

## Schritt 1: Die Grundlagen des Projektmanagements verstehen, Wichtige Schlagworte

<b>Projekt</b>	Ein Projekt ist ein einmaliges, neuartiges, in sich abgeschlossenes, zielorientiertes und projektspezifisch organisiertes Vorhaben. Jedes Projekt zeichnet sich daher durch Individualität, Unsicherheit und Komplexität aus.
<b>Projektmanagement (agiles, klassisches)</b>	Projektmanagement ist das systematische und strukturierte Vorgehen bei der Abwicklung und Leitung von Projekten. Ein Projekt richtig zu führen (=managen), heißt sowohl Ziel als auch Ressourcen und Zeit stets im Blick zu haben. Man unterscheidet klassisches und agiles Projektmanagement, was sich auf Organisation und Methodik, vor allem aber auf die Denkhaltung bezieht. Projektmanagement ist immer auch Schnittstellenmanagement, denn Projekte sind häufig über organisatorische Abteilungsgrenzen hinaus organisiert und verknüpfen miteinander, was in der Organisationsroutine sonst nicht miteinander einhergeht.
<b>Projektdreieck</b>	Das Projektdreieck definiert die wichtigsten Dimensionen eines Projekts mittels der Determinanten Ziel, Ressourcen und Zeit, die nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können.
<b>Projektdeterminanten</b>	Siehe Projektdreieck
<b>Projektarten</b>	Projekte können auf unterschiedliche Weise unterschieden werden. Die Unterscheidung von Projektarten hilft dabei, Projekte richtig einzuordnen und Zielsetzung, Ressourcenbedarf und Ablauf voneinander ableiten zu können.

## Projektphasen

Jedes Projekt hat einen klar definierten Anfang und ein Ende. Es ist in sich abgeschlossen und zeitlich begrenzt. Dieser zeitliche Verlauf kann in sogenannte Projektphasen unterteilt werden. Jede einzelne Projektphase stellt einen zeitlichen Abschnitt innerhalb des Projektverlaufs dar, der sich sachlich gegenüber den anderen Abschnitten abgrenzen lässt. Zu den klassischen Projektphasen gehören die Initialisierungsphase, die Definitionsphase, die Planungsphase, die Steuerungsphase und die Abschlussphase.

## Projektmanagementstandard (international)

Unter Projektmanagementstandards versteht man Rahmenbedingungen und Spielregeln, die notwendig sind, um leistungsfähige und vor allem ganzheitlich konzipierte Projektmanagement-Systeme zu führen. Es handelt sich um definierte Standards, Maßnahmen und Tools, damit Projektmanagement als Organisations- und Arbeitsform funktionieren kann. Weltweit gibt es circa acht gängige Projektmanagementstandards. Zwei davon, PMI und IPMA, können als international bekannt und entsprechend anerkannt betrachtet werden.

## Wasserfall Methode

Die Erstellung eines Projektplans (siehe Projektplan) nach klassischer Projektmanagementmethodik wird auch als Wasserfall-Methode bezeichnet. Die Wasserfall-Methode bietet sich immer dann an, wenn das Projektergebnis, also das Endprodukt sowie seine gesamten Eigenschaften bereits vor der Umsetzung im Rahmen der Planungsphase präzise beschrieben und festgelegt werden können oder sogar müssen. Das Ergebnis der Projektplanungsphase ist ein standardisierter, fixierter Projektplan, der alle Aktivitäten, benötigten Rollen und erwarteten (Zwischen-) Ergebnisse enthält.

### Quelle:

Projektmanagement Schritt für Schritt, Arbeitsbuch von Antje Ries, utb. Verlag

## Schritt 2: Ein Projekt initiieren, Wichtige Schlagworte

### Projektidee

Die genaue Kenntnis der Projektsituation, des Projektumfelds und der Anforderungen sind Voraussetzungen dafür, das Projekt richtig zu planen und zum Erfolg führen zu können. Mit der Nutzendefinition definiere ich das eigentliche Ziel des Projekts, damit ich am Ende ein gutes und sinnvolles Projektergebnis erreiche.

