

Projektmanagement in a Box

...alles, was ein Projektleiter braucht.





WALTER ABEL & MICHAEL MARK KÜNNEMANN
PROJEKTMANAGEMENT IN A BOX - ...ALLES, WAS EIN PROJEKTLLEITER BRAUCHT



WALTER ABEL &
MICHAEL MARK KÜNNEMANN

PROJEKTMANAGEMENT IN A BOX.

... ALLES, WAS EIN PROJEKTLLEITER BRAUCHT.

Wie Sie ihre Projekte professionell leiten: mit einer Einweisung in die Grundlagen und Prinzipien des Projektmanagements und einem phasenorientierten Handlungsleitfaden mit praktischen Tipps und unterstützenden Vorlagen.



Bibliografische Hinweise

Projektmanagement in a Box - ...alles, was ein Projektleiter braucht. / Abel, Künnemann

© 2022 by Dipl.-Ing. Walter Abel Management Consulting und Künnemann Consulting GmbH

Retz + München

Alle Rechte vorbehalten

*„Dieses Buch ist allen denjenigen Menschen gewidmet,
die wir durch herausfordernde Projekte begleiten durften,
und die uns so mit der reichen Erfahrung gesegnet haben,
die in diesem Buch dokumentiert ist.“*

Walter Abel & Michael Künemann

*„Ein Werk erfordert umso mehr Vorarbeit,
je bedeutender und schwieriger es ist.“*

Henri de Saint-Simon
1760-1825

Inhaltsverzeichnis

Über diesen Leitfaden	13
Wozu ist dieser Leitfaden gut?	13
Wer sollte diesen Leitfaden lesen?.....	13
Wie ist dieser Leitfaden aufgebaut?.....	13
Prinzipien und Grundlagen.....	14
Kultur.....	14
Unternehmenskultur.....	14
Projektkultur	14
Rollen im Projekt.....	16
Executive Sponsor	16
Projektkunde	16
Lenkungskreis	17
Projektleiter.....	17
Lösungs-Architekt.....	18
Projektteammitglied	18
PM-Office	19
Vertrieb (extern).....	19
Lösungsanbieter (intern).....	20
Dienstleistungsverantwortlicher	20
Business-Case-Rechnung.....	21
Definition	21
Sinn und Zweck.....	21
Besondere Phasen im Projekt	22
Risiko-Management.....	23
Definition	23
Sinn und Zweck.....	24
Besondere Phasen im Projekt	24



Anforderungsmanagement	25
Definition	25
Sinn und Zweck.....	25
Besondere Phasen im Projekt	25
Change-Management	27
Definition	27
Sinn und Zweck.....	27
Besondere Phasen im Projekt	27
Projektcontrolling	29
Definition	29
Sinn und Zweck.....	29
Umsetzung im Projekt.....	29
Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projektcontrolling.....	29
Key Performance Indikatoren (KPIs)	30
Eskalations-Management	32
Definition	32
Sinn und Zweck.....	32
Besondere Phasen im Projekt	32
Kommunikation	33
Definition	33
Sinn und Zweck.....	33
Besondere Phasen im Projekt	33



Phasen eines Projektes	38
Übersicht (Flussdiagramm)	38
1. Bedarfs- und Umfangsklärung	39
Übersicht (Flussdiagramm)	39
Rollen & Verantwortlichkeiten.....	40
Prozess & Lieferbestandteile.....	41
Prozessbeschreibung	41
2. Angebot & Auftrag	43
Übersicht (Flussdiagramm)	44
Rollen & Verantwortlichkeiten.....	45
Prozess & Lieferbestandteile.....	46
Prozessbeschreibung	46
3. Projektplanung	54
Übersicht (Flussdiagramm)	55
Rollen & Verantwortlichkeiten.....	56
Prozess & Lieferbestandteile.....	57
Prozessbeschreibung	58
4. Projektumsetzung	65
Übersicht (Flussdiagramm)	66
Rollen & Verantwortlichkeiten.....	67
Prozess & Lieferbestandteile.....	68
Prozessbeschreibung Projektarbeit	69
Prozessbeschreibung Projektteammeeting.....	69
Prozessbeschreibung periodischer Projektreport	72
Prozessbeschreibung Request for Change	73
Prozessbeschreibung Eskalationen	75
Prozessbeschreibung Lenkungskreismeeing	76



