

Projektmanagement: Dokumente

Eine Übersicht
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter
Stand: 04/2018

Als Webseite zu finden unter:
<https://www.peterjohann-consulting.de/dokumente-in-projekten/>

Sie finden diese und weitere
Präsentationen unter (→ Klick):
<https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Zur Verteilung an Interessierte
Version 0.50 vom 04.04.2018
84 Seiten



Über Dokumente werden Projekte „abgebildet“ – sind die „richtigen“ Dokumente im Projekt vorhanden, so kann das Projekt hierüber geplant, ausgeführt, überwacht und gesteuert werden.

Allerdings gibt es keine eindeutigen Bezeichnungen für Projektdokumente; je nach Standard (der einzelnen PM-Verbände) sind diese unterschiedlich. Zudem sind viele Projektdokumente heute in PM-Software integriert, sodass dann die Bedeutung der eigenen Definition und Beschreibung sinkt.

In dieser Ausarbeitung werden „die Dokumente“ für das Projektmanagement beschrieben. Hierzu werden Ordnungsschemata erstellt, sodass eine „passende“ Zuordnung für das eigene Projektumfeld getroffen werden kann.

Bitte beachten Sie:

Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt aber die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**. Diese ist direkt von der Website (https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-einfuehrung.pdf) herunterladbar.



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie wissen, welche Bedeutung Dokumente in Projekten haben
- Sie kennen die wesentlichen Angaben, die auf allen Dokumenten erscheinen sollten
- Sie können die wichtigsten Dokumentenvorlagen einsetzen
- Sie wissen, wo die Grenzen des Einsatzes von Dokumenten im Projektmanagement sind

Zielgruppe: Projektmanager und Projektmitarbeiter

Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten; Grundlagen des PMs sind bekannt

Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel



Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

Kapitel 1 erläutert die Bedeutung von Dokumenten im Projektmanagement und nimmt eine Klassifizierung und Einteilung vor.

Im **Kapitel 2** werden die wichtigsten Dokumente im Projektmanagement im Detail vorgestellt.

Das **Kapitel 3** beschäftigt sich mit einigen praktischen Aspekten der Dokumente in Projekten. Hierzu gehören die Ablagestrukturen oder die Bedeutung von Dokumenten beim Einsatz von PM-Software.

Im **Anhang** sind die Literaturliste und eine Liste mit Weblinks zu finden.



- | | | |
|----|---------------------------------|-------|
| 1. | Einleitung und Grundlagen | 6–28 |
| 2. | Die wichtigsten Dokumente | 29–45 |
| 3. | Praktische Aspekte | 46–74 |
| A. | Literatur, Weblinks und Kontakt | 75–84 |

© 2024
Grenzfreie Version für
den privaten Gebrauch!



- Einleitung
- Betroffene Bereiche – wo Dokumente eine Rolle spielen
- Zum Begriff der Dokumente (in Projekten)
- Begriffsvielfalt – Was sind alles Projektdokumente?
- Abstufung der Projektdokumente
- Projektdokumente in den Normen und Standards
- Arten von Projektdokumenten (Mögliche Unterteilungen, Statische und lebende Dokumente, Hier vorgenommene Gruppierung)
- Projektdokumente in der Übersicht (unvollständig)
- Minimalzusammenstellung von Projektdokumenten
- Projektdokumente aus Projekt- und Kundensicht
- Projektdokumente im Projektkontext
- Übung: Projektdokumente aus Projekt- und Kundensicht
- Dokumente beim PMI (Unterscheidung der Artefakte, Die Projektartefakte in der Übersicht, Der Projektmanagementplan, Die Projektdokumente)
- Dokumente und Dokumentenvorlagen
- Tipps zu den Grundlagen der Projektdokumente
- Fragen zu den Grundlagen der Projektdokumente



Dokumente dienen in Projekten zum Planen, Ausführen, Überwachen und Steuern von Inhalten. Über Dokumente lassen sich Projekte komplett beschreiben und abwickeln.

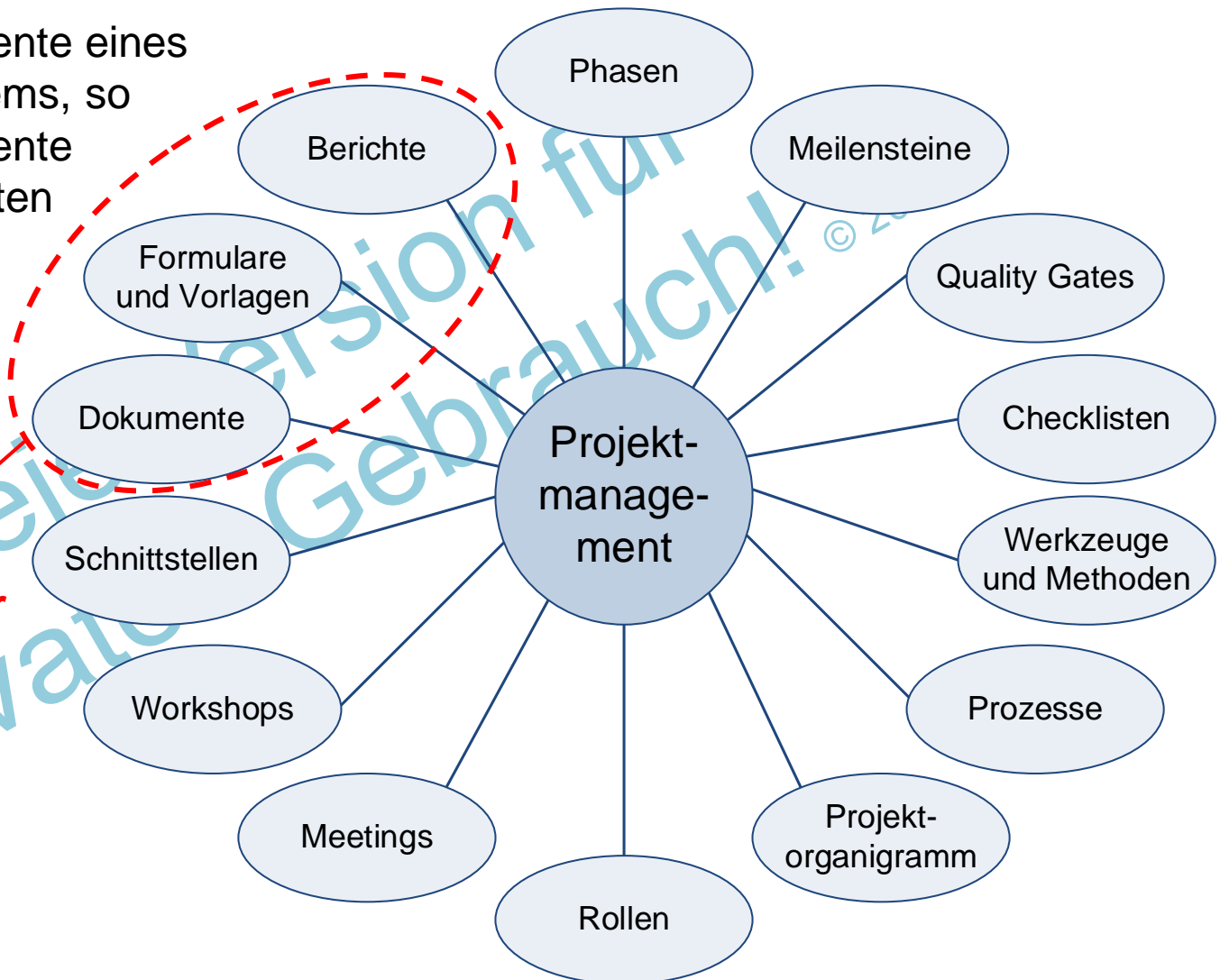
In der Praxis zeigt sich häufig, dass Dokumente nicht so eingesetzt werden, dass sie einen Mehrwert für das Projekt bringen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig – im Wesentlichen ist das „unsaubere“ Erfassen und Beschreiben der notwendigen Projektdokumente und der dazugehörigen Vorlagen die Ursache.

Allerdings benötigt man einen nicht unerheblichen Zeitaufwand und ein gewisses Know-how, um „alle notwendigen“ Dokumente zu beschreiben. Deshalb gibt es viele Dokumentenvorlagen für Projekte im Internet, die schnelle Lösungen versprechen, aber leider meistens am konkreten Bedarf vorbeigehen.

In dieser Ausarbeitung wird betrachtet, welche Dokumente in Projekten zum Einsatz kommen können. Die wichtigsten Dokumente werden detailliert beschrieben, wobei auf die konkrete Erstellung von Vorlagen verzichtet wird.

Betrachtet man die Elemente eines Projektmanagementsystems, so fällt auf, dass die Dokumente zu zwei weiteren Elementen einen besonders starken Bezug haben.

Fokus hier





Unter „Dokumenten in Projekten“ kann Verschiedenes verstanden werden. In dieser Ausarbeitung wird der Begriff recht weit gefasst und folgendermaßen verwendet:

„Ein Dokument ist eine Informationseinheit, die mehrere Informationen zu einer physischen Einheit, z.B. in Papierform oder in elektronischer Form zusammenfasst.“ /Jakoby15/

Lizenzfreie
den privaten Gebie



- Logbuch
- To-do-Liste
- Liste-offener-Punkte (LOP)
- Projektsteckbrief
- Projektantrag
- Projektauftrag
- Notiz
- Ressourcentabelle
- Personaltabelle
- Planungsdokumente
- Formulare
- Berichte
- Checklisten
- Protokolle
- Basisplan
- Kostenplan
- Terminplan
- Arbeitspaketbeschreibung
- Änderungsantrag
- ...

Achtung:
Es können mehr als 100 verschiedene
Dokumente benannt werden. Es gibt
keine „Standardvorgaben“!