### Anforderungsanalyse

In einer Anforderungsanalyse geht es um die Ermittlung der Bedürfnisse (im Sinne einer Bedürfnisanalyse), welche die Durchführung des Projekts notwendig machen. Betrachtet werden dabei nicht (nur) die Bedürfnisse des direkten Auftraggebers, sondern vielmehr die Bedürfnisse der Endkunden bzw. Nutznießer der durch das Projekt zu erstellenden Lösung.

### Problemdefinition

Als Bestandteil einer Anforderungsanalyse/ Situationsanalyse muss das eigentliche Problem ermittelt werden, welches als Auslöser für das Projekt betrachtet werden kann. Zur Analyse des Problems muss dieses zunächst eindeutig und zutreffend bezeichnet werden bzw. der betroffene Problembereich eingegrenzt werden. Im Rahmen der Problemdefinition werden bereits betroffene Funktionalitäten, erwartete Eigenschaften, die vorhandene Datengrundlage sowie die Anforderungen an die Realisierung in den betroffenen fachlichen Prozessen untersucht und dargestellt.

### Nutzendefinition

Als Bestandteil einer Anforderungsanalyse/ Situationsanalyse ist der Nutzen, welchen das Projekt letztendlich erzielen soll, zu definieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass nicht ein oberflächlich schwerwiegendes Problem gelöst wird, letztendlich aber kein Nutzen im Sinne eines Mehrwerts erschaffen wird. Ziel einer Nutzendefinition ist es, die Anforderungen sowie das Problem aus der Perspektive des Kunden zu betrachten.

**Projektzielsetzung** Durch die Zielsetzung wird das Projekt grob strukturiert. Das Ziel gibt dem Projekt einen Sinn, eine Richtung und eine Daseinsberechtigung. Es ist wichtig erst mit dem Projekt zu beginnen, wenn alle Klarheit und Einigkeit über die Ziele haben. Das gilt für Projektmitglieder sowie Auftraggeber und Stakeholder. Unklare oder fehlende Ziele führen zu Problemen und Fragen.

**Zielarten** Alle Projektziele lassen sich in Basiskategorien unterscheiden. Unabhängig von der Art des Projekts und des eigentlichen Projektgegenstandes lassen sich alle strategischen Ziele auf diese Kategorien zurückführen. Häufig ist die für ein Projekt definierte Zielsetzung eine Kombination aus verschiedenen Basiskategorien, welche in die operative Zielsetzung abgeleitet werden muss.

**Projektsteckbrief** Der Projektsteckbrief wird im Rahmen der Projektdefinitionsphase erstellt und enthält alle wesentlichen Informationen, die den Umfang des Projektes festlegen und als Grundlage für die folgende Projektplanungsphase benötigt werden. Umfang, Detailgrad und Ausgestaltung sind abhängig vom Projekt selbst, den Teilnehmern, der Projektdauer und vom Projektmanager.

**Projektscope** Der Projektscope beschreibt den Inhalt eines Projekts und umfasst alle Werkzeuge, Materialien und Arbeitskräfte (interne sowie externe Ressourcen), die zur Umsetzung der Projektidee erforderlich sind. Zur Bestimmung des Projektumfangs müssen daher alle Bestandteile und Elemente definiert werden, die zur Zielerreichung des Projekts notwendig sind. Man unterscheidet alles was „in scope“, also Bestandteil des Projekts ist, von allem was „out of scope“, also nicht Bestandteil des Projekts ist.

**Lastenheft** Der Auftraggeber eines Projekts beschreibt im Lastenheft die Aufgaben- bzw. Problemstellung, die konkreten Anforderungen und welchen Nutzen (Ziele) das Projekt erfüllen soll. Dies kann auch als Grobkonzept verstanden werden.

**Pflichtenheft** Der Auftragnehmer eines Projekts beschreibt im Pflichtenheft, wie er die erwartete Zielsetzung zu realisieren gedenkt. Diese Darstellung wird häufig auch als Feinkonzept bezeichnet.

**Projektauftrag** Bei einer Projektinitiierung mit externer Unterstützung wird anstelle eines Projektvertrags ein Projektauftrag an das Unternehmen mit dem überzeugendsten Konzept erstellt.