5. Projektabschluß	79
Übersicht (Flussdiagramm)	80
Rollen & Verantwortlichkeiten.....	81
Prozess & Lieferbestandteile.....	82
Prozessbeschreibung Projektabnahme.....	83
Prozessbeschreibung Mängelbeseitigung	84
Prozessbeschreibung Projektabschluss (Teamebene).....	84
Prozessbeschreibung Projektabschluss (kommerziell).....	85
Prozessbeschreibung Projektabschluss (Lenkungskreisebene)	86
Nachwort	87
Bedarfs- & Umfangklärung	87
Angebot & Auftrag.....	88
Projektplanung.....	88
Projektumsetzung	89
Projektabschluß	89

Über diesen Leitfaden

„Projektmanagement in a Box“ ist eine Einführung in die Grundlagen und die Abläufe des Projektmanagements. Es unterstützt Sie durch praxisnahe und direkt anwendbare Vorlagen und ermöglicht Ihnen so die qualitätsgesicherte Umsetzung Ihrer Projekte.

Wozu ist dieser Leitfaden gut?

Dieser Leitfaden vermittelt alles Wesentliche, was es über das Management von Projekten zu wissen gibt. Sowohl die Grundlagen des Projektmanagements als auch die Abfolge der verschiedenen Phasen eines Projektes werden behandelt. Der Schwerpunkt liegt auf dem Wasserfall-Modell. Daher ist das Projektmanagement nach „Projektmanagement in a Box“ auf Projektmanagement-Methoden, wie PRINCE2, PMBOK oder dem ICB der IPMA abbildbar und mit diesen kompatibel.

Begleitet wird dieser Leitfaden von unterstützenden Vorlagen, die es Ihnen erlauben, die Inhalte dieses Leitfadens direkt anzuwenden, ohne dass Sie dazu zur Tastatur greifen oder sich gar eine eigene Verfahrensanweisung samt Dokumentenmustern erstellen müssten. Auf diese Weise stellt „Projektmanagement in a Box“ in seiner Gesamtheit ein vollständiges Projektmanagement-System dar, welches Sie direkt in die Praxis umsetzen können.

Wer sollte diesen Leitfaden lesen?

Dieser Leitfaden richtet sich vornehmlich an Projektleiter. Wir empfehlen Ihnen jedoch, auch Ihr Projektteam, also die Mitglieder Ihres Projektteams, über die Existenz dieses Leitfadens zu informieren und Ihnen einen Einblick in diesen Leitfaden zu ermöglichen. Denn: Nur ein Team, das weiß, vor welchen Herausforderungen Sie als Projektleiter stehen, ist auch in der Lage, Sie adäquat zu unterstützen. Diese Empfehlung gilt besonders für die Kapitel: „Rollen im Projekt“, „Risiko-Management“, „Anforderungsmanagement“, „Change-Management“, „Kommunikation“ und „Eskalations-Management“. So stellen Sie sicher, dass Ihr Team in der Lage ist, sie jederzeit tatkräftig zu unterstützen.

Wie ist dieser Leitfaden aufgebaut?

