

# Inhalt

next level consulting	4
Vorwort	5
<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
Handhabung dieses Buchs	8
Hilfsmittel zu diesem Buch	9
Commitment zu Vielfalt und Lesbarkeit	9
<b>Projektmanagement-Methoden</b>	<b>11</b>
Projektdefinition, Projektmanagement-Ansatz	12
Projektplanung	13
Projektbegrenzung und Projektkontextanalyse	15
Projektauftrag	20
Stakeholderanalyse	22
Projektresultatplan	24
Projektstrukturplan	26
Arbeitspaket-Spezifikationen	29
Definition von Zuständigkeiten	30
Projektmeilensteinplan	31
Projektbalkenplan	33
Personaleinsatzplan (Projektressourcenplan)	35
Projektkostenplan	37
Projektorganigramm	39
Projektrollen	41
Projektkommunikationsstrukturen	46
Spielregeln im Projekt (Projektkultur)	48
Projektdokumentation	50
Projektrisikoprüfung	52
<b>Vertiefende Methoden im Projektcontrolling</b>	<b>55</b>
Ergänzende PM-Methoden	56
Produktreifegradmodell	58
Earned-Value-Analyse (EVA)	60
Meilensteintrendanalyse	62
Rollout-Matrix (ROM)	64
Projektcashflow-Analyse	66

<b>Projekthandbuch</b>	<b>69</b>
Beschreibung des Projekthandbuchs	71
Projekthandbuch im Projektcontrolling, Projektstatusbericht	74
Projekthandbuch im Projektabschluss, Projektabschlussbericht	77
Projekthandbuch: Beispiel anhand der Überarbeitung dieses PM-Buchs	80
<b>Projekttablauf, Guideline durch das Projekt</b>	<b>107</b>
Übersicht PM-Prozess	108
Teilprozess Projektbeauftragung	114
Teilprozess Projektstart	126
Teilprozess Projektcontrolling	147
Teilprozess Projektkoordination	161
Teilprozess Projektmarketing	164
Teilprozess Projektabschluss	173
<b>Anhang</b>	<b>189</b>
Abkürzungsverzeichnis	190
Abbildungsverzeichnis	191

## next level consulting

next level consulting ist Spezialist und Komplettanbieter für Projektmanagement, Prozessmanagement, Change und Agile Management. Als strategischer Partner begleitet next level Organisationen mit praxisnaher Beratung, maßgeschneiderten Trainings zur fundierten Aus- und Weiterbildung, individuellem Coaching und temporärem Management. Ergänzt wird das Angebot durch eigene Tools zur effizienten Planung und Steuerung von Projekten und Prozessen.

Ein internationales Team erfahrener Expert:innen bringt nicht nur tiefes Fachwissen, sondern auch ein feines Gespür für unternehmerische Zusammenhänge mit – über Branchen und Kulturen hinweg. Weltweit aktiv und in zwölf Sprachen verfügbar, unterstützt next level sowohl mittelständische Betriebe als auch globale Konzerne. Als zertifizierter Partner von IPMA®, PMI® garantiert es höchste Qualitätsstandards. Im Mittelpunkt steht stets der Anspruch, Veränderungen wirkungsvoll zu gestalten und nachhaltige Ergebnisse zu sichern – mit Know-how, Klarheit und echter Begeisterung für wirksames Management.

## Vorwort

Als Beratungsunternehmen erwirtschaften wir einen signifikanten Anteil mit Trainings und wollen mit diesem Fachbuch unsere Erkenntnisse von Tausenden begleiteten Projekten in schriftlicher Form teilen. 2005 erklärten sich zwei Berater bereit, ein Fachbuch zum Projektmanagement zu verfassen, in dem die zentralen Ansätze, Methoden und Rollen des Einzelprojektmanagements der next level consulting einfach und ansprechend dokumentiert wurden. 2006 wurde das Buch „Let your projects fly“ veröffentlicht und danach in zwei weiteren Auflagen mit geringen Adaptionen sowie in einer englischen Übersetzung produziert.