**Projektvertrag** Bei allen Projekten, die in einem externe Auftragsverhältnis stehen, ist das Projekt die Folge von Ausschreibung, Angebot und Auftragserteilung. Immer dann wird ein Projektvertrag abgeschlossen. Bei größeren und komplexen Projekten wird zusätzlich ein sogenanntes Lasten- und Pflichtenheft erstellt, welches Bestandteil des Projektvertrags ist.

**Pitch** Bei einer Projektinitiierung mit externer Unterstützung findet die Verhandlung über den Projektscope häufig im Rahmen eines sogenannten Pitches statt. Dabei werden mehrere Anbieter darum gebeten bzw. eingeladen, ihre präferierte Vorgehensweise und Projektzielsetzung vorzustellen und wenn nötig zu verteidigen.

**Quelle:**

Projektmanagement Schritt für Schritt, Arbeitsbuch von Antje Ries, utb. Verlag

## Schritt 3: Ein Projekt planen, Wichtige Schlagworte

### Ablaufplanung/ Terminplanung

Die Terminplanung wird im Rahmen der Projektplanungsphase vorgenommen. Hierbei geht es vor allen Dingen um die Darstellung und Planung des zeitlichen Ablaufs. Durch die Ermittlung der Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Vorgängen und der Dauer der einzelnen Arbeitspakete können sowohl die Reihenfolge als auch notwendige Pufferzeiten geplant werden.

### Netzplantechnik

Mithilfe der Netzplantechnik lassen sich die Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitspakete, die im Projektstrukturplan gegliedert wurden, schematisch darstellen. Die Arbeitspakete werden dazu in sogenannten Vorgangsknoten abgebildet, die je nach Abhängigkeit miteinander verbunden werden und aufeinander aufbauen. Die Netzplantechnik findet Anwendung im Rahmen der Projektplanungsphase.

### Gantt-Diagramm

Das Gantt-Diagramm ist eine Variante des Balkendiagramms (ein vernetztes Balkendiagramm), welches die chronologische Abfolge von Aufgaben entlang einer Zeitachse darstellt. Dabei wird vor allem die zeitliche Überlappung von Arbeitspaketen sichtbar, bei der mehrere Aufgaben parallel bewerkstelligt werden müssen.

### Balkendiagramm

Beim Balkendiagramm handelt es sich um ein Planungswerkzeug, welches den Fokus auf die zeitlich logischen Abhängigkeiten im Projekt legt. Manche Aufgaben können erst begonnen werden, wenn andere Aufgaben bereits abgeschlossen sind und umgekehrt.

Balkendiagramme eignen sich zur Terminplanung eines Projekts und sind vor allen Dingen für kleinere Projekte mit einer geringen bis mittleren Anzahl an Arbeitspaketen hilfreich, bei denen eine einfache aber übersichtliche Visualisierung der Projektdauer und des zeitlichen Verlaufs im Vordergrund steht. In der Praxis kommt häufig das Gantt-Diagramm zum Einsatz.

### Kritischer Pfad

Für jede Terminplanung gilt: Manche Aufgaben müssen zwingend zeitlich nacheinander durchgeführt werden, da sie abhängig voneinander sind. Andere wiederum können auch parallel durchgeführt werden, da sie nicht in Abhängigkeit zueinanderstehen.

Aus diesen Zusammenhängen ergibt sich der kritische Pfad. Alle Aufgaben, die nicht nach hinten verschoben werden dürfen, ohne dass sich der Projektendtermin verändert, liegen auf dem kritischen Pfad.

### Meilenstein

Meilensteine ermöglichen es, den Projektfortschritt zu überwachen und die Qualität des Projekts zu sichern. Jeder Meilenstein stellt ein Ereignis besonderer Bedeutung im Projekt da, welches es zu erreichen gilt. Das Erreichen eines Meilensteins kann mit der Fertigstellung einer Tätigkeit gleichgesetzt werden. Sie können deshalb als die Endpunkte eines Arbeitspakets, eines Teilprojektes oder einer Projektphase betrachtet werden.

### Projektorganisation

Man unterscheidet drei mögliche Arten von Projektorganisationen die reine/ autonome Projektorganisation, die Stabs-Projektorganisation und die Matrix-Organisation.