Der Leitfaden „Projektmanagement in a Box“ ist in zwei Teile gegliedert, die der Reihe nachgelesen werden können und als Nachschlagewerk an beliebiger Stelle zur Rate gezogen werden können. Der erste allgemeine Teil vermittelt Prinzipien und Grundlagen des Projektmanagements. Dabei werden zuerst die Rollen beschrieben, die in jedem Projekt zu besetzen sind. Weiter werden die Grundlagen vermittelt zu Themen, wie „Business-Case-Rechnung“, „Kommunikation“ und „Eskalations-Management“. Auch wird erläutert, was es mit dem Thema „Risiko-Management“ auf sich hat und wie ein „Anforderungsmanagement“ und „Change-Management“ zu etablieren sind.

Der zweite, prozessorientierte, Teil beschreibt die verschiedenen Phasen eines Projektes und gibt praktische Hilfestellung für die Umsetzung. Von der Bedarfs- und Umfangsklärung des Projektinhalts über Angebot und Auftrag bis hin zu Planung, Umsetzung und Ende des Projektes werden die Abfolgen wesentlicher Tätigkeiten im Einzelnen beschrieben. Gut verständliche Übersichten und Flussdiagramme erhellen dabei das Gesamtbild und geben die notwendige Orientierung über die vielfältigen Prozesse im Management von Projekten.

Prinzipien und Grundlagen

Dieser erste, allgemeine Teil von „Projektmanagement in a Box“ befasst sich mit den Grundlagen des Projektmanagements. Mit Inhalten also, die in den meisten oder sogar allen Phasen des Projektes von Bedeutung sind und somit zum Grundhandwerkszeug des Projektleiters gehören. Es gehört für jeden Projektleiter zur Pflichtlektüre. Es ist aufgrund seines Umfangs in diese Abschnitte unterteilt, die nachfolgend detailliert vorgestellt werden:

- Rollen im Projekt
- Business-Case-Rechnung
- Risiko-Management
- Anforderungsmanagement
- Change-Management
- Kommunikation
- Eskalations-Management

Kultur

Der Duden definiert Kultur als: „Gesamtheit der geistigen, künstlerischen, gestaltenden Leistungen einer Gemeinschaft“, bzw. als „Verfeinerung, Kultiviertheit einer menschlichen Betätigung, Äußerung, Hervorbringung“.¹

Unternehmenskultur

Definition

Die Unternehmenskultur besteht aus Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die Mitarbeiterverhalten und Erscheinungsbild des Unternehmens prägen. Speziell in großen Unternehmen entstehen unter dem Schirm einer „Corporate Culture“ voneinander unterscheidbare lokale bzw. thematische Subkulturen. Das Ausmaß des Zulassens und auch die Beherrschung derartiger Subkulturen stellt ein wesentliches Merkmal einer ganzheitlichen Unternehmenskultur dar.

Projektkultur

Definition

Projektkulturen sind in die Kultur des betreffenden Unternehmens eingebettet. Sie bestehen aus der Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter im Projekt und somit das Erscheinungsbild des Projektes prägen. Dabei sind:

- die allgemeine Projektkultur im Unternehmen (als Bestandteil der Unternehmenskultur) und
- die projektspezifische Kultur eines Projektes

zu unterscheiden.

¹ Duden: „Kul-tur, die“, unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kultur> (abgerufen am 15.10.2020).

Rollen im Projekt

Nachfolgend werden die möglichen Rollen im Projekt vorgestellt. Nicht alle Rollen müssen explizit zugewiesen werden; manche werden auch implizit besetzt. Jeder Rollenbeschreibung ist eine Definition vorangestellt, die der Zuordnung von Rolle und Funktion dient. Es folgt eine Liste der Rechte und Pflichten der jeweiligen Rolle.

Executive Sponsor

Definition

Der Executive Sponsor ist die höchste Instanz im Projekt. Er sollte hierarchisch höher aufgestellt sein als der Projektkunde, der Projektleiter, der Vertrieb und der Lösungsanbieter. Nur so kann auch im möglichen Fall einer Patt-Situation zwischen Projektleiter und Vertrieb, Vertrieb und Lösungsanbieter oder Lösungsanbieter und Projektleiter, etc. gewährleistet werden, dass das Projekt handlungsfähig bleibt. Die Benennung des Executive Sponsors ist einer der entscheidenden Faktoren für den Erfolg eines Projektes. Er ist bei Bedarf Mitglied im Lenkungsausschuss.

