



# Projektmanagement

**Teil 2 – Mittwoch, 12.10.2022**

**Projektmanagement-Werkzeuge**

# PM-Werkzeuge

- Übersicht über die PM-Werkzeuge (bereits abgehandelt)
- Projektkontextanalyse (bereits abgehandelt)
- Projektumweltanalyse (bereits abgehandelt)
- Projektstrukturplan
- Projektressourcen und- Kostenplan
- Projektorganisation
- Projektterminplan
- Projektmeilensteinplan

# Projektstrukturplan (PSP)

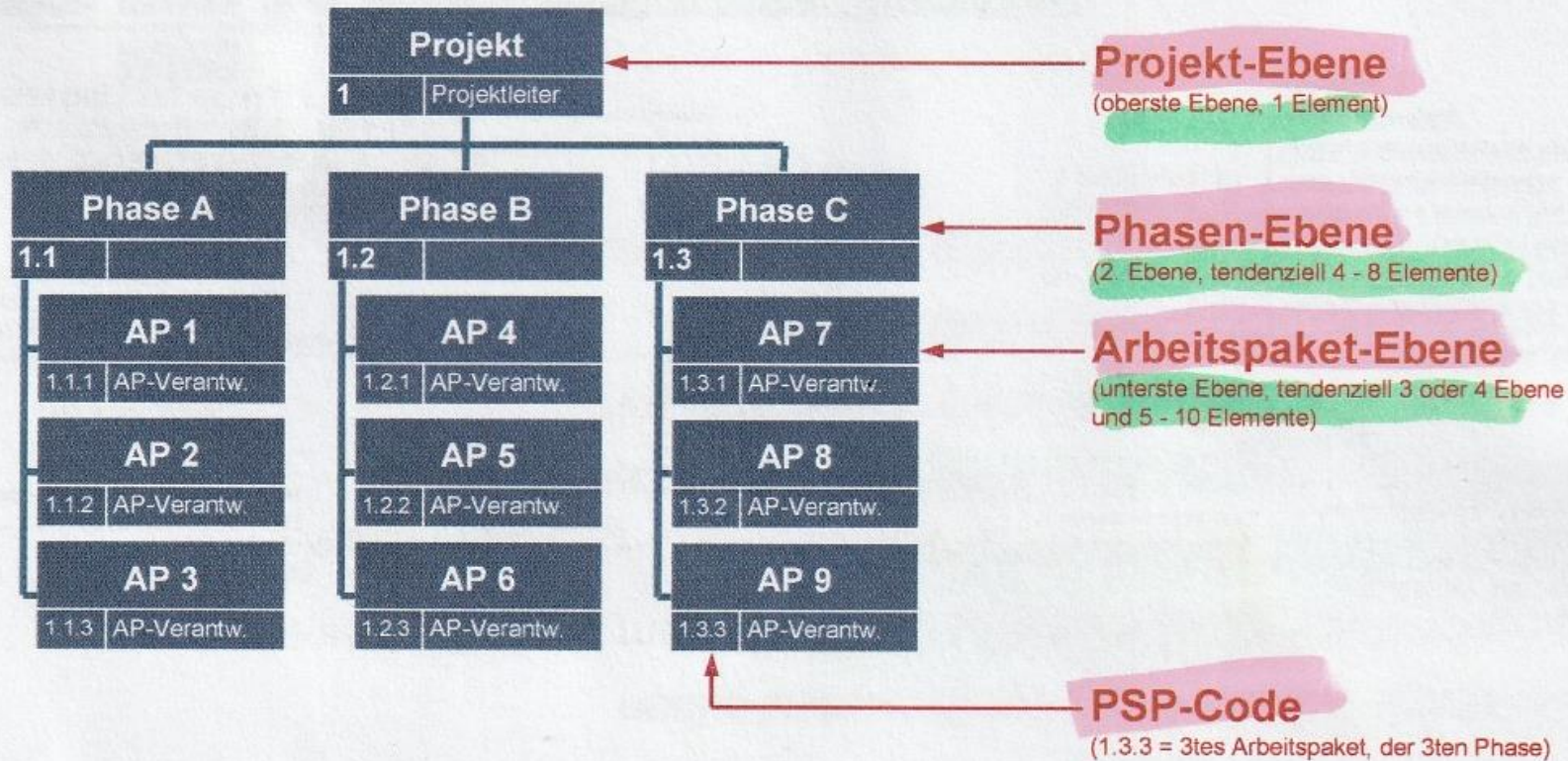
- **Strukturierte** Darstellung der Projektaufgaben
- Aufgabe = **Handlungen** (Teilschritte), welche zum Ergebnis führen
- **Ablauforientierte** Strukturierung
- Schaffung von plan- und kontrollierbaren **Arbeitspaketen**
- Zentrales **Planungs-** und Controllinginstrument
- Zentrales **Kommunikationsinstrument**
- Gemeinsame Basis für weitere **Projektplanung**

# Projektstrukturplan

- **Darstellung:**
  - 1.) **Projektebene**
  - 2.) **Phasenebene**
  - 3.) **Arbeitspaketebene**