### Aufbauplanung/ Organisationsplanung

Um ein Projekt planen zu können, ist es notwendig, die einzelnen Projektbausteine zu strukturieren und eine Ordnungsstruktur für das Projekt auszuwählen. Dabei lassen sich die hierarchische Ordnung, die thematische Ordnung und die dynamische Ordnung als gängige Projektstandards unterscheiden, aber auch andere Ordnungsstrukturen sind denkbar.

### Projektorganigramm

Im Rahmen der organisatorischen Aufbauplanung des Projekts werden zunächst Projektrollen vergeben, aus welchen dann ein Projektorganigramm erstellt wird. In diesem müssen klar die Verantwortlichkeiten benannt sein.

### Projektrollen (nach Belbin)

Belbin unterscheidet drei Gruppen von Projektrollen, die „Menschen“, die „Macher“ und die „Denker“. Weiter ordnet er jeder Gruppe drei unterschiedliche Typen zu. Es ergeben sich daraus 12 Charaktere, die in einem Team anzutreffen sind. Im optimalen Falle setzt sich ein Projektteam aus möglichst vielen unterschiedlichen Charakteren zusammen.

### Projekthierarchie

Die Positionen der Mitarbeiter im Projekt können gänzlich unabhängig davon sein, welche Position jemand in der Linie einnimmt.

Aus diesem Grund ist es so wichtig, für jedes Projekt ein Projektorganigramm, welches die Projekthierarchie darstellt, zu erstellen. Dieses hilft den Beteiligten zu verstehen, welche Verantwortungs- und Entscheidungslinien es gibt.

**RACI-Matrix**

Die RACI-Matrix ist eine Verantwortlichkeitsmatrix, welche dabei hilft im Rahmen der Projektorganisationsplanung allen Projektbeteiligten, ihre Rolle und damit einhergehend ihre Aufgaben und Verantwortungen im Projekt zuzuordnen. Die RACI-Matrix unterscheidet vier Arten der Zuständigkeit: „Responsible“, „Accountable“, „Consulted“ und „Informed“.

**Ressourcenkalkulation/  
Ressourcenplanung**

Im Rahmen der Ressourcenplanung wird der Bedarf an Ressourcen (finanziell und menschlich) ermittelt, der zur Erreichung des festgesetzten Projektziels benötigt wird. Dabei müssen der Bedarf mit der Ressourcenkapazität abgestimmt und die Ressourcenengpässe festgestellt werden. Im nächsten Schritt heißt es, die Über- oder Unterdeckung der Ressourcen auszugleichen.

**Budgetkalkulation/  
Budgetplanung**

Die Budgetkalkulation gehört neben der Kostenkalkulation zu den Methoden, die im Rahmen der Projektplanungsphase genutzt werden, um die finanziellen Ressourcen für das Projekt zu planen. Unter Budgetkalkulation versteht man die möglichst effiziente Verteilung eines definierten Budgets auf die benötigten Kostenblöcke.

**Kostenkalkulation/  
Kostenplanung**

Die Kostenkalkulation gehört neben der Budgetkalkulation zu den Methoden, die im Rahmen der Projektplanungsphase genutzt werden, um die finanziellen Ressourcen für das Projekt zu planen. Unter Kostenkalkulation versteht man die Ermittlung aller Kosten im ersten und die Deckung der Gesamtkosten im zweiten Schritt.

**Projektplan**

Im Projektplan wird dargestellt, wie die Projektidee und die darauf basierende initiale Projektdefinition konkret umgesetzt werden kann und welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen dafür berücksichtigt werden müssen. Häufig besteht der Projektplan tatsächlich aus mehreren Dokumenten, welche die Arbeitsstruktur, die Terminplanung, die Organisation, die Ressourcen und die Kommunikation des Projekts regeln.

**Arbeitsstrukturplan/  
Projektstrukturplan**

Im Arbeitsstrukturplan werden sämtliche Projektbausteine (siehe auch Arbeitspakete) eines Projekts miteinander verknüpft und z.B. nach Hierarchie, Thema oder Dynamik geordnet. Mit Hilfe dieser Arbeitsstruktur (häufig auch Projektlogik genannt) wird der gesamte zeitliche Ablauf des Projekts zunächst geplant und dann durchgeführt. Die Struktur eines Projekts stellt die Menge aller Elemente und ihrer wechselseitigen Beziehungen innerhalb eines Projekts dar. Je nachdem, welcher Struktur ein Projekt unterliegt, wird der Projektplan anders gestalten.