Rechte und Pflichten

- Erhalt von Informationen über anstehende Eskalationen
- Bei Bedarf: Teilnahme an Meetings des Lenkungsausschusses
- Höchste Eskalationsinstanz und letzte Entscheidungsinstanz bei Patt-Situationen
- Hoheitsgewalt über das Projekt inklusive eines etwaigen Projektabbruchs

Projektkunde

Definition

Der Projektkunde ist in der Regel der Budget-Inhaber. Als dieser bestimmt er über den Einsatz der Mittel und damit über strategische Entscheidungen im Projekt - bis hin zur Projektfreigabe oder zum Projektabbruch. Er leitet den Lenkungsausschuss, beruft diesen ein und sitzt diesem vor.

Rechte und Pflichten

- Bedarf definieren → Festlegen der Projektziele
- Auswahl unter den angebotenen Lösungsvarianten
- Verhandlung des Angebotes
- Erteilung des Projektauftrages (Auftragsbestätigung)
- Festlegen des Executive Sponsors (gemeinsam mit dem Dienstleistungsverantwortlichen)
- Vorsitz im Lenkungsausschuss
- Teilnahme an der Durchführung der Projektabschluss

Phasen eines Projektes

Dieser zweite, konkrete Teil von „Projektmanagement in a Box“ befasst sich mit den Phasen eines Projektes. Mit den Vorgängen also, die in den verschiedenen Phasen eines Projektes von Bedeutung sind und somit den Rahmen der täglichen Arbeit des Projektleiters bilden. Es sollte von jedem Projektleiter so verinnerlicht werden, dass die nachfolgend genannten Tätigkeiten in Fleisch und Blut übergehen. Auch dieser Teil ist aufgrund seines Umfanges in Abschnitte unterteilt, die nachfolgend detailliert vorgestellt werden:

- Bedarfs- und Umfangsklä rung
- Angebot & Auftrag
- Planung
- Umsetzung
- Projektende

Übersicht (Flussdiagramm)