# Projektstrukturplan

## Darstellung



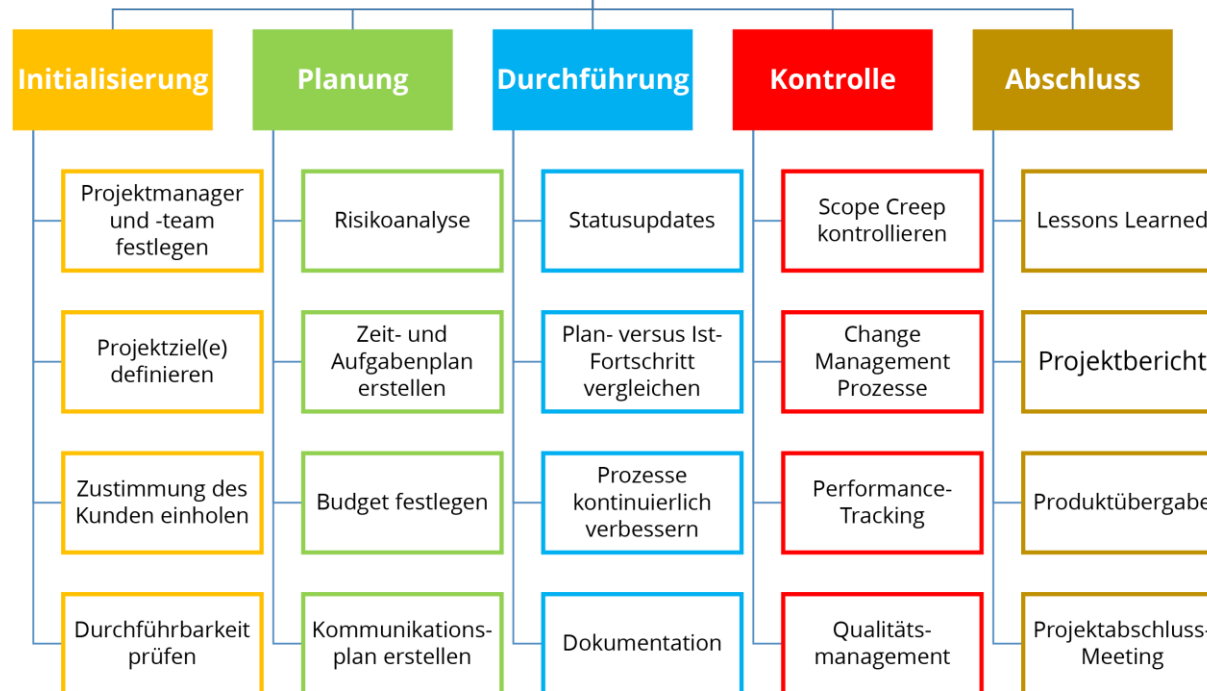
# Projektstrukturplan

- Vorgehensweise:
- Top-Down vs. Bottom-Up
- Erstansatz/ Optimierung im interdisziplinären Projektteam
- **Ablauforientierte Struktur**

# Projektstrukturplan

- **Empfehlungen:**
- **5-7** Phasen
- **3-9** Arbeitspakete je Phase
- **Projektmanagement-Phase** als elementarer des Projektstrukturplanes
- Arbeitspaketbezeichnung bestehend aus **Hauptwort und Zeitwort**
- **Verwendung gleicher Begriffe** für gleiche Ergebnisse / Aufgaben
- Arbeitspaketgröße: **1 Verantwortlicher pro Arbeitspaket**
- **Zyklische Überarbeitung** im Rahmen des Projektcontrollings

# Projekt



Quelle: InLoox

## Beispiel PSP

Scope Creep = bezieht sich auf Änderungen, kontinuierliches oder unkontrolliertes Wachstum des Projektumfangs zu jedem Zeitpunkt nach Projektbeginn, dies kann auftreten, wenn der Umfang eines Projektes nicht ordnungsgemäß definiert, dokumentiert oder gesteuert wird.





Quelle: businessmind.at

# Beispiel PSP



Quelle: theprojectgroup.com

# Beispiel PSP

- Der **projektspezifische Personalbedarf** / Kosten liegen als realistische Planung vor und sind auf allen Ebenen des Projekts akzeptiert
- Die Struktur und der Detaillierungsgrad der Personalbedarfsplanung / Kostenplanung entsprechen Art und Komplexität des Projekts
- **Die Verfügbarkeit** des Personals
- **Engpass-Ressourcen** sind identifiziert
- **Die Grundlage** für das Personaleinsatz- / Kostencontrolling ist geschaffen
- **Eine Projekterfolgsermittlung**, Wirtschaftlichkeitskontrolle auf Basis der Personalbedarfs-/ Kostenplanung ist möglich

# Projektressourcen und- Kostenplanung

- Ableitung des **Personal- / Kostenplans vom PSP**
- Entscheidung über Planungstiefe und Personalressourcen- bzw. **Kostenarten**
- Schätzung des **Personalbedarfs / der Kosten** durch Experten
- **Strukturierung** des Personalbedarfs- / Kostenplans sowie Abstimmung der Planwerte **im interd. Projektteam**
- **Detaillierungsgrad des Personalbedarfs/ Kostenplan** soll dem Detaillierungsgrad des Controllings entsprechen
- Abstimmung / Integration mit **Projektterminplanung** erforderlich

# Projektressourcen und- Kostenplanung

## Vorgehensweise:

- 1.) Auswahl **der passenden Personal- / Kostenarten** (z.B. Personal, Material, Fremdleistungen, sonstige Kosten)
- 2.) Definition **Planungstiefe** (auf Phasen- oder AP-Ebene)
- 3.) Erstellung Mengengerüste je Personalressourcenart und Planung der Projektkosten **je Phase bzw. Arbeitspaket**
- 4.) Zusammenführung in **Personalbedarfs- und Projektkostentabelle**
- 5.) Klärung der Verfügbarkeit von **Personal bzw. von Finanzmittel**

# Projektressourcen und- Kostenplanung

- **Instrumente zur Unterstützung eines realistischen Personalbedarf- und Kostenplanung:** PSP, Arbeitspaketspezifikation, Projektfunktionendiagramm, Projektorganigramm und Projektkommunikationsstrukturen
- **Hierarchien** von Personalbedarf- und Kostenplänen
- Sicherstellung der Voraussetzung zur Erhebung der Ist-Werte
- Zusammenarbeit mit dem **Unternehmenscontrolling**
- Sammlung der Ist- und Restwerte vor der jeweiligen Controllingsitzung
- Klärung der **Verfügbarkeit** der Finanzmittel und Ressourcen
- Vergleich des **kumulierten** Kostenanfalls mit den Zahlungsströmen

# Projektressourcen und- Kostenplanung

- **Opportunitätskosten** entstehen bei einer Entscheidung.
- Wählt man entweder zwischen A, B oder C und entscheidet sich für A, dann verzichtet man auf den Nutzen von B und C.
- Opportunitätskosten sind somit **kein realer finanzieller Aufwand**.
- *= ist somit eine Annahme für die Projektkostenkalkulation.*

# Projektressourcen und- Kostenplanung

# Projektorganisation

- **Ziele:**
- Eine **adäquate Projektorganisation** für die Art und Komplexität des Projektes ist etabliert
- Alle **relevanten Know-How Träger** sind in das Projekt eingebunden
- Alle **Projektbeteiligten** agieren gemäß ihrer Rollen und den damit verbundenen Aufgaben und Befugnissen
- **Die Zuständigkeiten** innerhalb des Projekts sind geklärt und auf allen Ebenen akzeptiert
- **Informations- und Entscheidungsstrukturen** sind eindeutig definiert und kommuniziert
- **Projektkommunikationsstrukturen** sind ausgewählt und geplant



# Projektorganisation

- **Ableitung der Projektorganisation** von der sozialen Abgrenzung
- **Aufbau der Projektorganisation** im interdisziplinären Projektteam (= Konstruktion)
- **Elemente der Projektorganisation:** Projektrollen, Projektorganigramm, Kommunikationsstrukturen

# Rollen im Unternehmen

- **Rollen sind personenunabhängig**
- **Rollen in Projekten:**
  - Individualrollen: Projektauftraggeber, Projektleiter, Projektteammitglied, Projektmitarbeiter
  - Gruppenrollen: Projektauftraggebergremium, Projektteam, Subteams
- **Rollen in der Stammorganisation:**
  - Individualrollen: Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Softwareentwickler etc.
  - Gruppenrollen: Führungskräfte, Back Office etc.

