolgt. Die Planungs- und Steuerungsinformationen können adressatengerecht hierarchisch geschichtet und skaliert werden, was einer „Konzentration auf das Wesentliche“ dient. Die gleichgewichtige Berücksichtigung sowohl des Personals als auch der Systeme und Organisationsstruktur kann die Projektrisiken verringern und die Ergebnisqualität erhöhen.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

68

Projektbearbeitung



Goal Directed Project Management (GDPM)

Der **Meilensteinplan** stellt das zentrale Element des ZGPM dar.

Er wird zu Beginn eines jeden Umsetzungsprojektes mit dem Projektteam der jeweiligen Organisationseinheit detailliert ausgearbeitet und anschließend mit dem zentralen Koordinationsteam abgestimmt.

In diesem Schritt erfolgt auch die Harmonisierung der Detailplanungen im Sinne des Programmmanagements.

Die Meilensteine beschreiben, was erreicht werden soll.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

69

Projektbearbeitung



Der **Meilensteinplan**

Ein guter Meilenstein sollte selbstverständlich für alle Beteiligte verständlich und kontrollierbar sein. In einem Projekt sollten etwa 10-15 Meilensteine in angemessenen Zeitabständen angegeben werden, da solch ein Plan ja die für das Erreichen des Projektziels wichtigen Ereignisse wiedergeben soll.

Beispiel Meilensteinplanung: „Geschäftsführer will bis zum TT.MM.JJJJ einen Aktionsplan entwickeln, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.“

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

70

Projektbearbeitung

Der *Meilensteinplan*

Meilenstein - Beschreibung

- M1** Analyse des Ist-Zustandes liegt vor
- M2** Entwicklung des Soll-Konzepts ist abgestimmt
- M3** Anforderungen für Änderungen sind festgelegt
- M4** Ideen für Umsetzungsmaßnahmen sind erarbeitet
- M5** Konsequenzen der verschiedenen Umsetzungsmaßnahmen sind bekannt
- M6** Maßnahmen sind im Aktionsplan enthalten und mit der Geschäftsführung abgestimmt

...

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

71

Projektbearbeitung

Goal Directed Project Management (GDPM)

In der *Aktivitätenplanung* wird festgelegt, wie der zugeordnete Meilenstein zu erreichen ist und welche Personen (intern und extern) daran beteiligt sind. Hier erfolgt auch die Kommunikation mit dem Projektteam.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

72

Goal Directed Project Management (GDPM)

Rollen und Verantwortlichkeiten

Durch die verbindliche Einbeziehung und Verpflichtung aller Beteiligten wird die Beteiligung aller Einheiten (Abteilungen, Funktionen etc.) am Projekt definiert und die Klammer zwischen der strategischen und der operativen Ebene gebildet.

Im Rahmen der Fortschrittsüberwachung können Projektfortschritt, Budgetverbrauch und aktuelle Risikosituation erfasst werden.

Dabei erfolgt in regelmäßigen Abständen ein Plan-/Ist-Vergleich des Projektstatus. Auf dieser Basis erfolgt die tieferegehende Analyse, sodass rechtzeitig gezielte Steuerungsmaßnahmen dem Lenkungsausschuss vorgeschlagen und durch die Projektleitung ergriffen werden können.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

73

Projektstrukturplan (PSP)

ist eine Gliederung des Projekts in planbare und kontrollierbare Teilaufgaben. Im Rahmen des PSP wird die gesamte Projektaufgabe in Arbeitspakete/ Teilaufgaben zerlegt und die Beziehung zwischen den Arbeitspaketen beschrieben.

Der Projektstrukturplan stellt die Projektleistung (Projektaufgabe) graphisch in einem Baum dar und ist die gemeinsame Basis für die Ablauf-, Termin- und Kostenplanung.