**Arbeitspaket**

Arbeitspakete stellen in sich geschlossene Aufgabenstellungen dar, die zu einem bestimmten Zeitpunkt erbracht werden müssen. Jedes Arbeitspaket hat einen definierten Anfang, ein definiertes Ende und einen Umfang oder eine festgelegte Dauer. Sie stellen die kleinste, nicht weiter zerlegbare Einheit in der Arbeitsstruktur dar und können zu Teilprojekten (wenn nötig) aggregiert werden. Jedes Arbeitspaket hat einen Vorgänger sowie einen Nachfolger, wodurch sie zum Arbeitsstrukturplan zusammengefügt werden können.

**Projekt Kick-off**

Der Abschluss der Projektplanungsphase als offizieller Start des Projekts symbolisiert die Arbeitsaufnahme des Teams. Häufig wird dies durch eine Kick-off Veranstaltung gekennzeichnet.

**Quelle:**

Projektmanagement Schritt für Schritt, Arbeitsbuch von Antje Ries, utb. Verlag

## Schritt 4: Ein Projekt anleiten, Wichtige Schlagworte

### Situativer Führungsstil

Da der Projektmanager immer wieder mit neuen Teamkonstellationen und sich rasch verändernden Personalsituationen umgehen können muss, gibt es keinen idealen Führungsstil für den Projektmanager. Stattdessen muss er situativ, in Abhängigkeit von der jeweilige Kompetenz und dem Engagement des einzelnen Teammitglieds neu entscheiden und anders führen.

### Motivations-Hygiene-Theorie

Herzberg klassifiziert die Motivziele von Menschen in seiner Motivations-Hygiene-Theorie (bekannt auch als Zwei-Faktoren-Theorie) nach lediglich zwei Arten von Einflussgrößen: zum einen die Motivationsfaktoren, welche im Gegensatz dazu auf den Inhalt der Tätigkeit abzielen (auch Inhaltsfaktoren genannt) und zum anderen die Hygienefaktoren, welche auf den Kontext der zu leistenden Tätigkeit bezogen werden (auch Kontextfaktoren genannt).

### Arbeitstechniken/ Kreativitätstechniken

Unter Arbeits- und Kreativitätstechniken versteht man Methoden, die helfen, die Kreativität zu fördern, den Arbeitsprozess zu lenken und die Zusammenarbeit zwischen den Menschen im Team zu strukturieren und zu verbessern. Kreativitätstechniken kommen im Projekt vorrangig in der Projektdurchführungsphase zum Einsatz, können aber auch in jeder anderen Phase nützlich sein.

### Brainstorming

Der Begriff „Brainstorming“ steht für Ideenwirbel oder auch Gedankensturm. Es handelt sich um eine Kreativitätstechnik, die vorrangig in der Projektplanungsphase genutzt wird, um erste Ideen für mögliche Projektbausteine zu sammeln, aber auch in allen anderen Projektphasen zum Einsatz kommen kann. Es geht dabei um das Sammeln möglichst vieler, möglichst kreativer Ideen, zunächst ohne Rücksicht auf deren spätere Verwendbarkeit zu nehmen.

**Mind Mapping**

Die Erstellung von Mind Maps ist eine Arbeitstechnik, bei der es darum geht, abstrakte Begriffe in einer gehirngerechten Form zu visualisieren. Der Ausgangspunkt eines Mind Maps sollte daher immer ein in der Mitte angebrachter oder dargestellter Begriff sein, der stichwortartig das Thema bzw. die Problemstellung beinhaltet. Im nächsten Schritt kann das Thema die einzelnen Punkte weiterentwickeln, um schließlich ein strukturiertes Bild zu entwickeln.