Folgende Abstufung der Projektdokumente innerhalb einer Organisation kann vorgenommen werden:

1. Übergreifende PM-Standards und -Vorgaben
2. (Abgeleitete) Standards und Vorgaben für das einzelne Projekt
3. (Angepasste) Dokumente für das einzelne Projekt

	Charakterisierung	Verantwortlich	Anzahl	Beispiele
1	Generelle, übergeordnete Dokumente (Vorgaben)	Project Management Office (PMO)	Sehr wenige	Projektmanagement-handbuch
2	Generelle für das Projekt geltende Dokumente (Vorgaben)	Projektmanager	Wenige	Projekthandbuch, Projektmanagementplan
3	Im Projekt(verlauf) erstellte Dokumente	Projektmanager / Projektteam	Einige	Projektauftrag, Projektplan



Nach der DIN 69901-5:2009 /DIN16/ ist die Projektdokumentation (engl. *Project Documentation*) die ...

„Gesamtheit aller relevanten Dokumente, die in oder aus einem Projekt entstehen, Verwendung und Anwendung finden oder anderen Bezug zum Projekt haben.“

Wie viele (verschiedene) Dokumente sind für ein Projekt notwendig? Hier gibt es keine eindeutige Aussage:

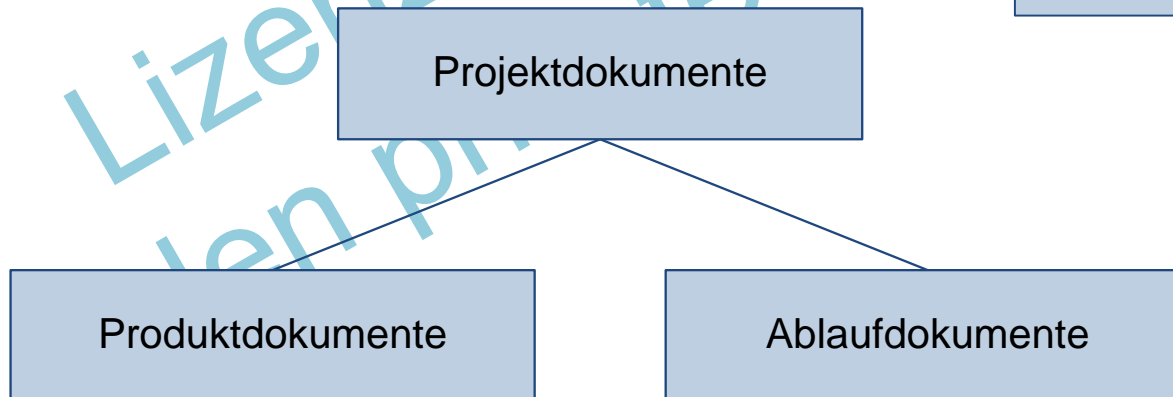
- Das PMI /PBG17, PBG17-d/ benennt 51 verschiedene Dokumente (18 Dokumente des Projektmanagementplans, 33 Projektdokumente),
- PRINCE2 /OGC09/ kennt genau 26 (und liefert dafür Vorlagen mit) und
- die GPM /GPM16/ sowie die DIN /DIN16/ bewegen sich in einer ähnlichen Größenordnung wie das PMI.



Projektdokumente können auf unterschiedliche Weise klassifiziert werden (siehe Tabelle rechts). Wesentlich ist jedoch die Unterscheidung der Dokumente ...

- zur Inhaltsdefinition (am Produkt orientiert) und
- zur Ablaufsteuerung (Projektorientiert).

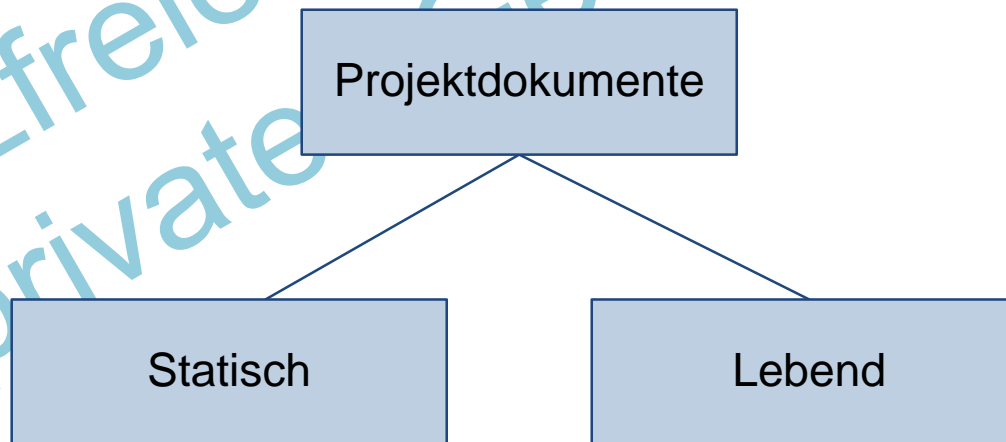
Veränderungsmöglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Statisch • Halbstatisch • Lebend / fortlaufend
Erstellungszeitpunkt	In der Regel an den PM-Phasen orientiert
Verwendungszweck	<ul style="list-style-type: none"> • Managementvorgabe • Plan • Bericht
Inhalt (= Produkt) oder Steuerung (= Projekt)	<ul style="list-style-type: none"> • Produktbeschreibung • Projektbeschreibung
Erstellungsrahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Freitext • Formular • Generiertes Artefakt





Projektdokumente sind entweder:

- Statisch (werden einmal ausgefüllt und gelten dann als fixiert);
Beispiele: Alle Berichte, Protokolle, alle vertragsrelevanten Dokumente, Basispläne
- Lebend (werden aufgesetzt und dann fortlaufend erweitert bzw. geändert);
Beispiele: Fast alle Pläne, Änderungslisten, Liste-offener-Punkte

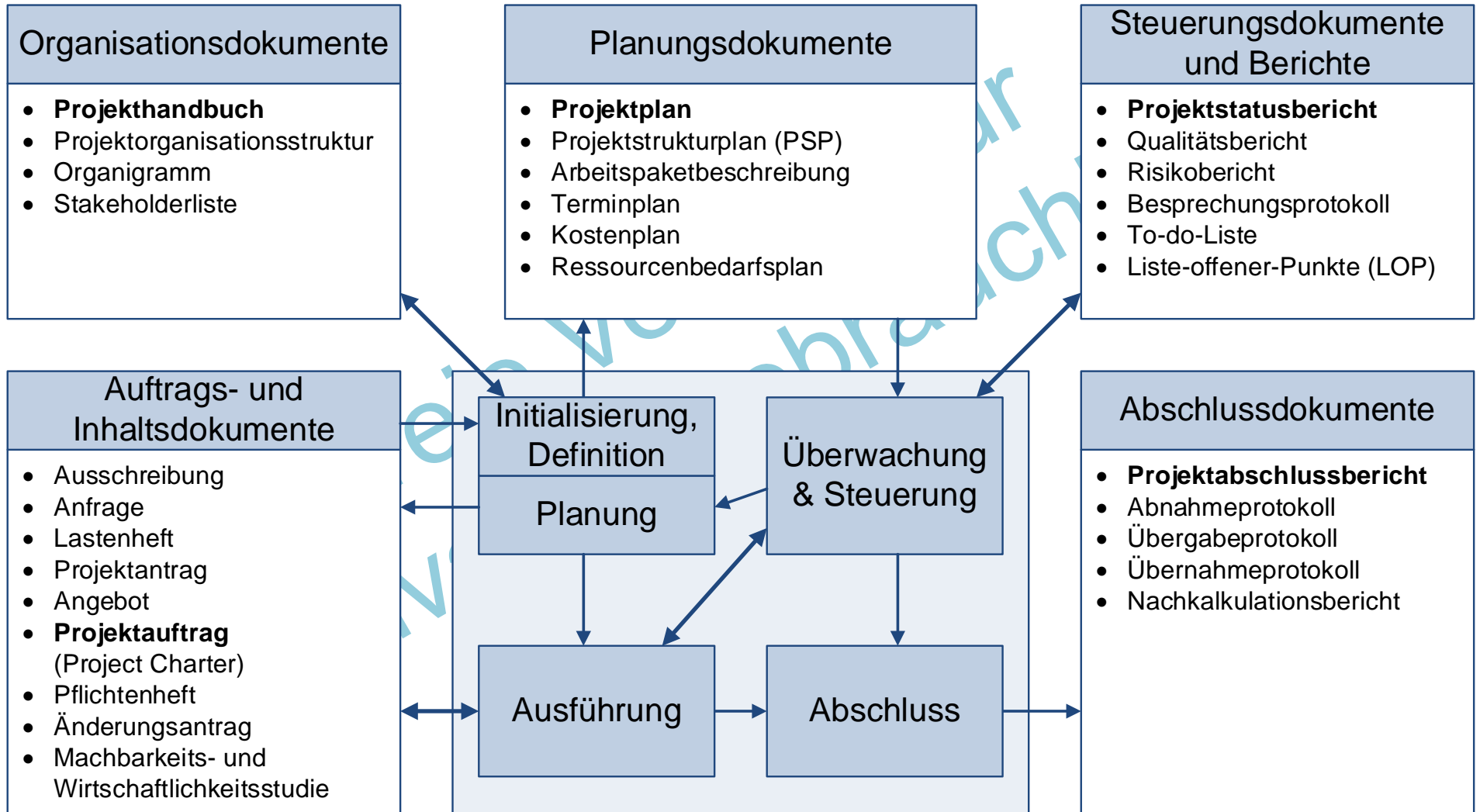




In dieser Ausarbeitung werden die Projektdokumente fünf Gruppen zugeordnet, die sich an den Projektphasen orientieren:

- Organisationsdokumente („Wer hat welche Aufgaben oder Rollen im Projekt?“); Beispiele: **Projekthandbuch**, Projektorganisationsstruktur, ...
- Auftrags- und Inhaltsdokumente („Was muss gemacht werden / was macht das Produkt?“); Beispiele: **Projektauftrag**, Lastenheft, Pflichtenheft, ...
- Planungsdokumente („Wann und durch wen soll etwas gemacht werden?“); Beispiele: **Projektplan**, Projektstrukturplan, Kostenplan, ...
- Steuerungsdokumente und Berichte („Wo steht das Projekt?“); Beispiele: **Projektstatusbericht**, Qualitätsbericht, Risikobericht, Besprechungsbericht, Liste-offener-Punkte, ...
- Abschlussdokumente („Wie ist das Projekt beendet worden?“); Beispiele: **Projektabschlussbericht**, Abnahmeprotokoll, ...