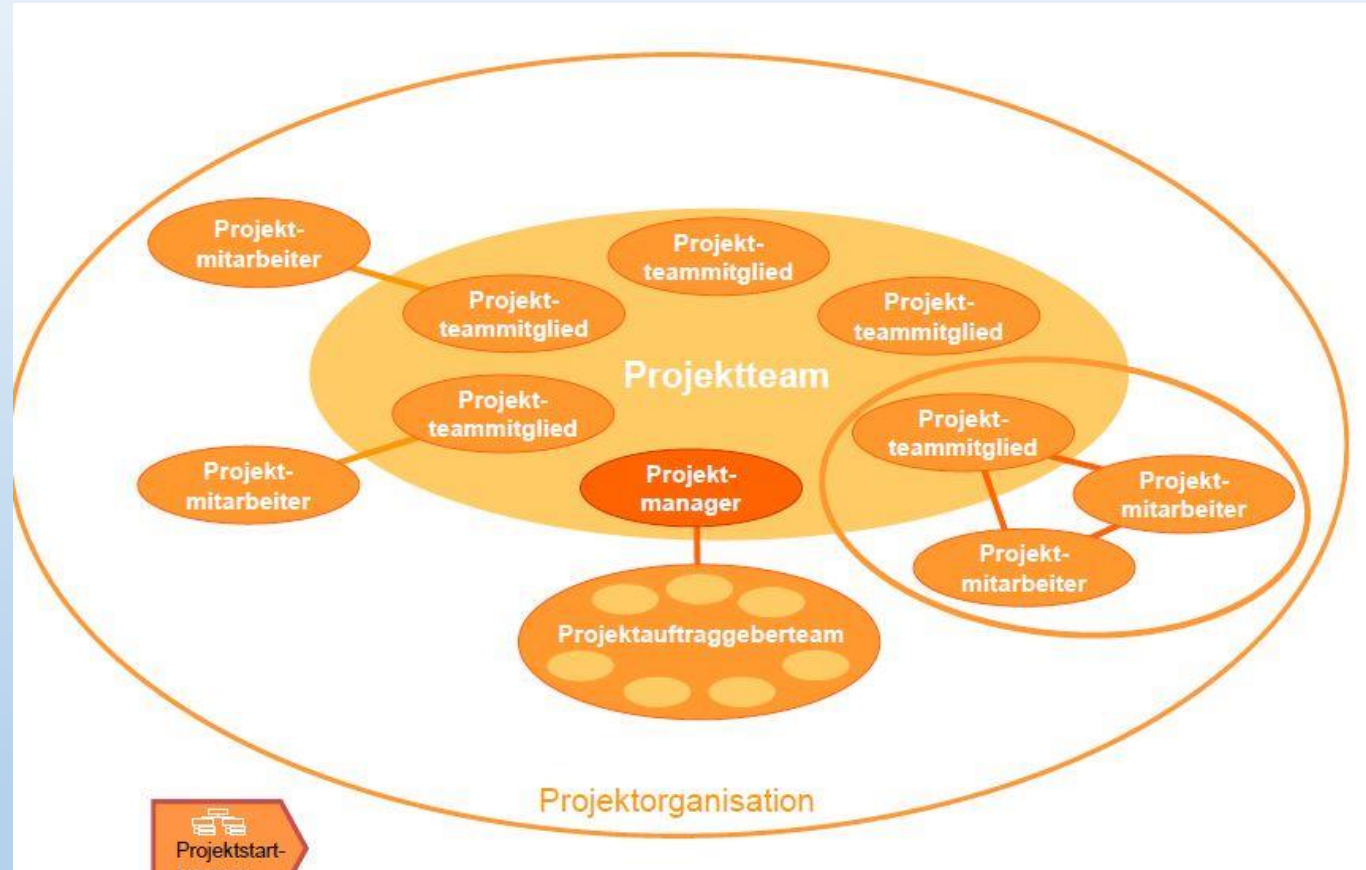
# Rollen im Unternehmen

- **Multirollen:**
- Bei Vorhandensein mehrerer Rollen:
- Rollenkonflikte: Inhaltliche Unvereinbarkeit, rollenabhängige Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen
- Rollenpotentiale: Persönliche Herausforderung durch Aufgabenvielfalt, Flexibilisierung der Organisationsstrukturen

# Rollenbeschreibungen

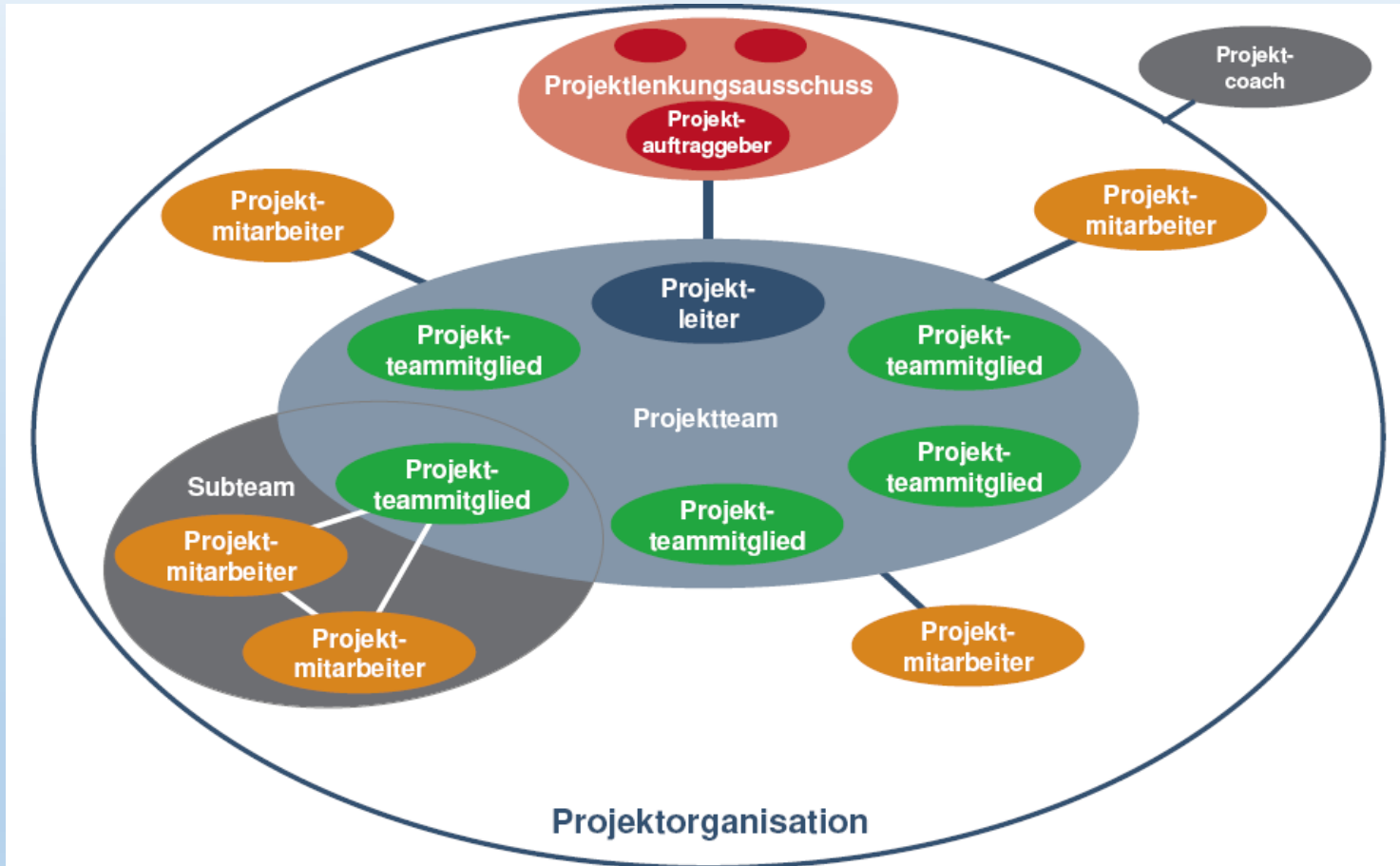
- Definition von Rollen über **wechselseitige Erwartungen**
- **Eine Beschreibung** je Projektrolle
- **Relationale Rollendefinition** als Instrument zu Entwicklung / Adaptierung von Projektrollenbeschreibungen
- Entwicklung der **relationalen Rollendefinitionen** am Flipchart
- Standardisierte Rollenbeschreibungen im Rahmen von PM-Richtlinien