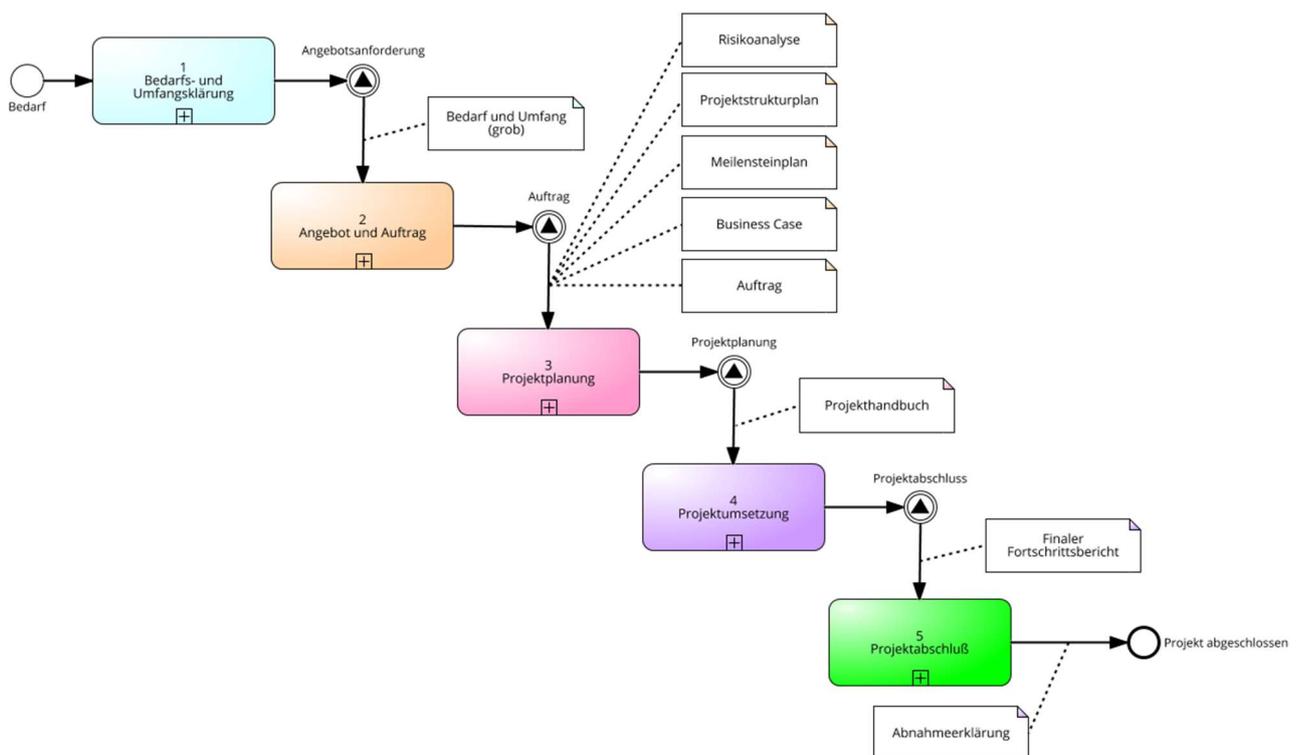


Abb. 3 - Ablaufdiagramm Phasen eines Projektes

1. Bedarfs- und Umfangsklärung

Die erste Phase im Projekt ist die Klärung des Umfangs der zu beauftragenden Arbeiten. Dazu klärt - bei einem externen Projekt der Vertrieb mit dem Kunden, und bei einem internen Projekt der interne Lösungsanbieter mit dem internen Projektkunden - den jeweiligen Bedarf. Da jeder Bedarf aus einem Status Quo resultiert und hinter jedem Bedarf eine Geschäftsabsicht steht, die wiederum ihre jeweils ganz eigene Historie hat, werden auch diese Faktoren im Dialog mit dem Kunden geklärt. So ist am Ende nicht nur das „was?“ und „wie?“ bekannt, sondern vor allem auch das „weshalb?“ und „wozu?“. Diese Fakten erleichtern sowohl bei der Erstellung des Angebots, als auch im Verlauf des Projektes das Verständnis für die weichen Faktoren im Projekt und helfen auf diese Weise dabei, implizite Informationen zu offenbaren und zu verstehen, was nicht zuletzt das Projektrisiko mindert und dabei hilft, dem Kunden das zu liefern, was er wirklich braucht.

Übersicht (Flussdiagramm)