Die Arten sind nicht strikt voneinander zu trennen – gerade der sogenannte Projektmanagementplan umfasst viele unterschiedliche Dokumente.





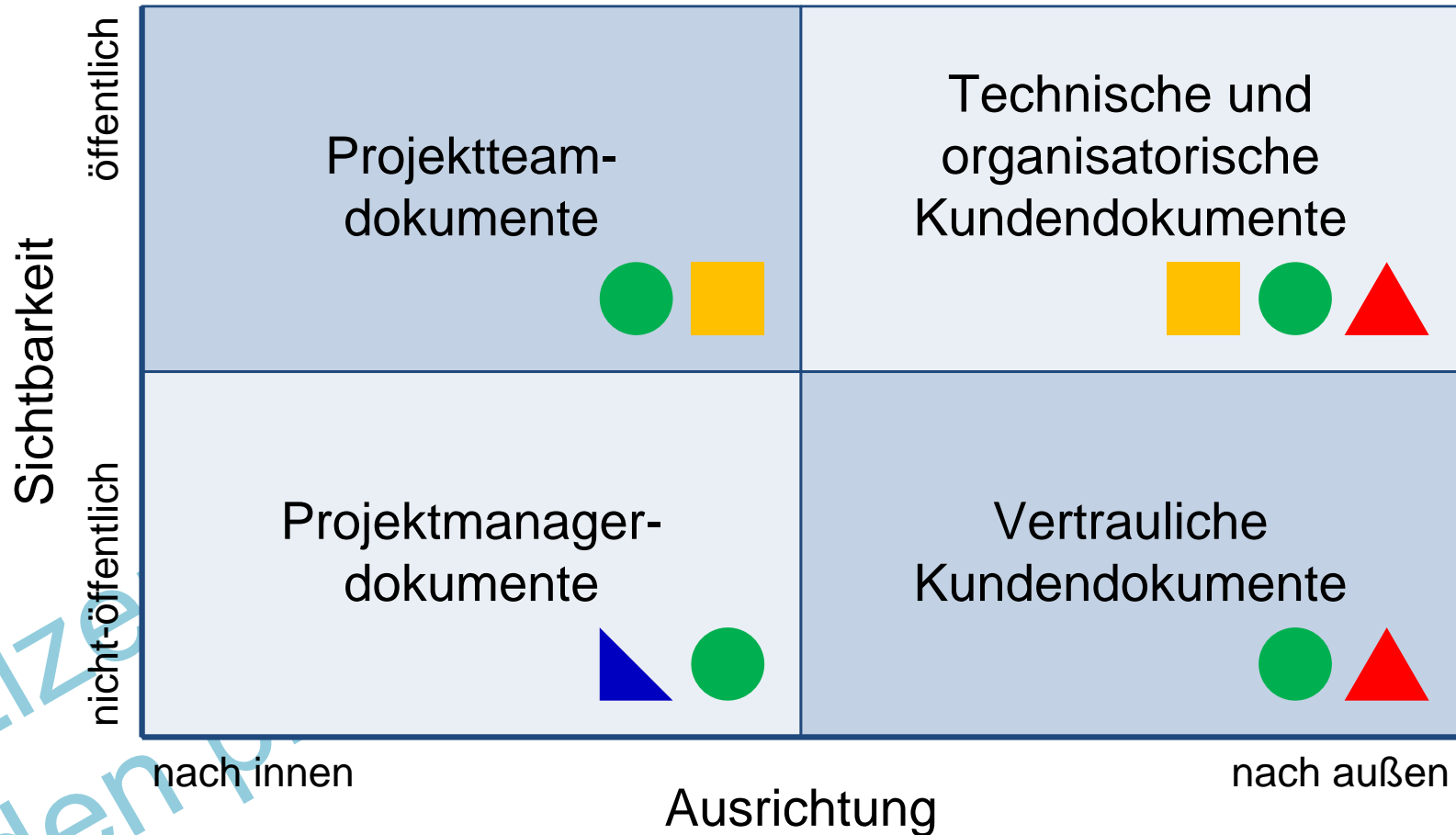
Um ein Projekt durchzuführen, sollten zumindest folgende (fünf) Projektdokumente erstellt und gepflegt werden:

- Das **Projekthandbuch**: Enthält alle „notwendigen“ organisatorischen Vorgaben und Rahmenbedingungen des Projekts
- Der **Projektauftrag / Project Charter**: Benennt den Projektmanager und die Rahmenbedingungen für das Projekt
- Der **Projektplan**: Hierunter werden der Projektstrukturplan, der Projektterminplan, der Kostenplan und weitere Dokumente zur Planung verstanden
- Die **Projektstatusberichte**: Zu den Berichtszeitpunkten sollten einige Berichte erstellt werden, die es erlauben, das Projekt zielgerichtet zu steuern
- Der **Projektabschlussbericht**: Mit Abschluss des Projekts erfolgt hierüber die formale Freigabe und die Wissenssicherung



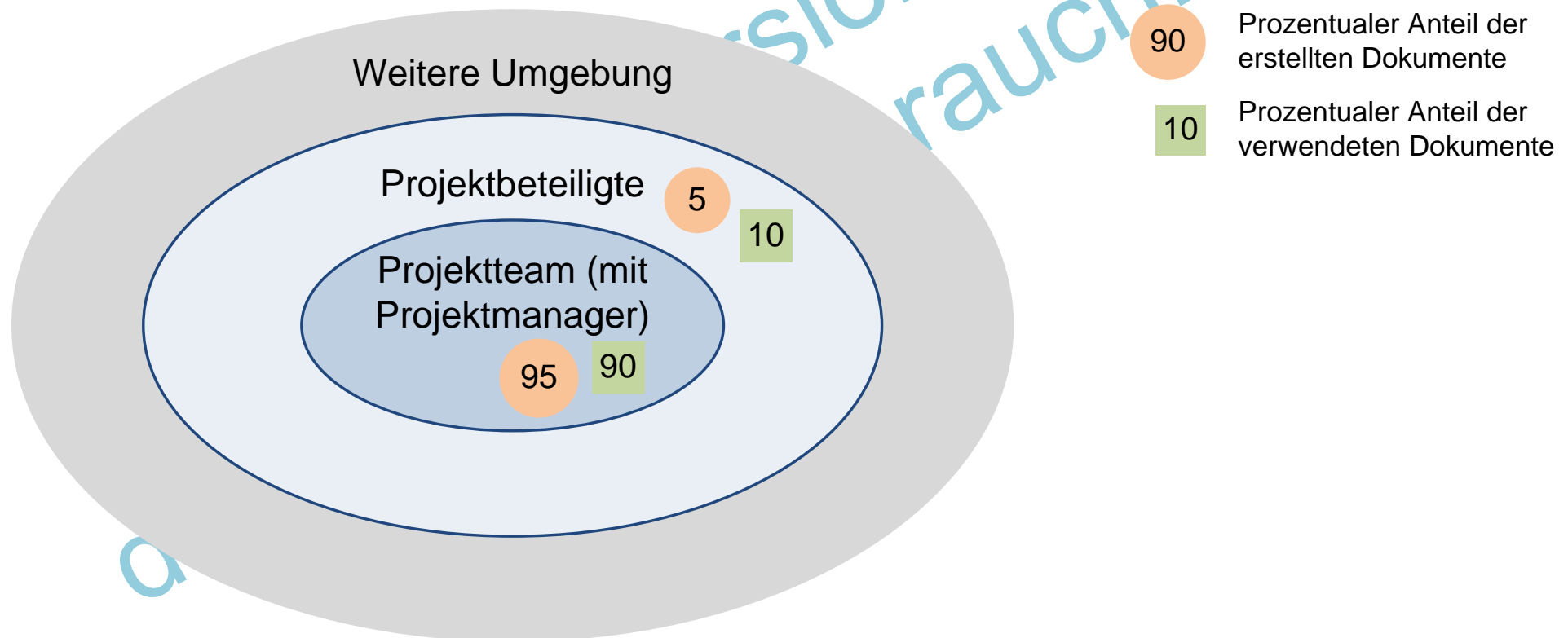
Projektdokumente sind von vornherein nur für „Projektbeteiligte“ zugänglich. Hierbei können aber noch Abstufungen vorgenommen werden: So gibt es beispielsweise Dokumente, die nur nach „innen“ gerichtet sind und in erster Linie für die Belange des Projektteams gedacht sind. Zudem werden bei den meisten Projekten noch Dokumente verwendet, die als „nicht-öffentlich“ bezeichnet werden und auch für das Projektteam nicht einsehbar sind – dies sind häufig Kostenkalkulationen sowie interne Risiko- und Stakeholderbewertungen.

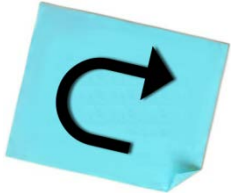
Auf der nachfolgenden Folie sind die Ausrichtung und Sichtbarkeit von Projektdokumenten gegenübergestellt.