Als uns 2022 die gedruckten Exemplare ausgingen, gab es zusätzlich zur Frage, ob das Buch neu aufgelegt werden sollte, sehr viele Herausforderungen und alternative Umsetzungsvarianten (Aktualisierung und Ergänzung von Inhalten, beiliegender CD-ROM über die Anpassung des Designs bis zum Verlag und Autoren, die nicht mehr zur Verfügung standen).

Als Leiter des Produktmanagements bei der next level consulting und langjähriger Berater und Trainer im Projektmanagement habe ich die Verantwortung für den „Relaunch“ dieses PM-Buchs übernommen, und nachdem ich zuerst die Komplexität dieses Vorhabens unterschätzt hatte, dieses dann 2023 als Projekt aufgesetzt (die Planung dieses Projekts findet sich auch als Kapitel dieses Fachbuchs wieder).

Wir (Projektauftraggeber, Projektleiter und Projektteam) haben uns entschieden, das Buch zwar teilweise inhaltlich zu aktualisieren, aber nicht komplett zu hinterfragen. Der Fokus liegt daher weiterhin auf dem klassischen Projektmanagement und wir gehen weder explizit auf agile oder hybride Projektmanagement-Ansätze ein, noch thematisieren wir das Programm- oder Projektportfoliomanagement. In Bezug auf Ansätze und Begriffe wählen wir für uns praxiserprobte und weitverbreitete Methoden und Bezeichnungen und präferieren keine spezifischen Normen oder internationale Standards.

*Alexander Peschke*

Managing Director next level solutions &  
Group Product Management

# 2

## Projektmanagement- Methoden

Projektmanagement-Methoden bilden die Basis jeder Projektplanung. In diesem Kapitel werden alle gängigen Methoden vorgestellt sowie deren Handhabung in der Projektplanung und im Projektcontrolling näher beschrieben.

# Projektdefinition, Projektmanagement-Ansatz

Projekte sind „in“. Projektmanagement (PM) hat sich längst als Teil eines generellen Verständnisses von Management etabliert, professionelles Projektmanagement wird bereits als eigenes Berufsbild wahrgenommen. Neben vielen weiteren Gründen basiert diese Entwicklung vor allem auf einem zunehmend dynamischen Umfeld in Unternehmen, auf kürzeren Lebenszyklen von Produkten sowie auf der Tendenz, dem Kunden neben Standardlösungen vermehrt individuelle Lösungen anzubieten.

Entsprechend diesen Herausforderungen sehen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit, professionelle Rahmenbedingungen zur Abwicklung von Projekten zu schaffen, um dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen und ihre Flexibilität zu erhöhen.

Projekte sind temporäre Aufgaben mit besonderen Merkmalen (z. B. riskant, einmalig, sozial und technisch komplex, dynamisch ...). Sie unterscheiden sich entsprechend der jeweils höheren Komplexität von Linientätigkeiten, die in den definierten Organisationsstrukturen abgewickelt werden. Konsequenz dieser Betrachtung ist es, Projekte von Nicht-Projekten zu unterscheiden (Stichwort Projektwürdigkeit) und über spezifische Methoden im Projektmanagement nachzudenken.

Projekte können als soziale Systeme verstanden werden. Diese systemtheoretische Sichtweise führt zur Frage nach dem „Innen“ und „Außen“, das heißt nach der Zugehörigkeit zum betrachteten System (Abgrenzung nach außen und interne Strukturen) und der Umwelt (Kontextbetrachtung).

Versteht man Projekte als temporäre Organisationen, so ist für diese Betrachtung oder Konstruktion – wie auch in der permanenten Linienorganisation – eine Definition der wesentlichen Organisationselemente Rollen, Organigramm, Spielregeln und Kommunikationsstrukturen grundlegend.

Projektmanagement kann, entsprechend dem prozessorientierten Ansatz, als Planung, Controlling und Abschluss eines Projekts definiert werden. Dies ermöglicht die Beschreibung der Prozesse sowie die Ausarbeitung entsprechender Hilfsmittel.