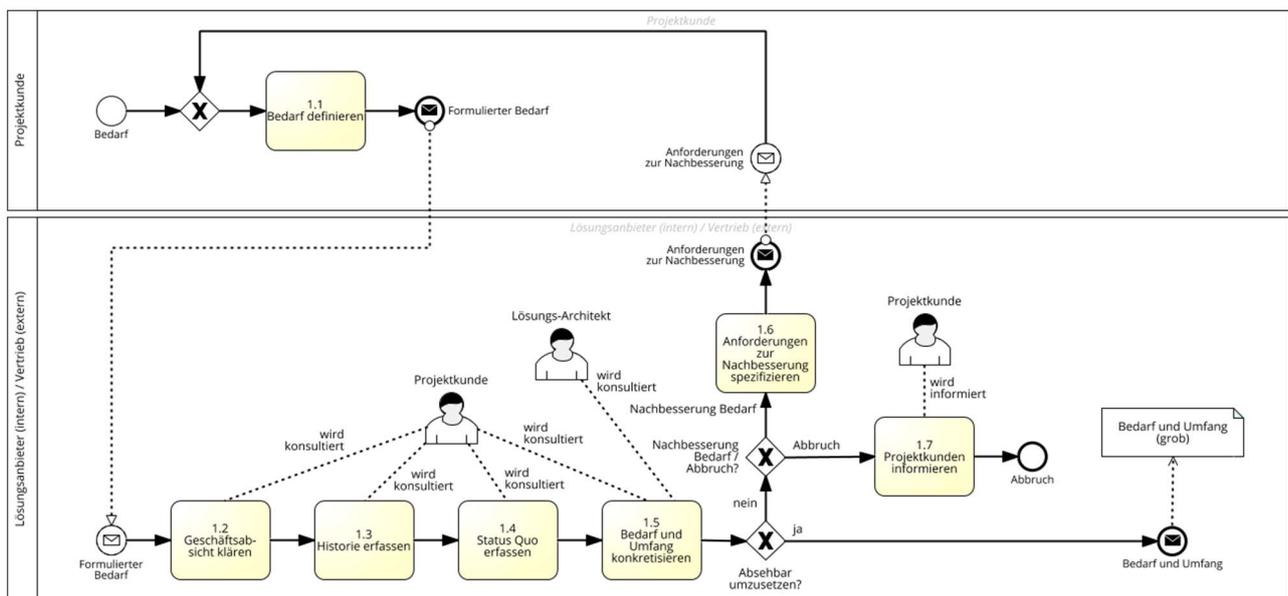


Abb. 4 - Ablaufdiagramm Bedarfs- und Umfangsklärung

Rollen & Verantwortlichkeiten

Diagramm	Aktivität	Lösungs-Architekt	Lösungsanbieter (intern) / Vertrieb (extern)	Projektkunde
1. Bedarfs- und Umfangsklärung	1.1 Bedarf definieren			R
	1.2 Geschäftsabsicht klären		R	C
	1.3 Historie erfassen		R	C
	1.4 Status Quo erfassen		R	C
	1.5 Bedarf und Umfang konkretisieren	C	R	C
	1.6 Anforderungen zur Nachbesserung spezifizieren		R	
	1.7 Projektkunden informieren		R	I

Legende:

R - Führt durch
 A - Ist gesamtverantwortlich
 C - Wird konsultiert
 I - Wird informiert
 X - Ist beteiligt

Die Risiko-Einschätzung findet dabei in Form eines Brainstormings statt, d.h. alle Ideen sind erlaubt und werden nicht hinterfragt, kritisiert oder diskutiert. Der Prozess wird in 3 Stufen durchgeführt:

- Identifikation
- Definition
- Bewertung

Identifikation

Zur Identifikation von Risiken werden aus der Runde der Teilnehmer Begriffe genannt. Diese können z.B. auf Moderatorenkarten gesammelt und an einer Pinnwand offen ausgehängt werden. Auch ein anderes geeignetes Medium ist möglich. Wichtig ist, dass alle Teilnehmer die bereits genannten Begriffe sehen können, um sich davon zu neuen Ideen anregen zu lassen.

HINWEIS:

Falls der Prozess nur schwer in Gang kommt, kann es hilfreich sein, wenn der Moderator zu Beginn eine der möglichen Risiko-Quellen nennt.