**Blitzlicht**

Diese Arbeitsmethode dient dazu, die augenblickliche Stimmung einer Gruppe als Momentaufnahme zu fixieren und so Störungen wie Müdigkeit, Überforderung oder Ärger transparent zu machen. Eine weitere Anwendungsmöglichkeit ist die Tagesauswertung, die das Erleben der Gruppe bezüglich des Arbeitsergebnisses und/ oder Gruppenklimas wieder spiegelt.

**6-Hüte-Methode**

Die 6-Hüte-Methode ist eine Kreativitätstechnik, bei welcher die Teilnehmer unterschiedliche Rollen einnehmen, die durch verschiedenfarbige Hüte symbolisiert werden. Jeder Hut entspricht einer bestimmten Denkweise, wodurch eine effiziente Diskussion erreicht werden soll.

**Stakeholder Management**

Unter Stakeholdermanagement werden alle Aktivitäten, Bemühungen und Maßnahmen verstanden, die vom Projektmanager (und dem Projektteam) unternommen werden, um die Bedürfnisse der Interessenvertreter zu erfüllen und diese möglichst langfristig und positiv gestimmt an das Projekt zu binden.

**Quelle:**

Projektmanagement Schritt für Schritt, Arbeitsbuch von Antje Ries, utb. Verlag

## Schritt 5: Ein Projekt durchführen, Wichtige Schlagworte

### Projektkontrolle

Gegenstand der Projektkontrolle im Rahmen der Projektdurchführungsphase ist die regelmäßige Erfassung des Ist-Standes (=aktueller Status des Projekts) und die Gegenüberstellung mit dem entsprechenden Soll-Stand (=Projektplan). Durch diesen Abgleich sollen möglichst frühzeitig Abweichungen und deren Ursachen ermittelt werden, um Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Die regelmäßige Projektkontrolle ist Grundvoraussetzung für die Steuerung eines Projekts.

### Statusmeeting

Das Statusmeeting dient dazu, den aktuellen Stand des Projekts zu besprechen, welche Arbeiten momentan geleistet werden und was als Nächstes geplant ist. Bei Statusmeetings unterscheidet man zwischen Veranstaltungen mit dem Projektteam und mit den Stakeholdern. Während den Stakeholdern vor allen Dingen die Ergebnisse berichtet werden, gilt es im Rahmen der Teammeetings, das Projekt in die richtige Richtung zu lenken und sinnvolle Entscheidungen zu treffen.

### Lenkungskreis/ Lenkungsausschuss

Der Lenkungskreis setzt sich zusammen aus den Projektspensoren, dem oder den Auftraggebern, dem Projektleiter und (wenn vorhanden und nötig) den Teilprojektleitern. Das Gremium kommt erstmalig zusammen für den Projekt Kick-Off, Zwischenpräsentationen (häufig mit dem Fokus auf speziellen und gerade aktuellen Teilprojekten) und die Vorstellung des Endergebnisses.

### Statusbericht

Der Statusbericht fasst auf einen Blick (daher möglichst auf einer Seite) zusammen, was in der unmittelbaren Vergangenheit geleistet wurde und an was aktuell gearbeitet wird. Er ist immer dann notwendig, wenn mehrere Personen an unterschiedlichen Aufgaben (in Form von Teilprojekten oder Arbeitspaketen) arbeiten und daher nicht wissen, was in den anderen Bereichen gerade passiert, aber auch um den aktuellen Stand des Projekts für die Auftraggeber und Stakeholder kurz und knapp zusammenzufassen.

**Projektsteuerungsphase** Unter Projektsteuerung versteht man die adäquate Gestaltung und Führung des Projekts, um die gesetzten Ziele zu erreichen, das heißt, den Ist-Stand möglichst nah am Soll-Stand zu halten. Zusätzlich zur Überprüfung der Ziele, Ressourcen und Zeit ist auch die Qualität der Arbeitsergebnisse im Auge zu behalten. Die Projektsteuerungsphase endet mit Erreichen bzw. Fertigstellung des geplanten Projektergebnisses.

**Risikomanagement** In allen Projekten treten von Zeit zu Zeit Unsicherheiten, Probleme oder sich (manchmal rasant) verändernde Umstände ein, die den Projektverlauf negativ beeinflussen können. Das Risikomanagement lenkt die Aufmerksamkeit auf mögliche Risiken, die während des Projektverlaufs eintreten können. Zum Umgang der Risiken werden Maßnahmen zur Vorbeugung oder Bewältigung erarbeitet. Risiken können fachlicher, technischer, organisatorischer, politischer oder auch strategischer Natur sein.