Betrachtungsobjekte des Projektmanagements sind: Abgrenzung, Kontext, Organisation, Leistungen, Termine, Ressourcen und Kosten.

Für jedes dieser Betrachtungsobjekte existieren unterschiedliche Projektmanagement-Methoden, das Handwerkszeug aller Projektleiter:innen. Diese Methoden werden nachfolgend in einer einheitlichen Struktur detailliert beschrieben.

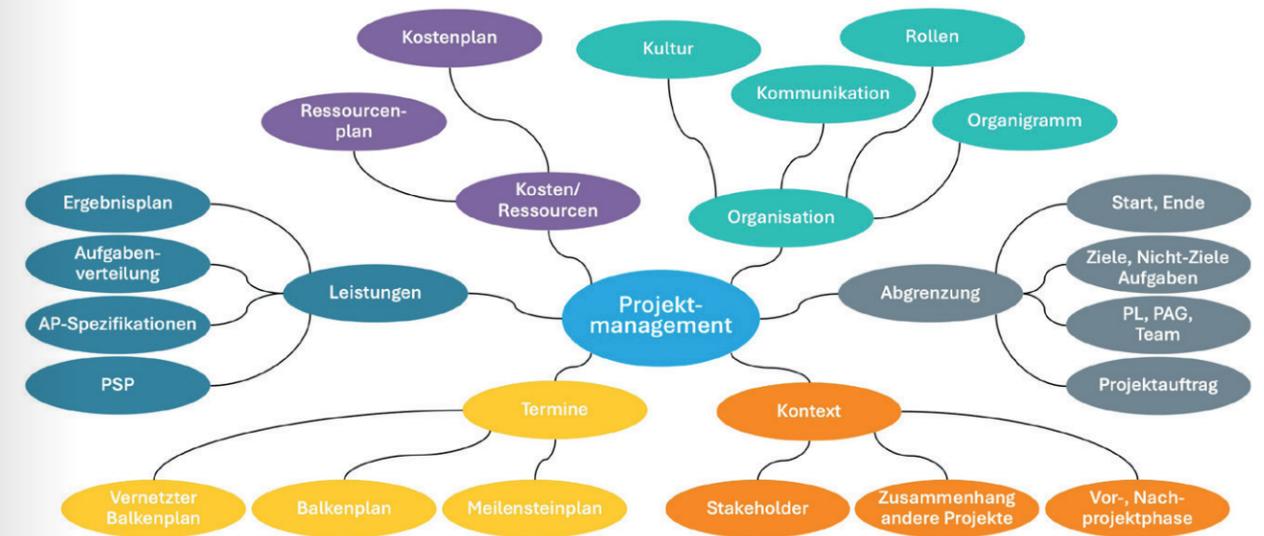


Abbildung 1: Eingesetzte PM-Methoden nach Betrachtungsobjekten

## Projektplanung

Generell empfiehlt es sich in der Projektplanung vom „Groben ins Detail“ vorzugehen. Außerdem sollte die Planung in mehreren Planungsschleifen durchgeführt werden. Entsprechend der zyklischen Vorgehensweise wird in der Projektplanung zuerst die Projektabgrenzung und Projektkontextanalyse durchgeführt. Darauf aufbauend können in weiterer Folge der Projektauftrag und die Elemente der Projektorganisation (Rollen, Organigramm, Spielregeln und Kommunikationsstrukturen) definiert werden.

Die weitere Detailplanung des Projekts wird mithilfe des Projektmanagement-Dreiecks durchgeführt. Dieses Projektmanagement-Dreieck stellt sowohl für die Planung als auch für das Controlling den Zusammenhang zwischen Leistungen, Terminen, Ressourcen und Kosten dar. Bei der Leistungsplanung werden die Gesamtaufgaben (Leistungen) des Projekts in Teilleistungen strukturiert. Es wird eine vollständige Darstellung des Projekts in Form eines Projektstrukturplans erarbeitet. Durch die reduzierte Komplexität stellt der Strukturplan eine adäquate Basis für weitere Planungsschritte dar.