# Projektorganigramm



Quelle: repetico.de

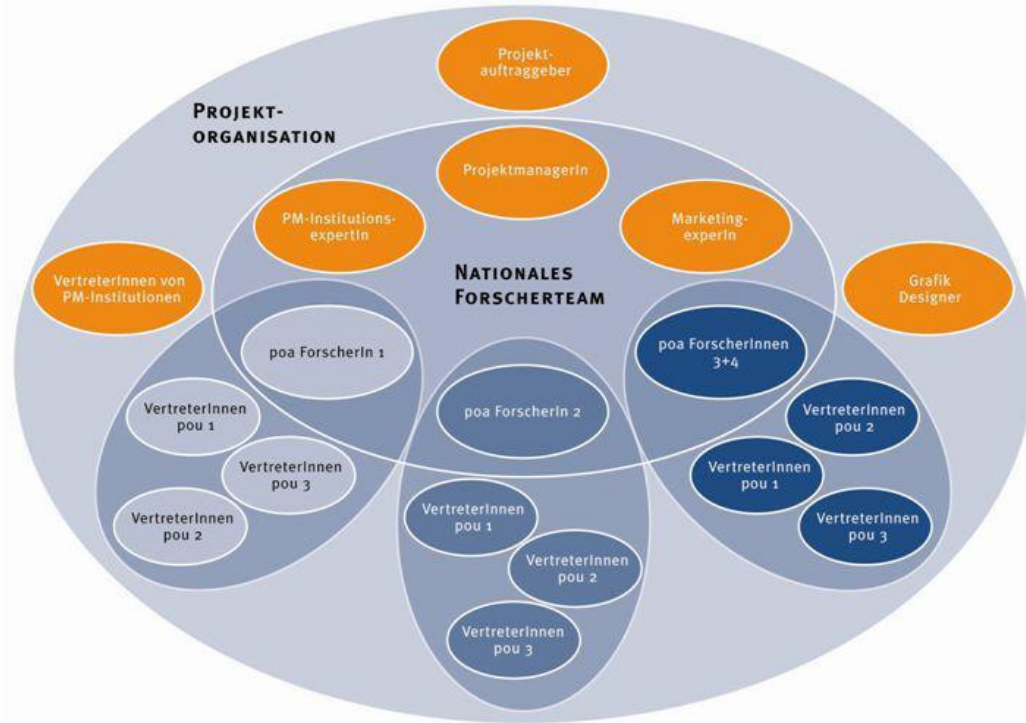
# Projektorganigramm



# Projektorganigramm



## Projektorganigramm



ROLAND GAREIS Management des projektorientieren Unternehmens®

# Rollen in Scrum – gestaltet für Flexibilität, Kreativität und Produktivität

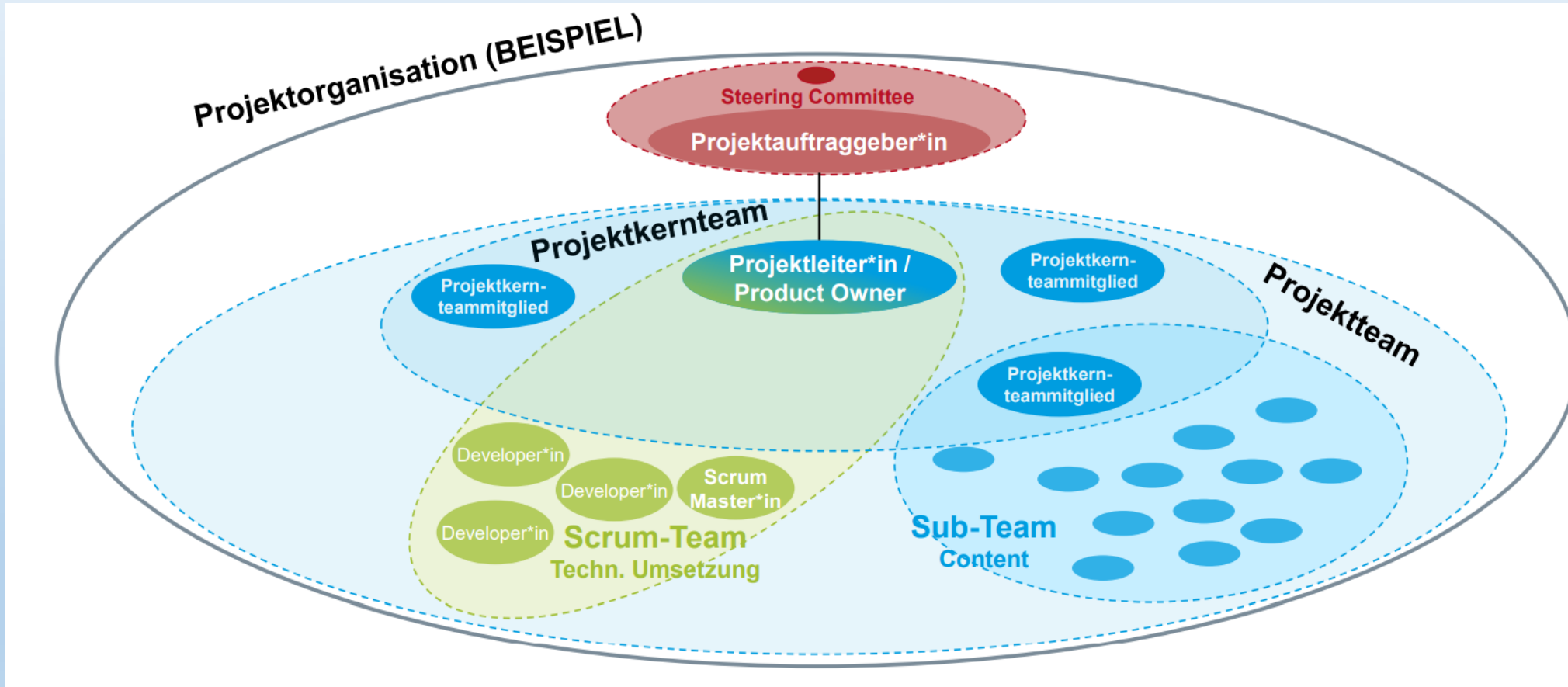


Quelle: next level consulting

\* Servant Leader = sind agile Führungskräfte, die sich nicht durch Autorität, sondern Empathie und Wertschätzung für ihre Mitarbeiter auszeichnen.



# Hybrides Projekt-Setup (Agilität)



Quelle: next level consulting

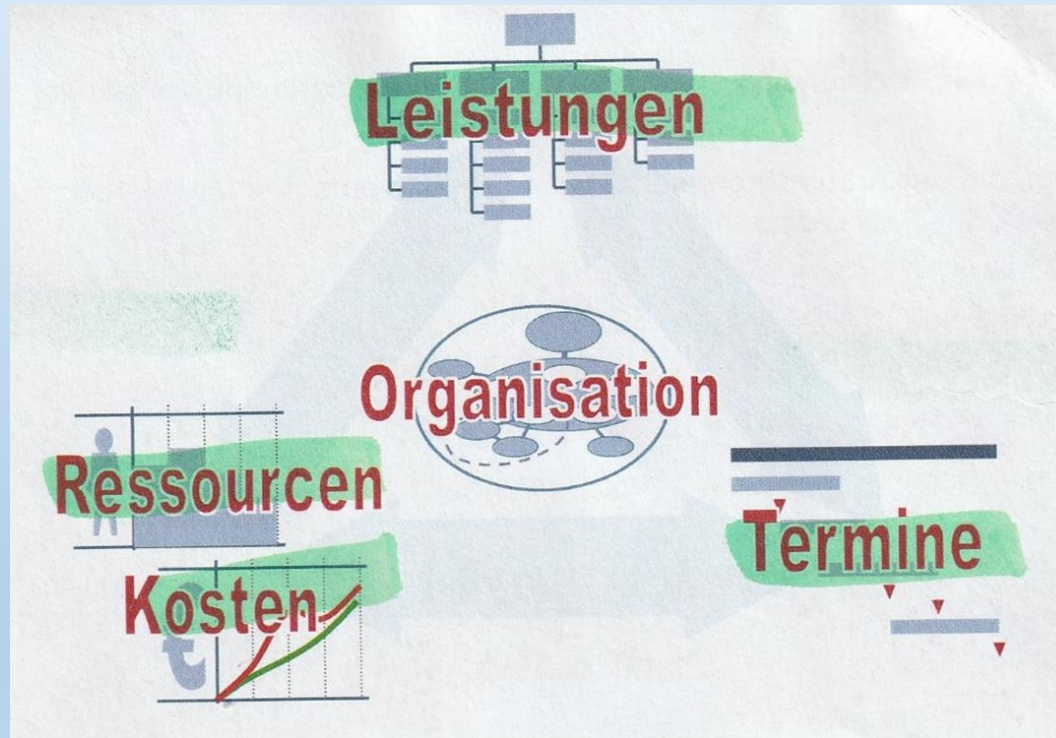
**Steering Committee = Lenkungsausschuss, ein übergeordnetes Entscheidungsorgan im Projektmanagement**

# Projektterminplanung

- **Ziele:**
- Es besteht eine **realistische** Terminplanung für das Gesamtprojekt
- Für Teile des Projekts kann der Terminplan detaillierter dargestellt sein.
- **Der Projektterminplan kann für unterschiedliche Zielgruppen (grob/ fein) dargestellt werden.**
- **Der Detaillierungsgrad der Terminplanung entspricht Art und Komplexität des Projekts.**
- Verständnis und Akzeptanz des Terminplans sind auf allen Ebenen des Projekts und bei relevanten Umwelten sichergestellt.

# Projektterminplanung

- = Teil des magischen Dreiecks!



Bildquelle: Next Level Consulting

# Meilensteinplan

- **Grobe Terminplanung** für das Gesamtprojekt
- Meilenstein = zentrales, **terminkritisches Ereignis** im Projektablauf
- Leistungsfortschrittsorientierung
- Man unterscheidet zwischen obligatorischen Meilensteinen (vertragsbedingt oder standardisiert)
- Optionale Meilensteine (sind zusätzlich eingeplant)

# Meilensteinplan – Vorgehensweise

- Identifizierung der terminkritischen Ereignisse und Platzierung der **Meilensteine am Projektstrukturplan**.
- Übertragung der Meilensteine in die **Meilensteintabelle**.  
(Hierbei bitte eine ereignisorientierte Formulierung verwenden)
- Planung von **realistischen Terminen** je Meilenstein.
- „Einfrieren“ der Basistermine.
- Ergänzung der Spalten „Aktuell“ und „Ist“ für das **Controlling**.