Das wichtigste Designziel für einen Projektstrukturplan ist die vollständige und einmalige Erfassung aller relevanten Tätigkeiten eines Projektes. Um dieses Ziel zu erreichen, wird ausgehend von der obersten Ebene, dem Projekt selbst, bei der Erstellung der jeweils nächsttieferen Ebene ein für jede Ebene einheitliches Gliederungsprinzip — **Orientierung** — angewendet.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

74

Die nach den DIN-Normen 69900 ff. zulässigen Orientierungen sind:

Funktionsorientierte Gliederung

Die funktionsorientierte Gliederung fragt nach Funktionsbereichen der projektausführenden Organisation. Im Vordergrund steht die Art der auszuführenden Tätigkeit.

Objektorientierte Gliederung

Bei der objektorientierten Gliederung steht das Produkt selbst im Vordergrund. Der Projektgegenstand wird in seine einzelnen Komponenten, Baugruppen oder Einzelteile zerlegt.

Zeitorientierte Gliederung

Für eine zeitorientierte Gliederung betrachtet man den Ablauf oder die Phasen des Projektes. Diese bilden dann die Teilaufgaben oder Arbeitspakete der jeweiligen Ebene.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

75

Projektstrukturplan (PSP)

Erstellung: Schritt 1

Auflistung von Arbeitspaketen – in der Praxis kann die Erhebung der Arbeitspakete im Rahmen eines Brainstormings durch die Projektmitglieder erfolgen oder von Projekten mit hoher Ähnlichkeit modifiziert übernommen werden.

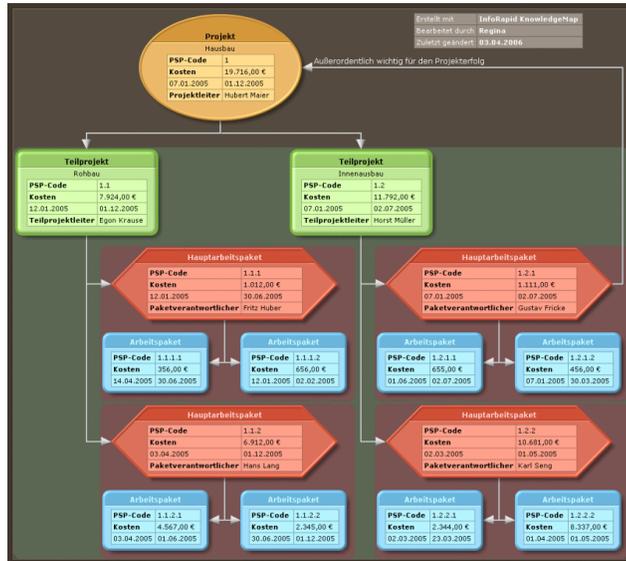
Es empfiehlt sich, die gefundenen Arbeitspakete in Phasen zu untergliedern (z.B. die Konzeptionsphase, Planungsphase, Realisierungsphase und Einführungsphase). Für die objektorientierte Sichtweise, d. h. produktorientiert, wird der Auftrag in einzelne Geschäftsprozesse oder Arbeitsprozesse zerlegt. Es gibt noch den funktionsorientierten sowie den ablauf orientierten Projektstrukturplan.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

76

Projektbearbeitung

Beispiel für einen Projektstrukturplan



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

77

Gesundheitslandkarte

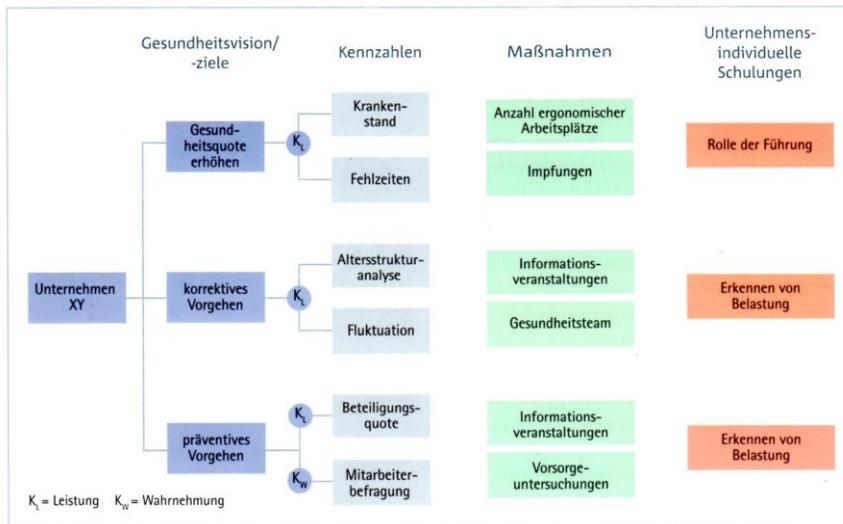


Abbildung 7: Beispielhafte Gesundheitslandkarte

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

78

78

Projektbearbeitung



Projektstrukturplan (PSP)