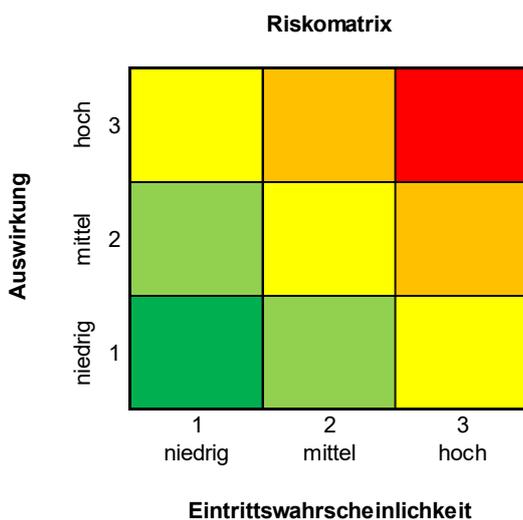
Der Prozess wird so lange durchgeführt, bis den Teilnehmern keine neuen Risiken mehr einfallen. Danach werden ähnliche Begriffe zusammengefasst und mit einem übergeordneten Begriff benannt. Dies kann einer der bereits genannten Begriffe sein oder ein neuer, der die Eigenschaften der zusammengefassten Risiken umschließt. Der hier genannte Begriff muss noch keine korrekte Risiko-Definition darstellen - dies geschieht im nächsten Schritt.

Definition

Die Zusammenfassung der Risiken geht somit über in deren Definition. Die Definition geschieht dabei durch eine formale Beschreibung nach dem Muster „Weil Ursache, Wirkung“, also z.B. „*Weil Fritz oft darin raucht, könnte die Scheune abbrennen.*“, wie im Teil „Prinzipien und Grundlagen“ unter „Risiko-Management“ und dort speziell unter „Formale Beschreibung“ im Detail erläutert. Diese konkretisierte Risikobeschreibung wird in der Vorlage „V2-1 Risikoanalyse & -managementplan“ in Spalte ‚B‘ eingetragen.

Bewertung

Zum Abschluss werden die Risiken bewertet, wie im Teil „Prinzipien und Grundlagen“ unter „Risiko-Management“ und dort speziell unter „Bestimmung der Bedrohung“ beschrieben. Dazu werden mit Hilfe der ganzen Gruppe die Wahrscheinlichkeit **W** und die Schadenhöhe **S** ermittelt, indem jeder Teilnehmer auf den noch immer auf der Pinnwand hängenden Karten 1 bis 3 Punkte aufzeichnet. Der



gerundete Mittelwert gilt als Bewertung. Haben also 10 Teilnehmer auf eine Karte insgesamt 14 Punkte gezeichnet, so ergibt sich aus dem Mittel von 1,4 eine nach unten gerundete Bewertung von 1, also eine niedrige Wahrscheinlichkeit. Dies wird in der mit „W“ überschriebenen Spalte ‚C‘ der Vorlage vermerkt. In gleicher Weise wird die Schadenhöhe **S** ermittelt. Auch hier gilt der gerundete Mittelwert als Bewertung. Haben also 10 Teilnehmer auf eine Karte insgesamt 15 Punkte gezeichnet, so ergibt sich aus dem Mittel von 1,5 eine gerundete Bewertung von 2, also ein mittleres Risiko. Dies wird in der mit „S“ überschriebenen Spalte ‚D‘ der Vorlage vermerkt. Die Vorlage berechnet daraus automatisch die Bedrohung „B“, ausgehend von der nebenstehenden Tabelle.

Abb. 6 - Risikomatrix

Damit ist der erste Schritt im Risiko-Management abgeschlossen: die Erstellung der Risiko-Analyse. Die Risiko-Analyse wird später um mögliche Maßnahmen zum Management der Risiken ergänzt⁵⁰.

2.5 Anzubietende Lösungsvariante(n) festlegen

Aus den zuvor skizzierten Lösungsansätzen wird die aus Sicht des Projektanbieters beste Lösungsmöglichkeit ausgewählt. Dabei werden Kriterien berücksichtigt, wie:

- Vorgaben des Bedarfsträgers
- verfügbare Ressourcen des Lösungsanbieters (zeitlich und inhaltlich)
- benötigte Ressourcen seitens des Projektauftraggebers
- verfügbare Technologien beim Lösungsanbieter
- verbundene Risiken
- etc.

Der ausgewählte Lösungsansatz wird im Dokument „Bedarf und Umfang“ dokumentiert.

⁵⁰ Siehe Abschnitt „3.15 Risikomanagementplan erstellen“