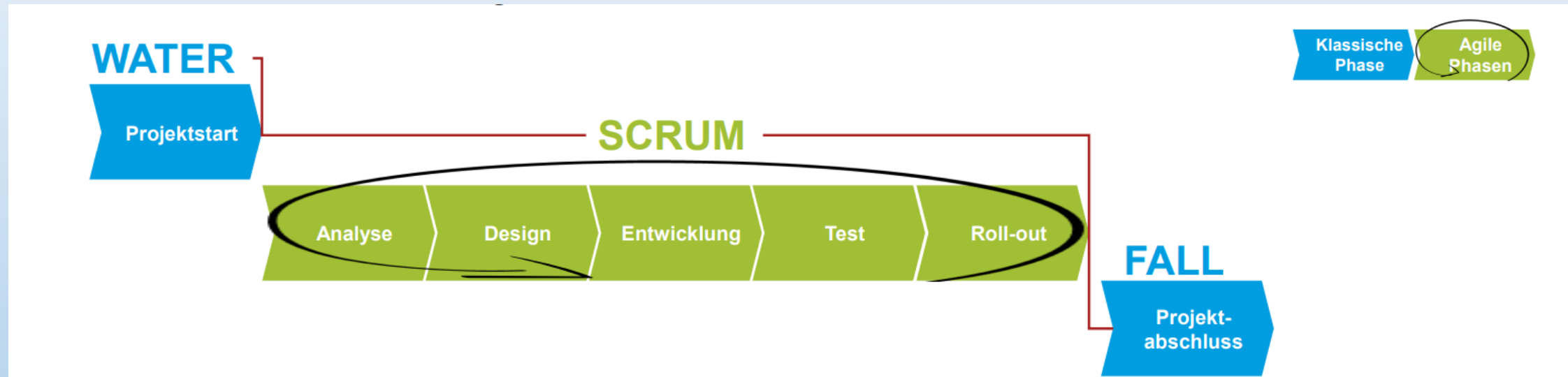
# Meilensteinplan - Beispiele

- Projekt ist gestartet
- Projekt ist abgeschlossen
- Genehmigung erhalten
- Übergabeprotokoll unterschrieben
- Pilotbetrieb gestartet
- Go-Entscheidungen getroffen
- No-Go Entscheidungen getroffen

PSP-Code	Meilenstein-Bezeichnung	Basis Termine	Aktuelle Termine	Ist Termine
1.1.1	Projektstart gestartet	03.07.17	03.07.17	03.07.17
1.2.5	Ist-Analyse abgeschlossen	27.07.17	04.08.17	
1.2.10	Variante entschieden	20.08.17	28.08.17	
1.3.6	Detailplanung abgeschlossen	27.09.17	05.10.17	
1.4.6	Implementierung abgeschlossen	10.01.18	16.01.18	
1.5.3	Betaversion liegt vor	07.02.18	13.02.18	
1.5.8	Abnahme erfolgt	07.03.18	13.03.18	
1.6.4	Inbetriebnahme erfolgt	14.03.18	20.03.18	
1.1.6	Projekt abgeschlossen	21.03.18	27.03.18	

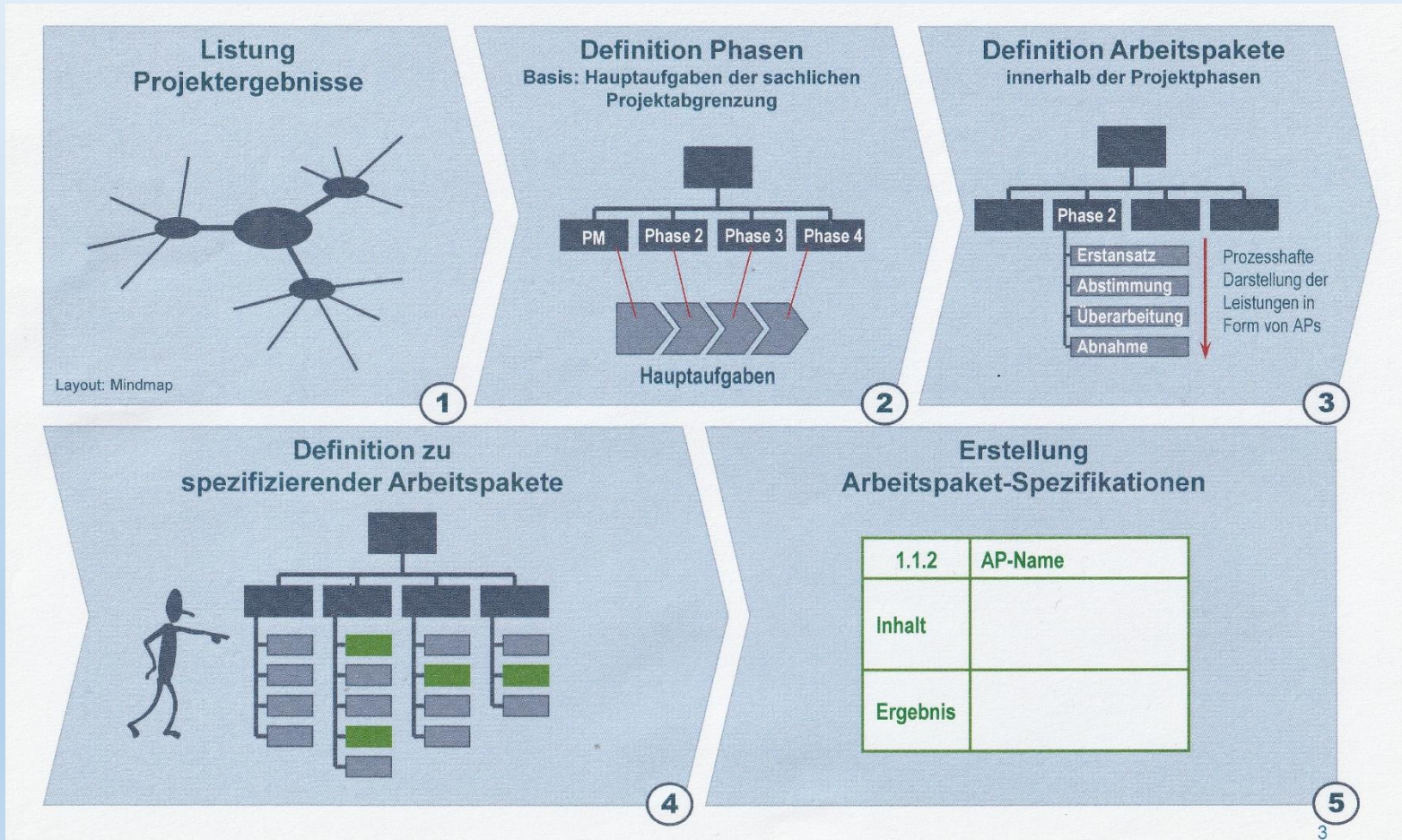
Bildquelle: Next Level Consulting

# Der Mix zwischen agilem & klassischem Ansatz



# Zusammenfassender Überblick

## Leistungsplanung





# Zusammenfassender Überblick

## Ressourcenplanung

**Auswahl  
Personalressourcenarten  
(Abteilungen, Kompetenzen)**

**1**

**Planung Personalressourcen  
auf Arbeitspaket- oder Phasenebene**

**2**

**Zusammenführung in  
Personaleinsatztabelle**

PSP-Code	AP/Phase	Abt./Ber.	Plan (PT)	Ist (PT)	Offen (PT)	Hochr. (PT)	Abw. (PT)
1.2	Phase	EDV	15,0	-	15,0	15,0	-
		Einkauf	5,0	-	5,0	5,0	-
		ReWe	-	-	-	-	-
		Sonstige	11,0	-	11,0	11,0	-
		<b>SUMME</b>		<b>31,0</b>	-	<b>31,0</b>	<b>31,0</b>