Projektmanager
 Kunde
 Projektteam
 Internes Management

Die Projektdokumente werden in der Überzahl vom Projektteam und dem Projektmanager selbst erstellt und verwendet – sie sind in erster Linie nach innen gerichtet. Hier sind typische prozentualen Anteile wiedergegeben. „





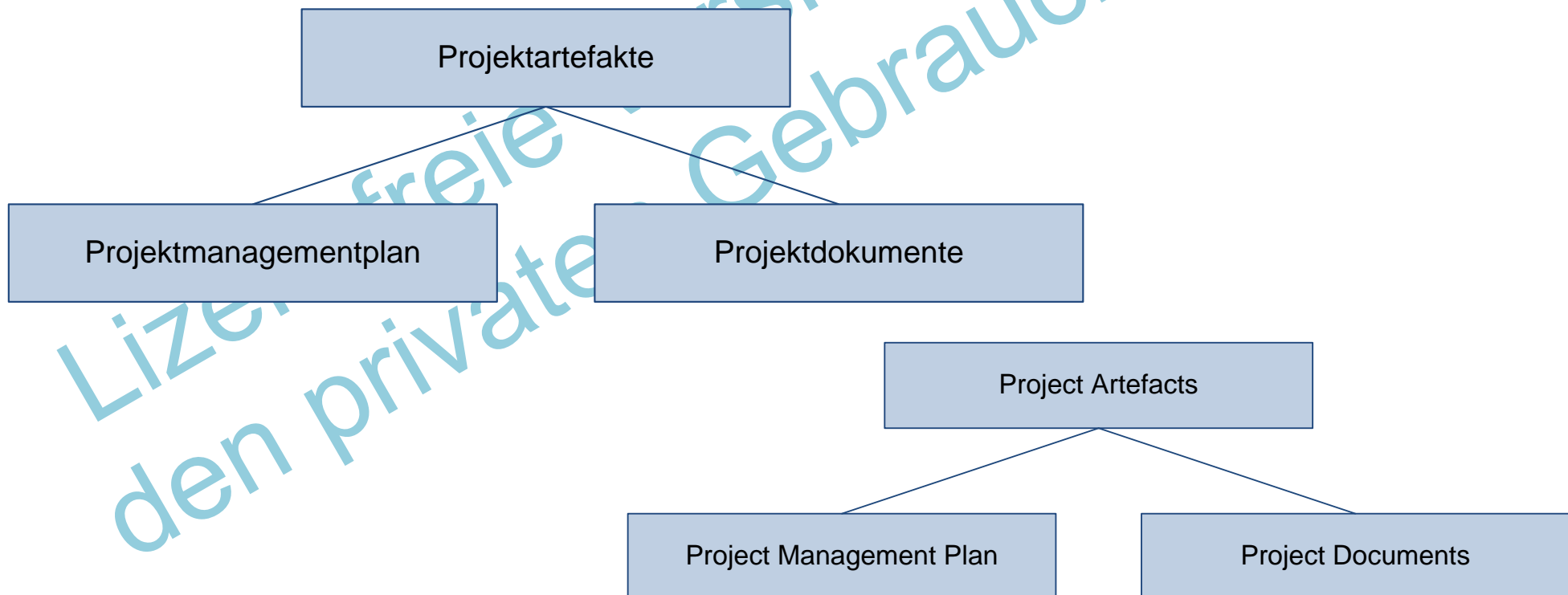
Ordnen Sie die (zehn wichtigsten) Projektdokumente aus Ihrem Projekt in die Portfolio-Grafik auf der vorletzten Folie ein. Betrachten Sie das Ergebnis: Was bedeutet das für die Verwaltung und Pflege der Projektdokumente?

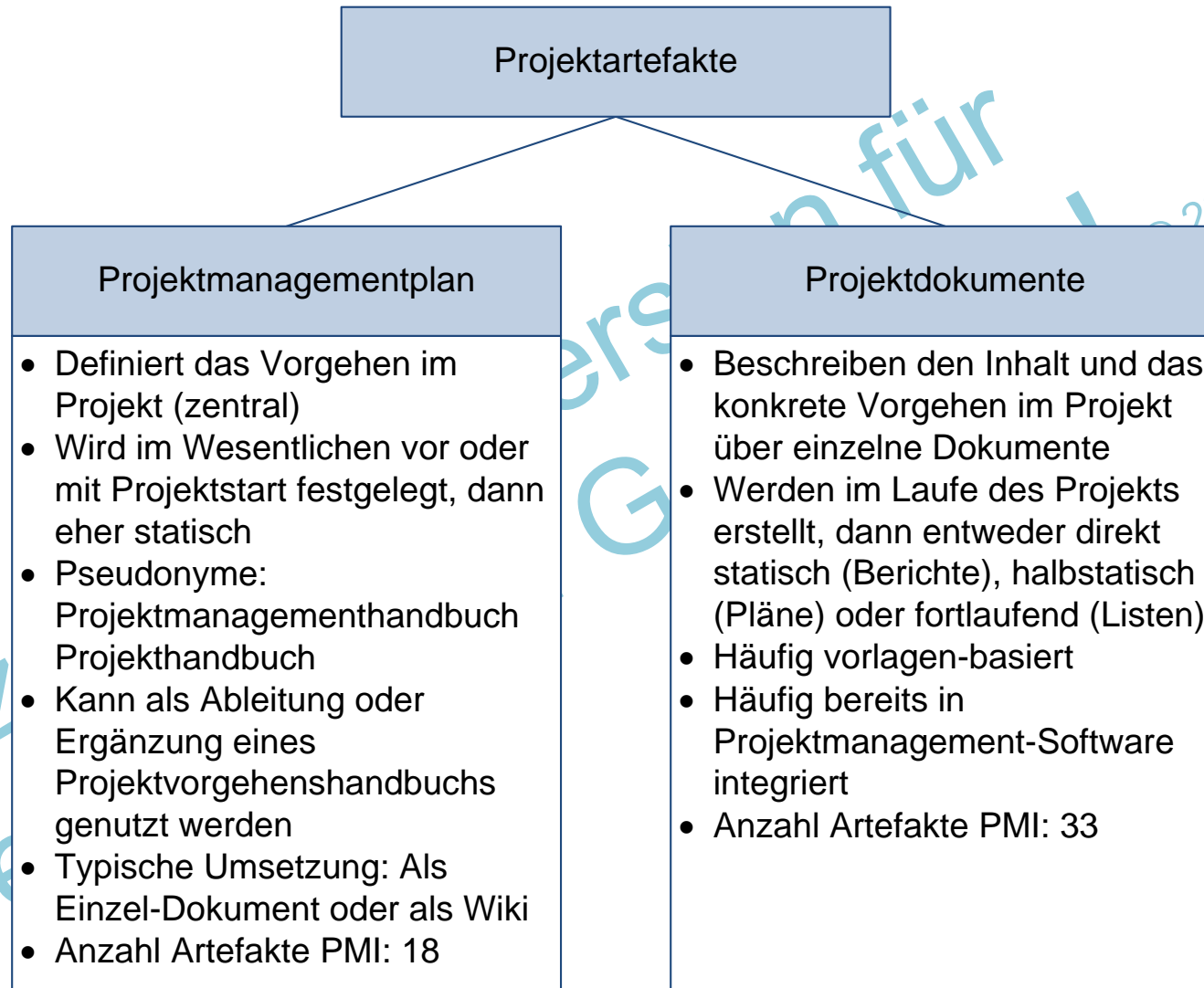
Dauer:
15 Min.

Keine
Muster-
lösung!



Das PMI /PBG17, PBG17-d/ unterscheidet zwischen zwei Arten von Projektartefakten (die als Projektunterlagen bezeichnet werden) – dem Projektmanagementplan und den Projektdokumenten. Im Projektmanagementplan werden alle Festlegungen schriftlich fixiert, die den generellen Ablauf betreffen, in den Projektdokumenten werden die Projektinhalte beschrieben.





nach
/PBG17-d/



Project Management Plan	Projektmanagementplan
1. Scope management plan	1. Inhalts- und Umfangsmanagementplan
2. Requirements management plan	2. Anforderungsmanagementplan
3. Schedule management plan	3. Terminmanagementplan
4. Cost management plan	4. Kostenmanagementplan
5. Quality management plan	5. Qualitätsmanagementplan
6. Resource management plan	6. Ressourcenmanagementplan
7. Communications management plan	7. Kommunikationsmanagementplan
8. Risk management plan	8. Risikomanagementplan
9. Procurement management plan	9. Beschaffungsmanagementplan
10. Stakeholder management plan	10. Stakeholdermanagementplan
11. Change management plan	11. Änderungsmanagementplan
12. Configuration management plan	12. Konfigurationsmanagementplan
13. Scope baseline	13. Inhalts- und Umfangsbasisplan
14. Schedule baseline	14. Terminbasisplan
15. Cost baseline	15. Kostenbasisplan
16. Performance measurement plan	16. Fortschrittmessungsbasisplan
17. Project life cycle description	17. Beschreibung des Projektlebenszyklus
18. Development approach	18. Entwicklungsansatz