Auf diese Leistungsplanung folgt die Terminplanung. Je nach Komplexität des Projekts ist zu entscheiden, ob eine Meilensteinliste (für Kleinprojekte) oder auch Detailbalkenpläne auf Arbeitspaketebene (vernetzt oder nicht vernetzt) erstellt werden.

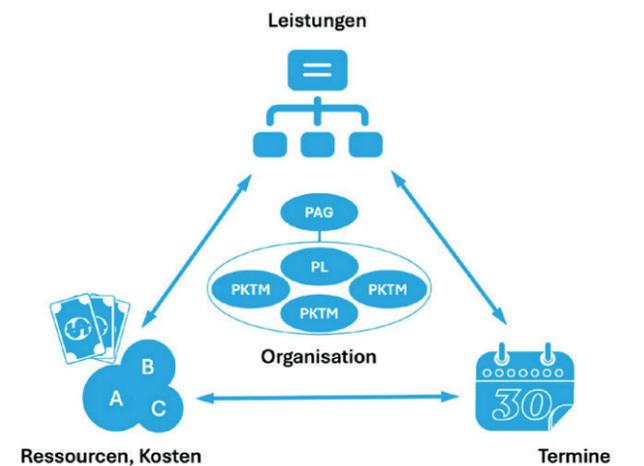


Abbildung 2: Gegenseitige Abhängigkeiten im PM-Dreieck

Basierend auf Leistungs- und Terminplanung erfolgt in einem dritten Schritt die Personaleinsatzplanung. Durch monetäre Bewertung des Personaleinsatzes (= Personalkosten) sowie die Abschätzung der übrigen Kostenarten (z. B. Material- und Fremdleistungskosten) wird die Summe der Projektplankosten (Budget) errechnet.

Sind alle vier Pläne erstellt, sollte in einer Kontrollschleife sichergestellt werden, dass Leistungs-, Termin-, Ressourcen- und Kostenplanung aufeinander abgestimmt sind. Das bedeutet beispielsweise, dass die notwendigen Ressourcen (Personal) auch zu den geplanten Terminen verfügbar sind oder dass die geplanten Leistungen und die daraus resultierenden Kosten dem geplanten Budget entsprechen. Gibt es hier Abweichungen, müssen die jeweiligen Pläne nachjustiert werden.