**Änderungsmanagement/  
Change Request-  
Management** Das Änderungsmanagement regelt den Umgang mit Veränderungen innerhalb des Projekts. Wenn ein Projekt ordentlich und regelmäßig kontrolliert wird, werden notwendige Veränderungen und Anpassungen frühzeitig erkannt. Typische Quellen für notwendige Projektveränderungen sind neue oder sich ändernde Anforderungen seitens der Auftraggeber, gesetzliche Änderungen oder Neuerungen, die sich auf das Projekt auswirken sowie jegliche Abweichungen vom Projektplan (z.B. bzgl. der Zeitplanung oder der Kostenkalkulation). Der Erfolg eines Projekts liegt häufig darin begründet, wie gut, schnell und flexibel der Projektmanager und sein Team in der Lage sind, notwendige Veränderungen zu erkennen und alternative Lösungen zu entwickeln.

**Change Request** Unter einem Change Request versteht man einen Änderungsantrag. Ein solcher Änderungsantrag ist ein offizielles Dokument (oder ein digitalisierter Workflowprozess), welches für jede gewünschte Änderung der geplanten Vorgehensweise im Projekt erstellt werden muss.

Ein solches formales Vorgehen ist wichtig, damit es keinen Projektwildwuchs gibt und auch im Nachhinein noch nachvollzogen werden kann, warum was wie und nicht anders gemacht wurde.

### **Ergebnisprotokoll**

Das Ergebnisprotokoll ist ein Instrument zur Berichterstattung während der Projektdurchführungsphase. Darin sollte dokumentiert werden, welche Informationen mitgeteilt wurden, wer welche Aufgabe übernimmt und welche Beschlüsse gefasst wurden. Das Ergebnisprotokoll sollte zudem mindestens den Projektnamen, den Protokollanten (als Kontakt für Rückfragen oder Unstimmigkeiten) und den Teilnehmerkreis enthalten.

### **To-Do-Liste/ Taskliste**

Die To-Do Liste ist ein Instrument der Projektsteuerung. Für jede anstehende Aufgabe im Rahmen eines Arbeitspakets oder Teilprojekts wird neben einer kurzen Beschreibung der Tätigkeit die Verantwortung aufgelistet und das Start- bzw. Enddatum festgelegt. Des Weiteren wird der Status der zu erledigenden Aufgabe dargestellt.

### **Entscheidungsmatrix**

Eine Entscheidungsmatrix hilft Entscheidungen im Projekt basierend auf Fakten zu treffen. Jede Entscheidungsmatrix beruht auf der Bewertung und dem Vergleich verschiedener Alternativen. Dafür werden zunächst die Beurteilungskriterien ermittelt und gewichtet. Anschließend wird eine Beurteilung der definierten Handlungsalternativen nach den festgelegten Kriterien vorgenommen. Das Ergebnis, welches in Form einer Matrix dargestellt wird, zeigt den Gesamtnutzen einer Alternative und bildet die Grundlage für die zu treffende Entscheidung.

### **Quelle:**

Projektmanagement Schritt für Schritt, Arbeitsbuch von Antje Ries, utb. Verlag

## Schritt 6: Ein Projekt abschließen, Wichtige Schlagworte

### Projektübergabe

Der letzte Meilenstein der Projektdurchführungsphase ist die Übergabe an den Auftraggeber. Erst mit Übergabe des letzten abschließenden oder zusammenfassenden Arbeitspaketes ist das Projektergebnis erbracht, sodass mit den Abschlussaktivitäten begonnen werden kann.

### Ergebnispräsentation

Die Ergebnispräsentation wird im Rahmen der Projektabschlussphase gehalten. Dabei werden zum einen die Ergebnisse des Projekts vorgestellt, zum anderen wird im Rahmen dieses Termins das Projekt formal abgenommen. Basierend auf der Ergebnispräsentation erteilt der Auftraggeber die formale Entlastung des Projekts und bestätigt damit den Zielerreichungsgrad, die abgelieferte Qualität sowie die Einhaltung der finanziellen und zeitlichen Ressourcen.