18 Elemente

/PBG17/
/PBG17-d/



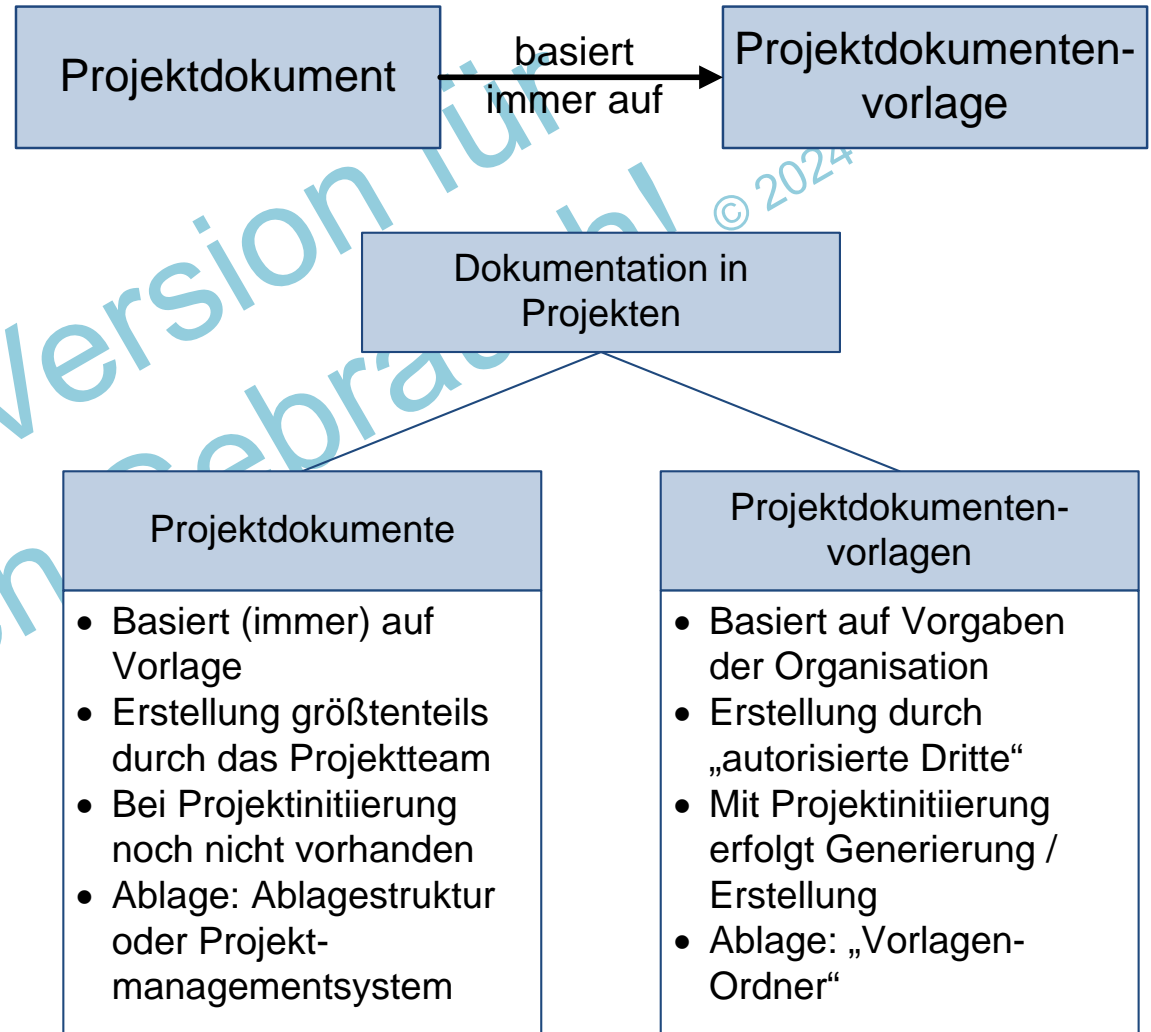
Project Documents	Projektdokumente	Project Documents	Projektdokumente
1. Activity attributes	1. Vorgangsattribute	19. Quality control measurements	19. Messungen der Qualitätslenkung
2. Activity list	2. Vorgangsliste	20. Quality metrics	20. Qualitätsmessgrößen
3. Assumption log	3. Annahmen-Protokoll	21. Quality report	21. Qualitätsbericht
4. Basis of estimates	4. Ausgangsbasis für Schätzungen	22. Requirements documentation	22. Dokumentation der Anforderungen
5. Change log	5. Änderungsprotokoll	23. Requirements traceability matrix	23. Anforderungs-Rückverfolgbarkeits-Matrix
6. Cost estimates	6. Kostenschätzungen	24. Resource breakdown structure	24. Ressourcenstrukturplan
7. Cost forecasts	7. Kostenprognosen	25. Resource calendars	25. Ressourcenkalender
8. Duration estimates	8. Schätzungen der Dauer	26. Resource requirements	26. Ressourcenanforderungen
9. Issue log	9. Problemprotokoll	27. Risk register	27. Risikoregister
10. Lessons learned register	10. Register der gesammelten Erfahrungen	28. Risk report	28. Risikobericht
11. Milestone list	11. Meilensteinliste	29. Schedule data	29. Termindaten
12. Physical resource assignments	12. Zuweisung physischer Ressourcen	30. Schedule forecasts	30. Terminplanprognosen
13. Project calendars	13. Projektkalender	31. Stakeholder register	31. Stakeholderregister
14. Project communications	14. Projektkommunikation	32. Team Charter	32. Teamauftrag
15. Project calendars	15. Projektterminplan	33. Test and evaluation documents	33. Test- und Bewertungsdokumente
16. Project schedule network diagram	16. Netzplandiagramm des Projektterminplans		
17. Project scope statement	17. Beschreibung des Projekteinhalts und -umfangs (oft: Pflichtenheft)		
18. Project team assignments	18. Projektteam-Zuweisungen		

33 Elemente /PBG17/
/PBG17-d/

Dokumente werden in Projekten immer auf Basis von Dokumentenvorlagen erstellt – dies ist ähnlich wie bei gängigen Office-Paketen.

Daher muss bei der Betrachtung der Dokumentation in Projekten unterschieden werden zwischen der Erstellung und Pflege von ...

- Dokumenten und
- Dokumentenvorlagen.





1. Erstellen Sie eine Liste / ein Verzeichnis Ihrer Dokumentenvorlagen und Dokumente – welche gibt es (und wie wurden diese in der Vergangenheit gepflegt / genutzt)!
2. Dokumente haben manchmal bei gleichem Namen unterschiedliche Bedeutung. Und: Gleiche Dokumente heißen bei verschiedenen Organisationen häufig unterschiedlich. Hinterfragen Sie also (frühzeitig – bei Beginn des Projekts) die Aufgabe der einzelnen Dokumente
3. Machen Sie möglichst frühzeitig eine „Überschlagsberechnung“ Ihrer Dokumente in Ihrem Projekt, um zu ermitteln, wie groß der zeitliche Aufwand für die Erstellung und Pflege Ihrer Dokumente wird



1. Was ist die wesentliche Unterscheidung von Projektdokumenten?
2. Warum sind Projektdokumente in einem Projekt notwendig?
3. Wie viele Projektdokumente sind in einem Projekt üblich? Wie viele sind minimal, wie viele maximal notwendig?
4. Warum wird häufig auf die Erstellung von nach außen gerichteten Dokumenten besonders viel Wert gelegt?
5. Was ist der Unterschied zwischen von Projektdokumenten und Projektdokumentenvorlagen?



- Zuordnung der Dokumente zu den Projektphasen (Das hier verwendete Modell, Die Dokumente)
- Das Projekthandbuch (Stichworte, Möglicher Aufbau)
- Der Projektauftrag (Grundsätzliches, Beispiel)
- Der Projektstatusbericht (Grundsätzliches, Formular)
- Der Projektabschlussbericht (Aufbau und Inhalt, Formular)
- Übung: Erstellung eines Projektdokumenten-Glossars
- Kategorien zur Erfassung von Dokumenten (Motivation, Schema, Beispiel „Projektauftrag“)
- Tipps zu den wichtigsten Projektdokumenten
- Fragen zu den wichtigsten Projektdokumenten



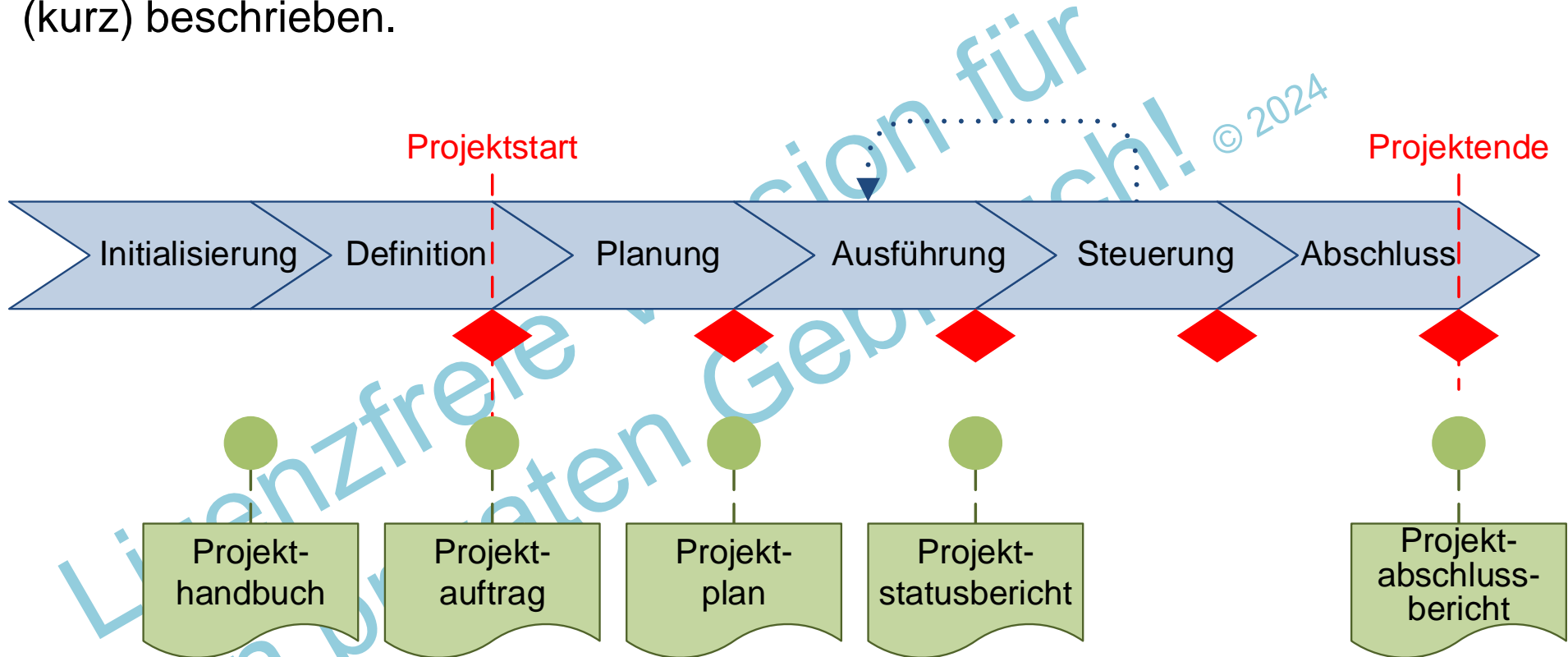
In dieser Ausarbeitung wird standardmäßig folgendes, sechsstufige Phasenmodell verwendet.