**3**

**Abklärung Verfügbarkeit**

Projektpersonal-  
einsatztabelle

↔

Projekt-  
terminplan

**4**

**Optional: Ermittlung  
zeitbezogener Personalbedarf**

PSP-Code	AP/Phase	Abt./Ber.	2007					
			Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul
1.2	Phase	EDV	-	6,0	5,0	4,0	-	-
		Einkauf	-	1,0	4,0	-	-	-
		ReWe	-	-	-	-	-	-
		Sonstige	-	3,0	3,0	5,0	-	-
		<b>SUMME</b>		-	<b>10,0</b>	<b>12,0</b>	<b>9,0</b>	-

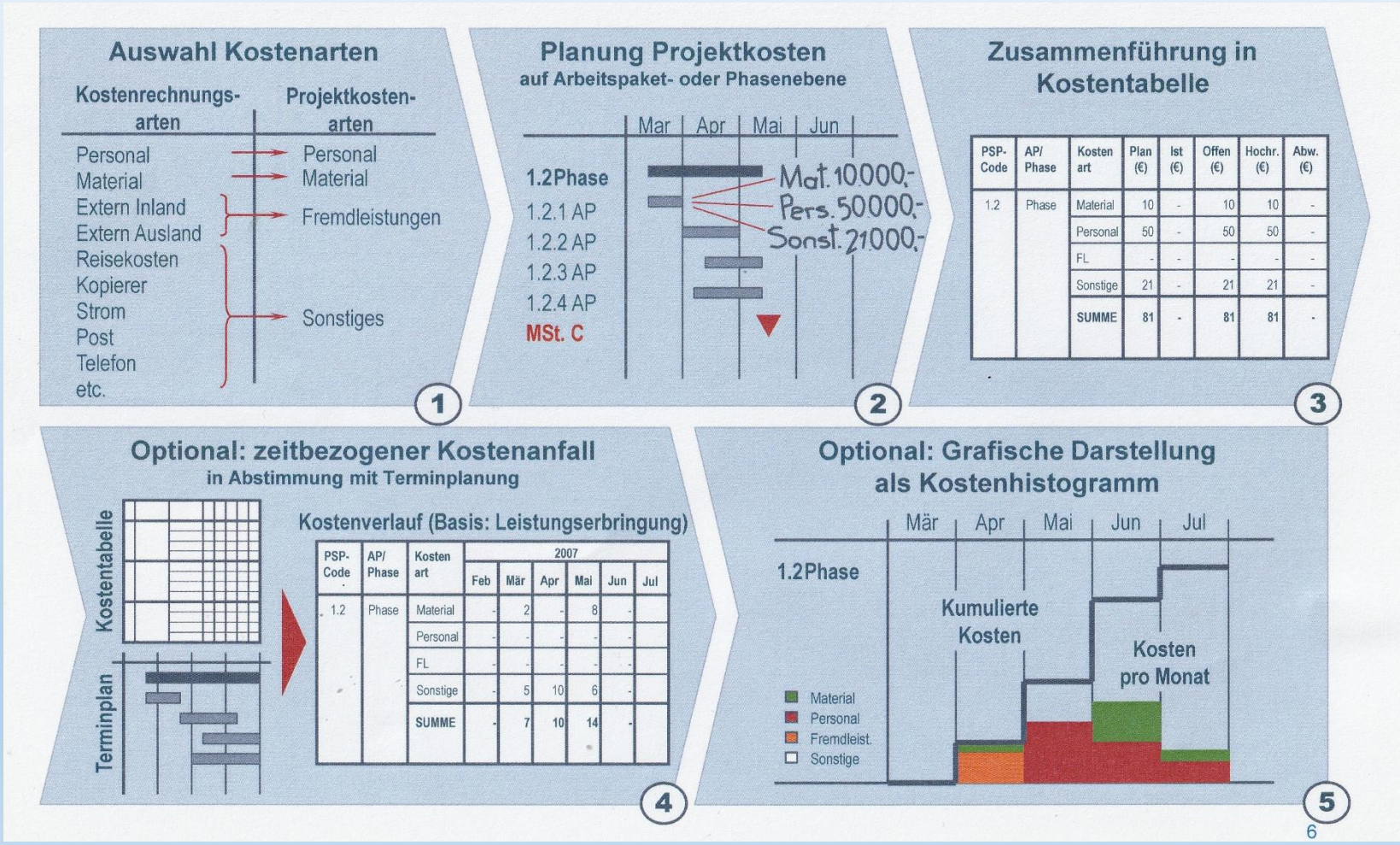
**5**

**Optional: Histogramm**

**6**

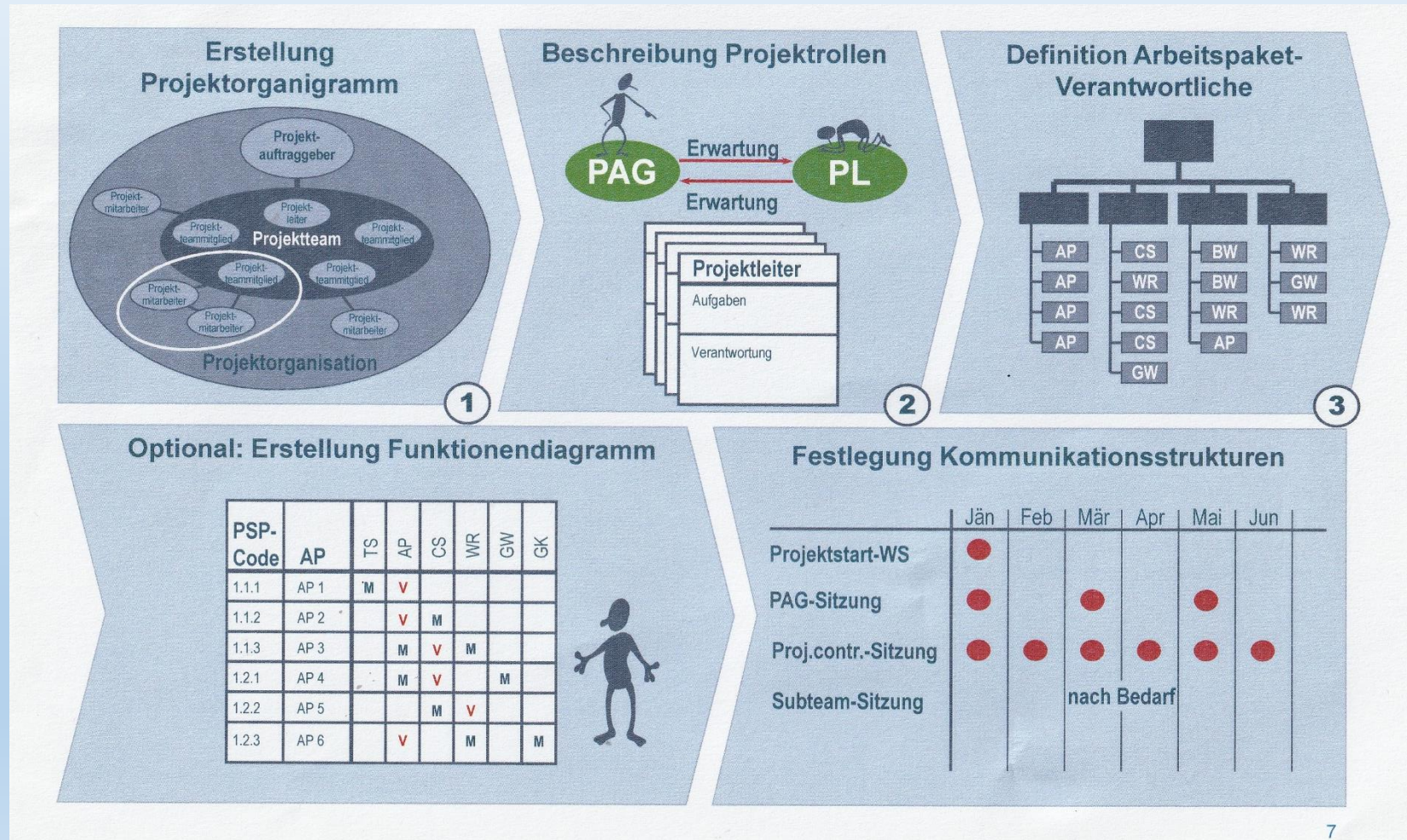
# Zusammenfassender Überblick

## Kostenplanung



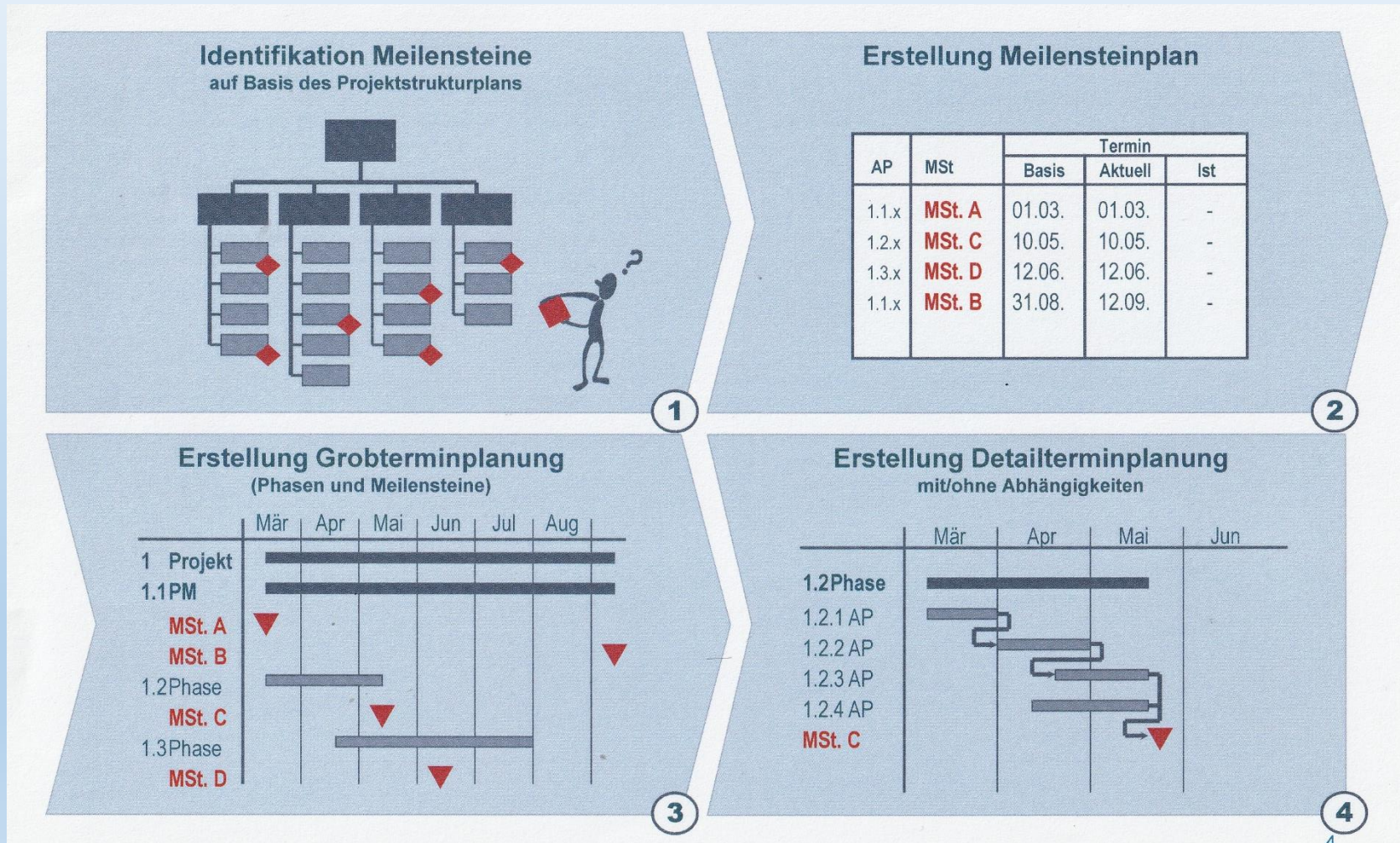
# Zusammenfassender Überblick

## Organisation



# Zusammenfassender Überblick

## Termin- und Meilensteinplanung



# Projektmanagement-Tool mit Excel

- Next Project Light:
- <https://www.nextlevelconsulting.com/leistungen/software/next-project-light/>
- Gratis Download + gratis Verwendung
- Zur Verfügung gestellt von der Next Level Consulting



- Markus Zuckerstätter, LLB.oec.
- Unternehmensberater
- [www.unternehmensberatung-salzburg.com](http://www.unternehmensberatung-salzburg.com)
- [office@unternehmensberatung-salzburg.com](mailto:office@unternehmensberatung-salzburg.com)

**Danke für die Aufmerksamkeit!**

# Webinarausblick:

- **Finanzwissen im gemeinnützigen Unternehmen**
- Mittwoch, 14. Dezember 2022
- 17.00 bis 18:30 Uhr
- Zoom-Meeting
- Anmeldung bei ÖKUSS



Bildquelle: finanzen.net