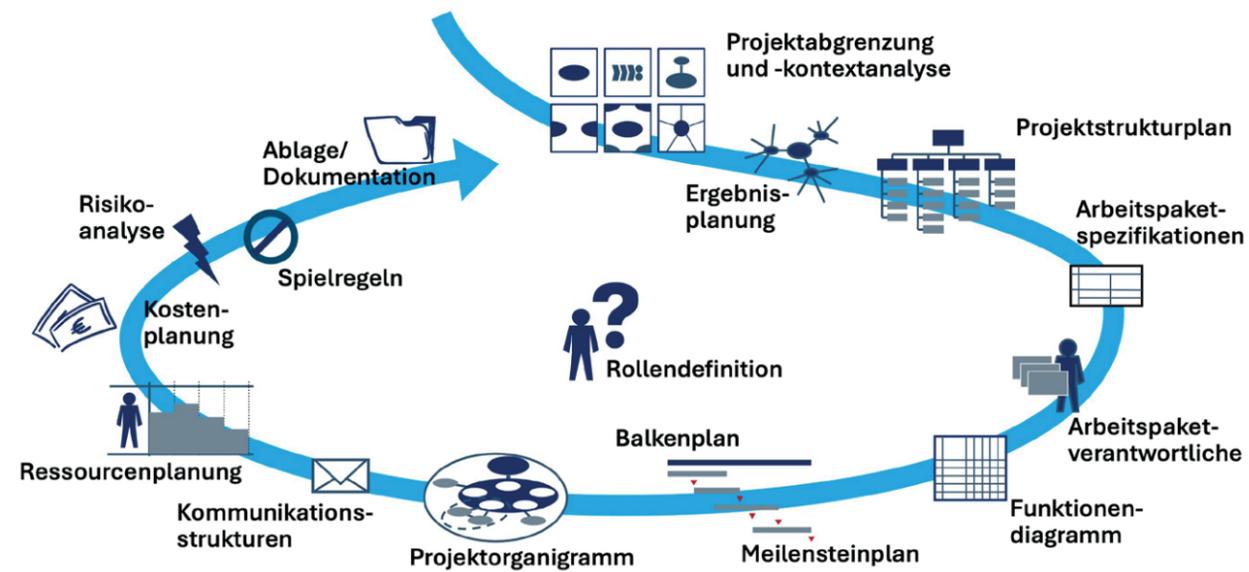


Abbildung 3: Verlauf der Planungsschritte in der Projektplanung

## Projektbegrenzung und Projektkontextanalyse

Beim Start eines Projekts sind Projektleiter:in, Projektteam und Projektauftraggeber:in in den Projektmanagement-Planungsprozess eingebunden. Zu Beginn dieses Prozesses verfügen die Beteiligten jedoch über einen unterschiedlichen Informationsstand.

Ziel der Projektbegrenzung und Projektkontextanalyse ist es, die unterschiedlichen Sichtweisen im Projektteam abzustimmen und alle Beteiligten auf denselben Informationsstand zu bringen. Projektbegrenzung und

Projektkontextanalyse dienen auch dazu, eine Übersicht über das Projekt (Grobplanung) zu generieren, und bilden eine Basis für die weiteren Planungsschritte.

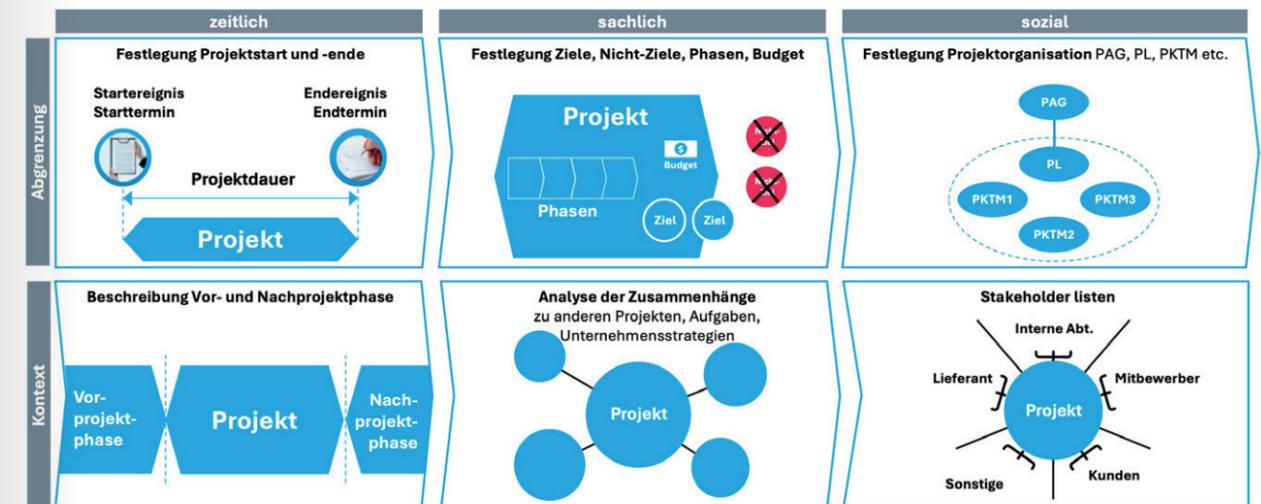


Abbildung 4: Die „Sechs Schritte“ der Abgrenzung und Kontextanalyse

### Beschreibung der Methode

Projektbegrenzung und Projektkontextanalyse sind in sechs Schritte gegliedert und lassen sich in eine zeitliche, sachliche und soziale Dimension unterteilen. Die drei Schritte der Abgrenzung definieren die (System-)

Grenzen des Projekts („Nur was abgrenzbar ist, ist auch planbar!“), die drei Schritte der Kontextanalyse den zeitlichen, sachlichen und sozialen Zusammenhang des Projekts.