Es betont die Notwendigkeit einer zweistufigen Vorprojektphase (mit Initialisierungs- und Definitionsbereich) und weist sowohl die Ausführung als auch die Steuerung als eigenständige Phasen aus, wobei zwischen diesen hin und her gesprungen werden darf.

Den Phasen werden jeweils Projektprozesse zugeordnet, in denen dann Dokumente erstellt, verwendet oder aktualisiert werden.

Folgende fünf Pflicht-Projektdokumente werden auf den nachfolgenden Seiten (kurz) beschrieben.



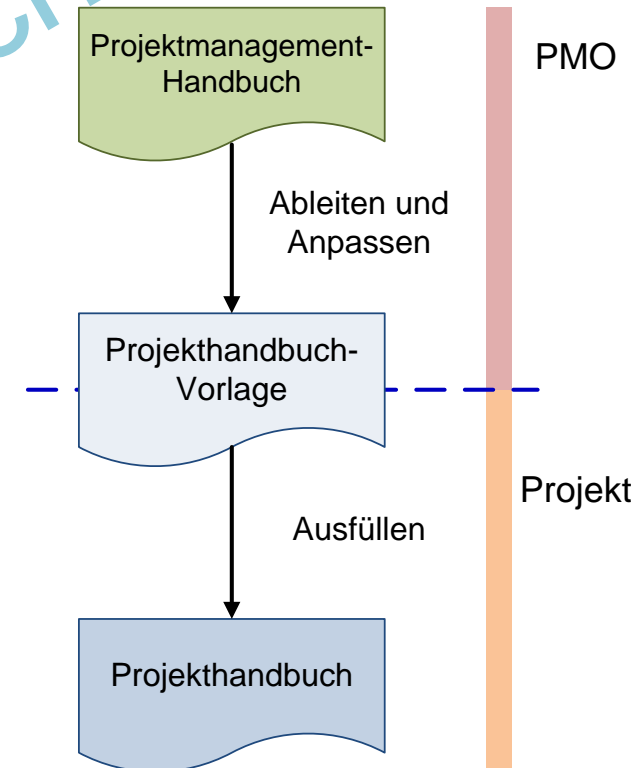


- Ist nach DIN 69901-5:2009 /DIN16/ die „Zusammenstellung von Informationen, Standards und Regelungen, die für ein bestimmtes Projekt gelten.“ Das Projekthandbuch enthält somit die speziell für dieses Projekt geltenden Vereinbarungen und ergänzt ggf. das Projektmanagementhandbuch (welches nach DIN übergreifend für alle Projekte gültig ist)
- Engl. *Project Manual*
- Wird durch den Projektmanager zu Beginn des Projekts (vor Projektstart) erstellt und an die Projektteammitglieder (PTMs) verteilt
- Darf nur zentral (durch den Projektmanager) verändert werden!
- Enthält die Liste der Projektmitarbeiter, den (ungefähren) Terminplan, die Verantwortlichkeiten, den ersten (groben) Projektstrukturplan, die Dokumentationsstruktur, allgemeine Richtlinien
- Ist kein rein statisches Dokument, sondern wird in regelmäßigen Intervallen aktualisiert
- Nach PMI (in etwa, wenn auch zeitlich später): **Projektmanagementplan**

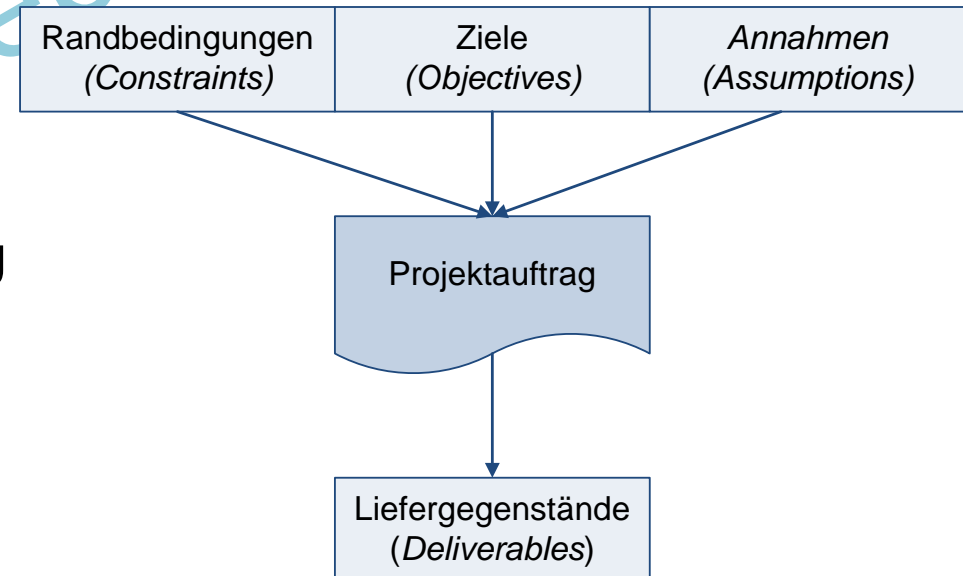
Der Umfang und auch die inhaltliche Struktur eines Projekthandbuchs sind nicht durch Normen oder Standards festgelegt.

Es bietet sich jedoch ein Aufbau an, der folgende Punkte berücksichtigt:

1. Organisationsstruktur des Projekts mit Rollen und Ansprechpartnern
2. Angaben zu den Projektteammitgliedern
3. „Spielregeln“ des Projekts
4. Zu verwendende Tools zur Projektdokumentation und -steuerung
5. Kommunikations- und Dokumentationsstrukturen
6. Projektgrobziel
7. Ungefährer Terminplan
8. Übersicht der zu erstellenden Liefergegenstände



- Der Projektauftrag (engl. *Project Charter*) ist ein internes Dokument zwischen dem Projektponsor, dem Lenkungsausschuss und dem Projektmanager, der hierdurch offiziell zum Projektmanager benannt wird
- Im Projektauftrag werden die Ziele und Randbedingungen genannt; ein (vollständiger) Projektplan mit Zeit- und Kostenplänen ist nicht enthalten
- **Der Projektauftrag wird vor dem Projektstart vollständig ausgefüllt und von den Beteiligten unterschrieben**
- Synonyme: Projektvereinbarung, Projektvertrag, Projektcharta
- Nicht verwechseln mit: Projektantrag, Projektskizze, Leistungsbeschreibung
- Nach der Unterzeichnung des Projektauftrags sollte unmittelbar das Kick-off-Meeting durchgeführt werden





In der Regel ist der Projektauftrag sehr viel umfangreicher als hier dargestellt, es ist hier eine Minimalvariante wiedergegeben.

Der Projektauftrag wird vom Projektsponsor (oder Lenkungsausschussvorsitzenden) und vom Projektmanager unterschrieben (grüne Pfeile).

Was noch hinzugefügt werden könnte:

- Risikobetrachtung
- Lenkungsausschuss
- Berichtsplan
- ...

Projektmanager/-verantwortlicher		Projektsponsor / Auftraggeber	
Geschäftlicher Nutzen			
Annahmen und Randbedingungen			
Beteiligte / Stakeholder			
Notwendige Mitarbeiter, zugewiesene Mitarbeiter, Projektorganisation			
Zu erbringende Ergebnisse			
Gesamtdauer/-aufwand		Meilensteine	Gesamtkosten
Datum	Version	Umsetzungsstart	Sonstiges
Unterschriften Projektsponsor, Lenkungsausschuss		Unterschrift Projektmanager	





Nach DIN 69901-5:2009 /DIN09/ ist der Projektstatusbericht (auch Projektbericht; engl. *Project Report, Project Status Report*) ein „zusammenfassender Projektbericht über den aktuellen Stand im Projekt (über alle Teilbereiche)“.

Andere Bezeichnungen sind: Statusbericht, Projektfortschrittsbericht, Fortschrittsbericht, teilweise auch Meilensteinbericht.

Der Projektstatusbericht beantwortet folgende, grundsätzliche Fragen:

- Wo steht das Projekt? Was wurde seit dem letzten Statusbericht erreicht?
- Gibt es aktuelle Probleme?
- Sind Maßnahmen zur Stützung des Projektverlaufs (durch den Lenkungsausschuss oder Projektsponsor) erforderlich?

Bitte beachten Sie:

Der Projektstatusbericht ist ausführlicher (als hier) in der Ausarbeitung **Berichte in Projekten** beschrieben. Die ist unter <https://www.peterjohann-consulting.de/pdf/peco-pm-berichte.pdf> frei herunterladbar.



Der Projektstatusbericht ist im Allgemeinen in einen Kopf- und einen Rumpfbereich unterteilt (die Trennung ist hier durch die blau gestrichelte Linie dargestellt).

Im Kopfbereich wird eine schnelle Gesamtübersicht geliefert und dabei häufig eine Ampeldarstellung verwendet.

Der Rumpfbereich schlüsselt dann die fünf Teilaspekte, die in der Ampeldarstellung zum Gesamtstatus zusammengefasst wurden, weiter auf (hier nur verkürzt wiedergegeben).

Idealerweise wird der Projektstatusbericht vollständig generiert.

Projekt		Projekt-ID			
Projektstatus vom					
Berichtszeitraum					
Projektmanager					
Kostenstelle					
Gesamtstatus	1. Leistung	2. Zeit	3. Aufwand / Kosten	4. Risiko	5. Qualität
Gesamtprojektsituation					
Überblick	• ...				
Erreichte Ergebnisse	• ...				
1. Teilbereich Leistung					
1.1 Probleme					
1.2 Eingeleitete Maßnahmen					
Inhalt	Erwartete Wirkung	Aufwand	Verantwortlich	Termin	
1.3 (Offene) Entscheidungspunkte					
Inhalt			Verantwortlich	Termin	
Ersteller		Verteiler			
		<input checked="" type="checkbox"/> Projektmanager <input checked="" type="checkbox"/> Lenkungsausschuss <input type="checkbox"/> andere ...			