### Erfolgskontrolle

Zu jedem guten Projektabschluss gehört eine Auswertung des Projektverlaufs, die Erfolgskontrolle. Ziel dieser ist es zu überprüfen inwieweit die gesteckten Projektziele erreicht wurden. Gleichzeitig dient es dazu, die benötigten Ressourcen, das Budget und die Zeit mit den im Rahmen der Projektplanung festgelegten Soll-Größen abzugleichen.

### Projektdokumentation

Die anhaltende und umfangreiche Dokumentation jeglicher Projekt ereignisse geschieht zum einen zur Erfahrungssicherung, zum anderen aber auch zur Weitergabe der gemachten Projekterfahrung im Sinne von Lessons Learned. Die Projektdokumentation sollte mit Hilfe standardisierter Vorlagen und Templates durchgeführt werden.

### Abschlussbericht

Der Abschlussbericht wird am Ende des Projekts meist zusammen mit dem Projektergebnis übergeben. Der Bericht beinhaltet die Ausgangssituation und den Status Quo zu Beginn des Projekts, welche durch den Leistungsumfang und die Projektziele ergänzt werden. Alle Änderungen während des Projektverlaufs müssen im Abschlussbericht erwähnt werden.

Des Weiteren werden die beteiligten Personen sowie ihre Verantwortlichkeit aufgeführt und der Projektverlauf dokumentiert. Der Bericht endet mit einer Beschreibung des Projektergebnisses im Abgleich zu den festgesetzten Zielen (siehe auch Erfolgskontrolle).

**Projekttagbuch**

In einem Projekttagbuch werden chronologisch alle wesentlichen Ergebnisse und Vorkommnisse während des Projektverlaufs festgehalten. Es dient nicht nur dazu, den aktuellen Status, sondern auch den Weg bis zu diesem nachverfolgen zu können. So können auch im Nachhinein noch getroffene Entscheidungen nachvollzogen werden.

**Projekthandbuch**

Das Projekthandbuch enthält alle wesentlichen Informationen zu einem Projekt und sollte bereits während der Projektplanungsphase angelegt und möglichst rasch vervollständigt werden. Es begleitet das Projekt bzw. das Projektteam über die gesamte Projektdurchführungsphase hinweg und wird als Bestandteil der Projektübergabe verstanden. Das Projekthandbuch hilft vor allem, jedem neu zum Projekt hinzukommenden Teammitglied sich schnell in die jeweilige Projektumgebung und -struktur einzufinden. Es liefert Informationen über alle gängigen Projektstandards wie die Arbeitsstruktur, die Teamstruktur und die Meetingstruktur.

**Lessons Learned/  
Erfahrungssicherung**

Unter Lessons Learned versteht man sämtliche Erkenntnisse aus dem Projektverlauf und die Konsequenzen, die sich daraus zur Erfahrungssicherung ziehen lassen. Diese sollen bei zukünftigen Projekten helfen, einmal begangene Fehler nicht ein zweites Mal zu wiederholen.

**Projektauflösung**

Zum Abschluss des Projekts beenden der Projektmanager und das Projektteam ihre Tätigkeit. Alle einberufenen Gremien, Arbeitskreise und Projektgruppen werden aufgelöst. Die Auflösung eines Projekts kann sich über einige Zeit (je nach Gesamtdauer des Projekts) hinziehen.

**Initiierung von  
Folgeprojekten**

Der Abschluss eines Projekts stellt in der Praxis häufig den Beginn eines neuen Projekts, eines Folgeprojekts dar.

Neue Erkenntnisse, funktionale, organisatorische oder geographische Ausdehnung, qualitative Mängel am Ergebnis oder ungeplante Ressourcenengpässe sind typische Ursachen für Folgeprojekte.

**Release Management**

Der Abschluss eines Projekts stellt in der Praxis häufig den Beginn eines neuen Projekts dar, was mit Release Management bezeichnet wird. Die Ursachen können vielfältiger Natur sein.

**Quelle:**

Projektmanagement Schritt für Schritt, Arbeitsbuch von Antje Ries, utb. Verlag