## Projektbegrenzung

Aufgabe der **zeitlichen Abgrenzung** ist die Definition von realistischen Start- und Endereignissen des Projekts und der damit verbundenen Start- und Endtermine. In dieser Definition ist es zweckmäßig, inhaltliche Ereignisse (z. B. Vertragsunterzeichnung als Startereignis) und nicht Management-Ereignisse (z. B. Abschlussworkshop) zu diskutieren, da dadurch die Abgrenzung des Projekts geschärft und die gemeinsame Sichtweise gestärkt wird. Typische Startereignisse wie beispielsweise unterschriebene Projektaufträge, „Letter of Intent“ oder Finanzierungszusagen, Abschlussereignisse wie Kundenabnahmen, Präsentationen oder „Go live“-Entscheidungen grenzen das Projekt hinsichtlich Vor- und Nachprojektphase ab und fördern ein einheitliches Projektverständnis.

Bei der **sachlichen Abgrenzung** werden Ziele und Nicht-Ziele, die Hauptaufgaben (Phasen) und das Budget definiert.

Die Ziele bilden den Sockel der gesamten weiteren Leistungsplanung und sollten daher sehr sorgfältig und präzise definiert werden. Die Projektziele sollten realistisch, bis zum Projektendereignis erreichbar, klar und verständlich sowie evaluierbar (zur Messbarkeit des Projekterfolgs am Projektende) formuliert sein. Dazu ist es nicht unbedingt notwendig, alle Projektziele zu quantifizieren, auch eine Überprüfung, ob ein Ziel erfüllt ist oder nicht (Ja-Nein-Evaluierung), ist sinnvoll.

Als hilfreich erwies sich der Ansatz, Ziele aus der Perspektive eines zukünftigen Nutzens zu definieren; Formulierungen wie „der Kunde ist in der Lage ...“, „wir verfügen über ...“, „es ist gewährleistet, dass ...“ unterstützen diesen Ansatz.

Die Definition von Projekt-Nicht-Zielen ist ein Instrument der negativen Abgrenzung von Inhalten. Damit besteht die Möglichkeit, etwaige mögliche Themen bewusst aus dem Projekt auszugrenzen – und zu kommunizieren, dass diese Nicht-Ziele im Projekt explizit nicht verfolgt werden.

Die Projektphasen (Hauptaufgaben) dienen der Erreichung der Projektziele und stellen den groben Fahrplan des Projekts dar. Die Projektphasen sind demnach klar von den Projektzielen zu unterscheiden: Die Ziele beschreiben einen zukünftigen Zustand, und die Projektphasen zeigen den Weg dorthin auf. Diese zu definierenden Projektphasen sind die Basis für die weitere Leistungsplanung und werden im Projektstrukturplan in Form von Arbeitspaketen weiter detailliert.

In der **sozialen Abgrenzung** wird in einem Erstanatz die Projektorganisation geplant. Dabei werden die:der Projektauftraggeber:in (strategische Verantwortung), die:der Projektleiter:in und das Projektkernteam (operative Verantwortung) definiert. Die soziale Abgrenzung bildet die Basis für die Detailplanung der Projektorganisation (Organigramm, Rollendefinitionen und Kommunikationsstrukturen).