Nach DIN 69901-5:2009 /DIN16/ ist der Projektabschlussbericht (engl. *Project Closing Report*) eine „zusammenfassende, abschließende Darstellung von Aufgaben und erzielten Ergebnissen, von Zeit-, Kosten- und Personalaufwand sowie gegebenenfalls von Hinweisen für mögliche Anschlussprojekte.“

Folgender Aufbau ist möglich:

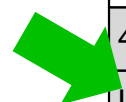
1. Projektauftrag / Projektziel
2. Planungsunterlagen vor Projektfreigabe
3. Ist-Unterlagen bei Projektende
4. Abschlussanalyse (Gegenüberstellung von ursprünglichen und im Projektverlauf aktualisierten Plangrößen mit den Ergebnissen bei Projektende) bezüglich
 - a) Terminen, Aufwänden, Kosten und
 - b) inhaltlicher Zielerreichung
5. Dank an alle Beteiligten für deren Mitwirkung
6. Ansprechpartner zur weiteren Betreuung des Projekts

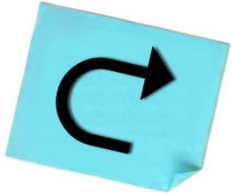


Der Projektabschlussbericht umfasst im Allgemeinen nur wenige Seiten. Da er „das Gegenstück“ zum Projektauftrag aus dem Projektstart ist, wird er vom Projektsponsor und vom Projektmanager unterschrieben (grüne Pfeile).

nach /Zell18/

Projekt		Projekt-ID	
Projektmanager			
Kostenstelle			
1. Projektergebnisse			
1.1 Zielsetzung des Projekts			
1.2 Zielerreichung, Änderungen			
1.3 Wichtige Einzelergebnisse			
2. Projektverlauf			
2.1 Planwerte: Termine	Beginn	Einführung	Abschluss
2.2 Istwerte: Termine	Beginn	Einführung	Abschluss
2.3 Planwert: Kosten			2.4 Istwert: Kosten
3. Nachprojektphase			
To-do	Verantwortlich		Termin
4. Projektabschluss			
Unterschrift Projektsponsor / Auftraggeber		Unterschrift Projektmanager	





Vergleichen Sie die in diesem Kapitel beschriebenen, wichtigsten Projektdokumente und erstellen Sie ein Glossar mit den Angaben (Begriffen / Feldern), die in allen Dokumenten vorkommen.

Kandidaten:

Dauer:
30 Min.

- Projektsponsor
- Projektmanager
- Projekt-ID
- ...

Keine
Muster-
lösung!

Nr.	Begriff	Beschreibung / Erläuterung
1.	Projektsponsor	Der Projektsponsor ist der organisationsinterne Vertreter des Projekts im Lenkungsausschuss. Er hat folgende Aufgaben ...
2.	Projektmanager	Der Projektmanager ist für die Umsetzung des Projekts verantwortlich. Je nach ...
3.	Projekt-ID	Eindeutige Nummer des Projekts – organisationsweit gültig. Die Projekt-ID wird durch ... (zentrale Stelle) vergeben



Die einzelnen Projektdokumentenvorlagen sollten im jeweiligen Einzelprojekt so beschrieben werden, dass für Dritte (von „außen“) ersichtlich wird, welche Aufgaben das (hierauf basierende) Dokument hat, wie es erstellt wird und welche Besonderheiten die Vorlage aufweist. Hierdurch wird es auch für (neue) Projektteammitglieder einfach, den Umgang mit den Dokumenten und Dokumentenvorlagen zu verstehen.

Auf der nachfolgenden Folie ist ein mögliches Schema zur Kategorisierung von Projektdokumentenvorlagen dargestellt, welches auf der übernächsten Folie durch ein Beispiel verdeutlicht wird.

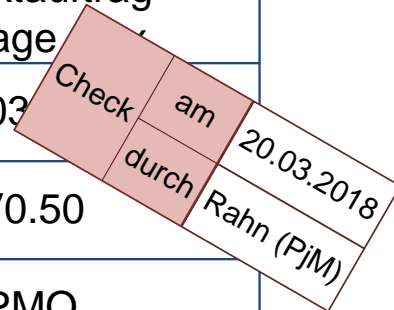
Auffällig bei diesem Schema ist die vergleichsweise hohe Anzahl von (unbedingt notwendigen) Merkmalen – es sind hier bereits 21, obwohl noch weitere Merkmale hinzugenommen werden könnten. Dies verdeutlicht, dass es sinnvoll ist, sich vor Projektstart intensiv mit den Projektdokumentenvorlagen zu beschäftigen.



Name (deutsch)	<i>Name</i>	Name (englisch)	<i>Name</i>
Priorität im Projekt	A / B / C	Ersteller im Projekt	<i>Name / Rolle</i>
Aufgabe / Inhalt	<i>Kurzbeschreibung</i>		
Typische Seitenzahl	<i>xyz</i>	Anzahl Eingabefelder	<i>xyz</i>
Im PM-Tool integriert?	Ja / Manchmal / Nein	Tool	MS Project / Andere
Erstellungszeitpunkt im Projekt	<i>Phase (mit Prozess)</i>	Update nach Erstellung	Ja / Nein / Verboten
Norm oder Standard?	ISO / PMI / DIN / Nein	Muster vorhanden?	Ja / Nein
Vorlage vorhanden?	Ja / Nein	Vorlagendatei	<u><i>abc-Vorlage.typ</i></u>
Vorlage notwendig?	Ja / Nein	Vorlagendatum	<u><i>tt.mm.jjjj</i></u>
Vorlagenersteller	<i>Name / Rolle</i>	Vorlagenversion	<u><i>Vv.ss</i></u>
Vorlagensprache	Dt. / Engl.	Vorlagenbesitzer	<i>Name / Rolle</i>



Name (deutsch)	Projektauftrag	Name (englisch)	Project Charter
Priorität im Projekt	A / B / C	Ersteller im Projekt	Hr. Gregori / Projektsponsor
Aufgabe / Inhalt	Im Projektauftrag werden die Eckdaten des Projekts festgehalten; diese sind mit den Unterschriften von Projektsponsor und Projektmanager verbindlich		
Typische Seitenzahl	10	Anzahl Eingabefelder	20
Im PM-Tool integriert?	Ja / Manchmal / Nein	Tool	MS Project / Andere
Erstellungszeitpunkt im Projekt	Definition	Update nach Erstellung	Ja / Nein / Verboten
Norm oder Standard?	ISO / PMI / DIN / Nein	Muster vorhanden?	Ja / Nein
Vorlage vorhanden?	Ja / Nein	Vorlagendatei	Projektauftrag- Vorlage
Vorlage notwendig?	Ja / Nein	Vorlagendatum	20.03
Vorlagenersteller	Fr. Krämer / PMO	Vorlagenversion	V0.50
Vorlagensprache	Dt. / Engl.	Vorlagenbesitzer	PMO





1. Nehmen Sie zumindest für die vier Muss-Dokumente eine Kategorisierung der zugehörigen Vorlagen mit dem in diesem Kapitel beschriebenen Schema vor
2. Achten Sie auf die gleichen Begriffe und die Anordnung der Begriffe in Ihren Projektdokumenten. Legen Sie ein Projektdokumenten-Glossar hierfür an

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 2024



1. Welche Projektdokumente sind (minimal) in einem Projekt notwendig?
2. Wann darf die Dokumentenstruktur (z.B. Aufbau des Projektstatusberichts) verändert werden? Warum?
3. Was ist der Inhalt des Projekthandbuchs?

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch!



- Formatvorlagen / Vorlagen / Templates / Formulare
- Woher kommen die Vorlagen? (Grundsätzliches, Vergleich der Quellen)
- Erstellung von Projektdokumenten aus den Vorlagen (Genereller Ablauf, Ergänzende Hilfen, Die Liste der Dokumentenvorlagen, Ablauf mit Vorlagen des PMOs)
- Checkliste: Ist die Qualität der Dokumentvorlagen gut?
- Zur Aktualisierung oder Anpassung der Vorlagen
- Phasen, Prozesse und Projektdokumente (Grundsätzliches, Einordnung der Dokumente in ein Phasenmodell, Prozess und Dokumente beim PMI, Die CRUF-Matrix)
- Aus der Beraterpraxis: Bereitstellung von Dokumentensätzen
- Die „agilen Dokumente“
- Ablagestrukturen
- Dokument oder Tätigkeit
- Checkliste: Ist die Ablagestruktur der Dokumente passend?
- Typische Auffälligkeiten und Fehler beim Umgang mit Dokumenten
- Abbildung durch PM-Software
- Bei Abschluss des Projekts
- Zusammenfassende Betrachtung
- Tipps zu den Projektdokumenten
- Fragen zu den Projektdokumenten



Die Bezeichnungen sind unterschiedlich, dennoch ist im Allgemeinen mit
Vorlagen / Formatvorlagen / Templates / Formulare

immer das Gleiche gemeint, wobei Formulare in der Regel eingeschränkt sind,
d.h. geringe Freitext- oder Gestaltungsmöglichkeiten haben.