Vorteile: Die Erstellung eines Projektstrukturplans zu Beginn des Projekts dient einerseits der Effizienzsteigerung bei der Planung und Durchführung des Projekts, da der gesamte Leistungsumfang des Projekts bereits in der Startphase dargestellt wird.

Im Weiteren werden von Anfang an planbare und kontrollierbare Arbeitspakete erstellt, sowie eine Basis für das Projektcontrolling durch die ausführliche Gliederung geschaffen. Außerdem soll die Gliederung auch eine eindeutige Zuordnung von Arbeitspaketen an die Projektmitglieder ermöglichen. Ein weiterer wesentlicher Vorteil ist, dass der PSP im Gegensatz zur Termin-, Kosten- und Ressourcenplanung ein stabileres Instrument des Projektmanagements darstellt, da Änderungen in diesen keine Auswirkungen auf den PSP haben.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

79

Projektbearbeitung



Projektstrukturplan (PSP)

Grenzen: Der Projektstrukturplan ist keine zeitliche Darstellung der Abfolge der Arbeitspakete innerhalb des Projektes. Die zeitliche Komponente wird mit Hilfe des **Netzplans** oder des **Balkendiagramms** auf Basis des Projektstrukturplans erstellt.

Des Weiteren ist aus dem PSP eine Übersicht über die Auslastung der Projektressourcen nicht ersichtlich. Die Planung, der effiziente Einsatz sowie die Überwachung der Auslastung der Projektressourcen ist Hauptfokus in der Ressourcenplanung.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

80

Projektabschluss

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

84

Projektabschluss

Ein Projektabschluss ist die letzte Projektphase eines Projektes

Er umfasst die Schritte:

Produktabnahme, Projektabschlussanalyse, Erfahrungssicherung und Projektauflösung.

Wird das Projekt beendet, obwohl die Projektziele nicht erreicht sind, so spricht man von einem Projektabbruch.

Die Ergebnisse werden präsentiert, das Projektergebnis wird dokumentiert übergeben, sowie in einem Review alle Phasen reflektiert. Der Projektleiter wird vom Auftraggeber schriftlich entlastet.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

85

Projektabschluss



Projektabschlussbericht

Der Projektabschlussbericht, auch Projektbilanz genannt, fasst die Ereignisse und Ergebnisse des Projektes zusammen.

Er soll umfassen:

- die Eckwerte der ursprünglichen Projektplanung zu Leistung, Kosten und Terminen;
- den tatsächlichen Fertigstellungs- und Übergabetermin;
- die Leistungsdaten des erstellten Ergebnisses;
- den tatsächlich erreichten Qualitätsstandard bezüglich messbarer Kennzahlen;
- die Ist-Projektkostenübersicht;
- Rückstellungen für Gewährleistungen;
- den Personalaufwand, gegliedert nach Tätigkeitsbereichen;
- Diskontinuitäten im Projekt

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

86

Projektabschluss



Projektabschlussbericht

- Ursachenanalyse von Planabweichungen;
- Ergebnisse aus Kundenbefragungen;
- Lerntransfer für zukünftige Projekte

Häufig umfasst der Projektabschlussbericht auch Angaben zu Aktivitäten, die dem Projektende folgen:

- Auflistung der offenen Punkte und ausstehenden Arbeiten;
- Nachforderungen und Nachbesserungen;
- Gewährleistung und Haftung.

© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de

87

Viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer BGM-Projekte!



© holger arnold balance project - arnold@balance-project.de - www.balance-project.de