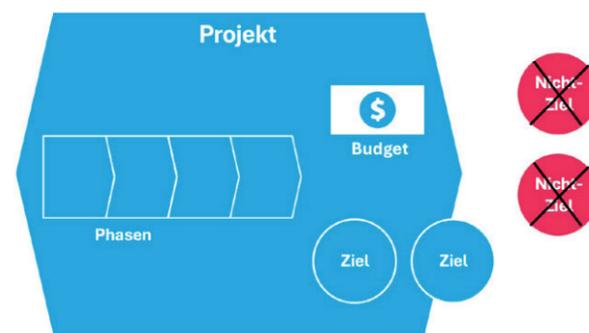


Abbildung 5: Schematische Darstellung von Betrachtungselementen der sachlichen Projektbegrenzung

## Projektkontextanalyse

Die **zeitliche Kontextanalyse** betrachtet die Vor- und Nachprojektphase. In der Beschreibung der Vorprojektphase werden alle relevanten Informationen aus der Vorgeschichte des Projekts festgehalten („Jedes Projekt hat seine Geschichte!“). Entscheidungen und Ereignisse aus dieser Phase können den Handlungsspielraum für das Projekt bereits einschränken oder zumindest vorbestimmen.

**Insbesondere folgende Fragen sollten geklärt werden:**

- > Was ist vor dem Projektstart passiert (Aktivitäten, Recherchen ...)?
- > Welche Entscheidungen wurden bereits getroffen (durch wen, warum ...)?

- > Wie ist es zu dem Projekt gekommen (Ausgangssituation, Leidensdruck, Anlass ...)?
- > Welche Dokumente wurden bereits erstellt (Auftrag, Untersuchungen, Business Case ...)?
- > Wer hat die Durchführung des Projekts unterstützt, wer gehemmt?

Die Betrachtung der Nachprojektphase fokussiert auf die geplanten Entwicklungen nach Projektende. Diese können bereits entsprechende Leistungen innerhalb des Projekts erfordern und sollten entsprechend rechtzeitig erkannt und organisiert werden.

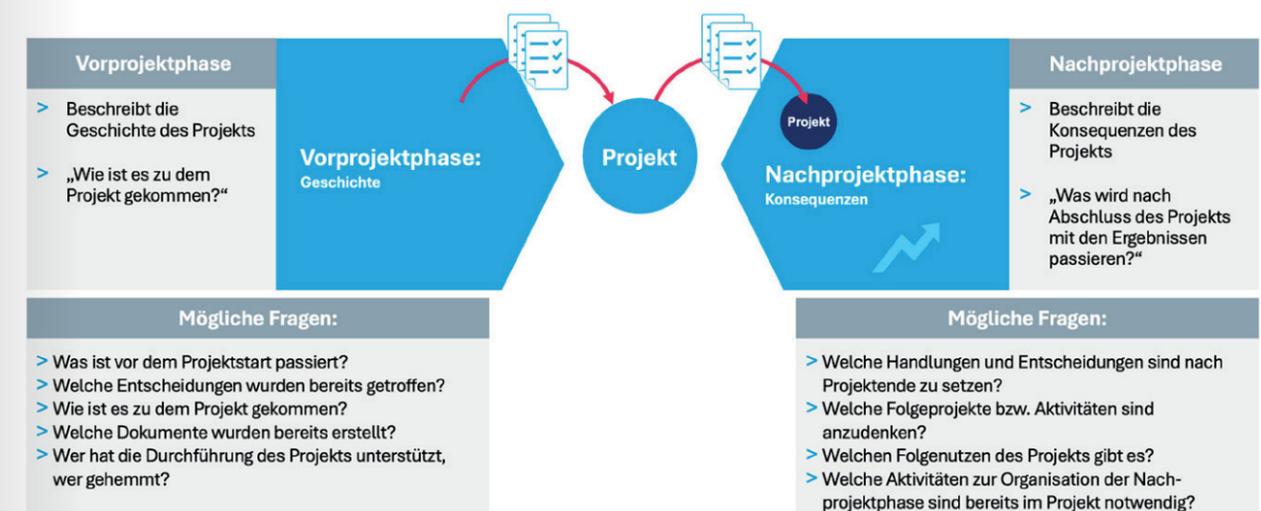


Abbildung 6: Darstellung der Vor- bzw. Nachprojektphase im zeitlichen Projektkontext