Aber es gilt generell:

- Einige Angaben sollten immer gleich auf den Vorlagen vorhanden sein, dies betrifft die Bezeichnung (eindeutiger Name) wie auch die Stelle innerhalb der Vorlagen, wie. z.B. „Projektname immer links oben“
- Für „reine Freitext-Dokumente“ benötigt man keine Vorlagen

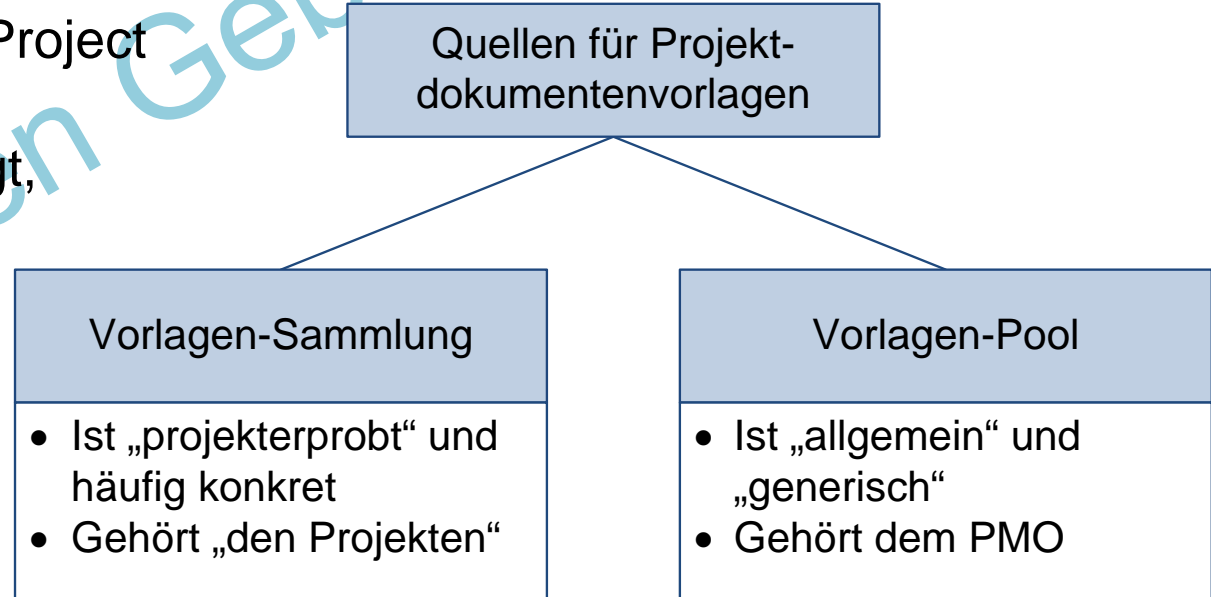
Bitte beachten Sie:

Zu den **Formularen** gibt es eine eigenständige Präsentation. Diese ist direkt von der Website (https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-formulare.pdf) herunterladbar.



In der Regel kommen die Vorlagen für ein Projekt aus zwei Quellen:

- Es gibt eine „Vorlagen-Sammlung“ in der Organisation / im Unternehmen, die aus vorangegangenen Projekten zusammengestellt wurde und idealerweise kontinuierlich gepflegt und weiterentwickelt wird. Aus dieser Sammlung werden dann die benötigten Vorlagen vor Projektstart entnommen, in den „Vorlagen-Ordner“ gelegt und im Projekt verwendet
- Es gibt eine zentrale Instanz – typischerweise das PMO (Project Management Office) – die einen „Vorlagen-Pool“ pflegt, aus dem dann bei Bedarf ein projektspezifischer Satz von Vorlagen generiert wird





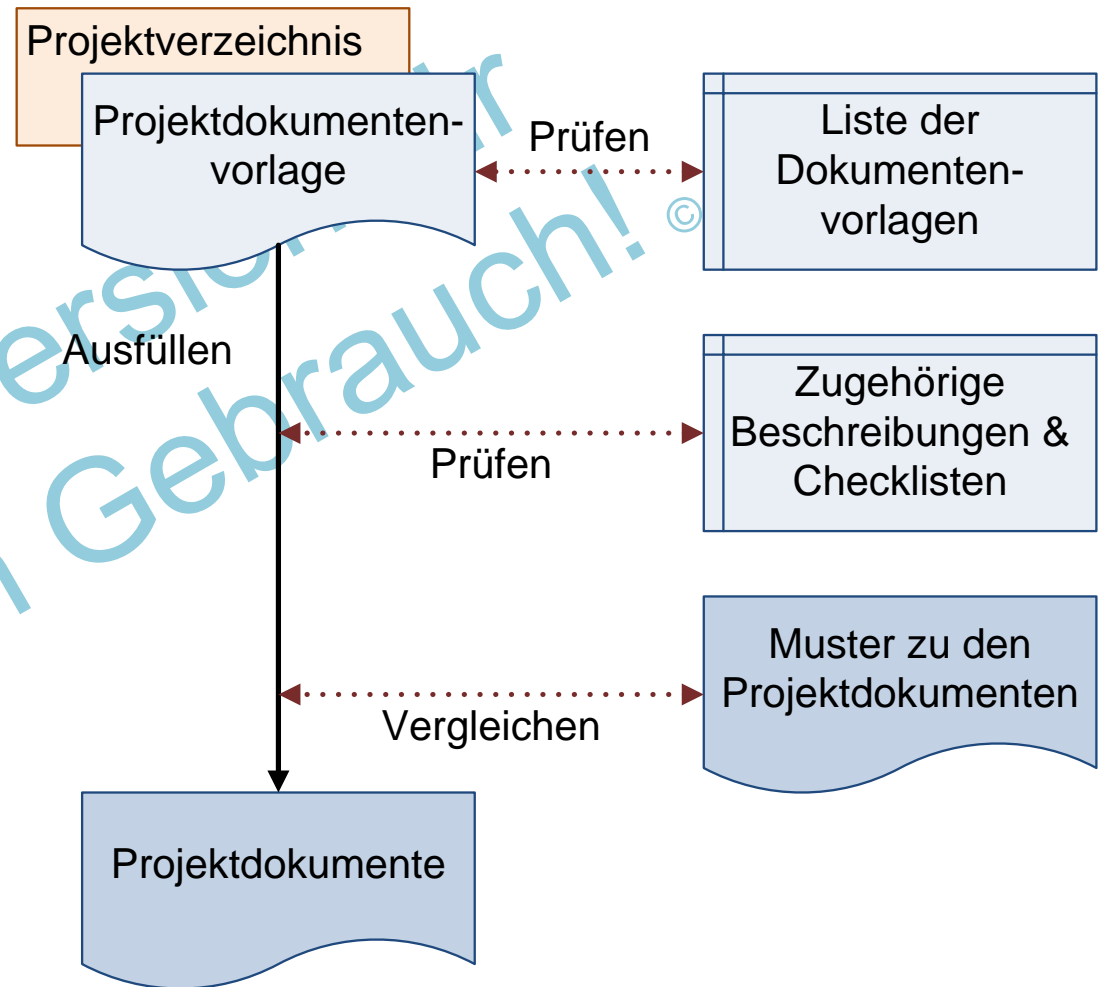
Die Stärken und Schwächen der beiden Ansätze ist hier gegenübergestellt:

	Stärken	Schwächen
Aus Vorlagen-Sammlung (abgeschlossene Projekte)	<ul style="list-style-type: none"> • Schnell und meistens unbürokratisch • In der Praxis (abgeschlossene Projekte) erprobt 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der „Überalterung“ • Gefahr, neue Elemente / Trends nicht erfasst zu haben und Unternehmensbedürfnisse zu vernachlässigen
Aus Vorlagen-Pool (vom PMO)	<ul style="list-style-type: none"> • Abgestimmt auf Unternehmensbedürfnisse • Kompetenzen bei Aktualisierungen geregelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr der „Praxisferne“ • Eventuell langsam und bürokratisch

Der „Ansatz“, sich bei Bedarf Vorlagen aus irgendwelchen Quellen (andere oder alte Projekte, Internet, Buchbeilagen) zu kopieren, wird hier nicht betrachtet, da dieses Vorgehen bestenfalls für kleine Projekte geeignet ist.

Hier ist der idealtypische
Ablauf zur Erstellung eines
Projektdokuments dargestellt:

1. Es wird eine Vorlage aus dem Projektverzeichnis (Vorlagen-Ordner) genommen und geprüft, ob diese passend ist
2. Beim Ausfüllen der Vorlage werden, falls notwendig, Beschreibungen und Checklisten hinzugezogen
3. Falls ein Muster existiert, so kann dies zum Abgleich verwendet werden





Auf der vorherigen Folie sind vier Elemente genannt worden, die zur Unterstützung bei der Erstellung von Dokumenten aus Vorlagen dienen. Dies sind:

1. Die Liste der Dokumentenvorlagen: Hier werden alle (unbedingt) notwendigen Informationen aller Vorlagen eines Projekts tabellarisch zusammengefasst; siehe hierzu nächste Folie
2. Die Beschreibungen der einzelnen Vorlagen: Zu den einzelnen Vorlagen können wiederum vertiefende Beschreibungen (z.B. Kategorisierung oder Erläuterung der Angaben) angefertigt werden
3. Checklisten zu einzelnen Vorlagen: Zu jeder Vorlage könnte eine Checkliste erstellt werden, die das „sichere“ Ausfüllen unterstützt
4. Muster(beispiel) für eine einzelne Vorlage: Unter Muster wird eine ausgefüllte Vorlage verstanden, die bereits (beispielsweise in einem anderen, abgeschlossenen Projekt) verwendet wurde und so zum Vergleich herangezogen werden kann



Die Liste der Dokumentenvorlagen könnte folgendermaßen aussehen:

Nr.	Krzl.	Name der Vorlage	B	C	M	#Sei	Version		Check	
1.	PHB	Projekthandbuch-Vorlage	X	?	X	12	04.04.18	0.10	04.04.18	-koe
2.	PAUF	Projektauftrag-Vorlage	X	X	X	2	04.04.18	1.00	04.04.18	-mei
3.	PPSP	Projektstrukturplan-Vorlage	X	X	N	2	04.04.18	0.50	04.04.18	-pet
4.	PPLA	Projektplan-Vorlage	X	N	N	2	04.04.18	0.50	04.04.18	-pet
5.	PSTB	Projektstatusbericht-Vorlage	X	N	N	4	04.04.18	0.50	04.04.18	-pet
6.	PATB	Projektabschlussbericht-Vorlage	X	X	?	6	04.04.18	1.00	04.04.18	-pet

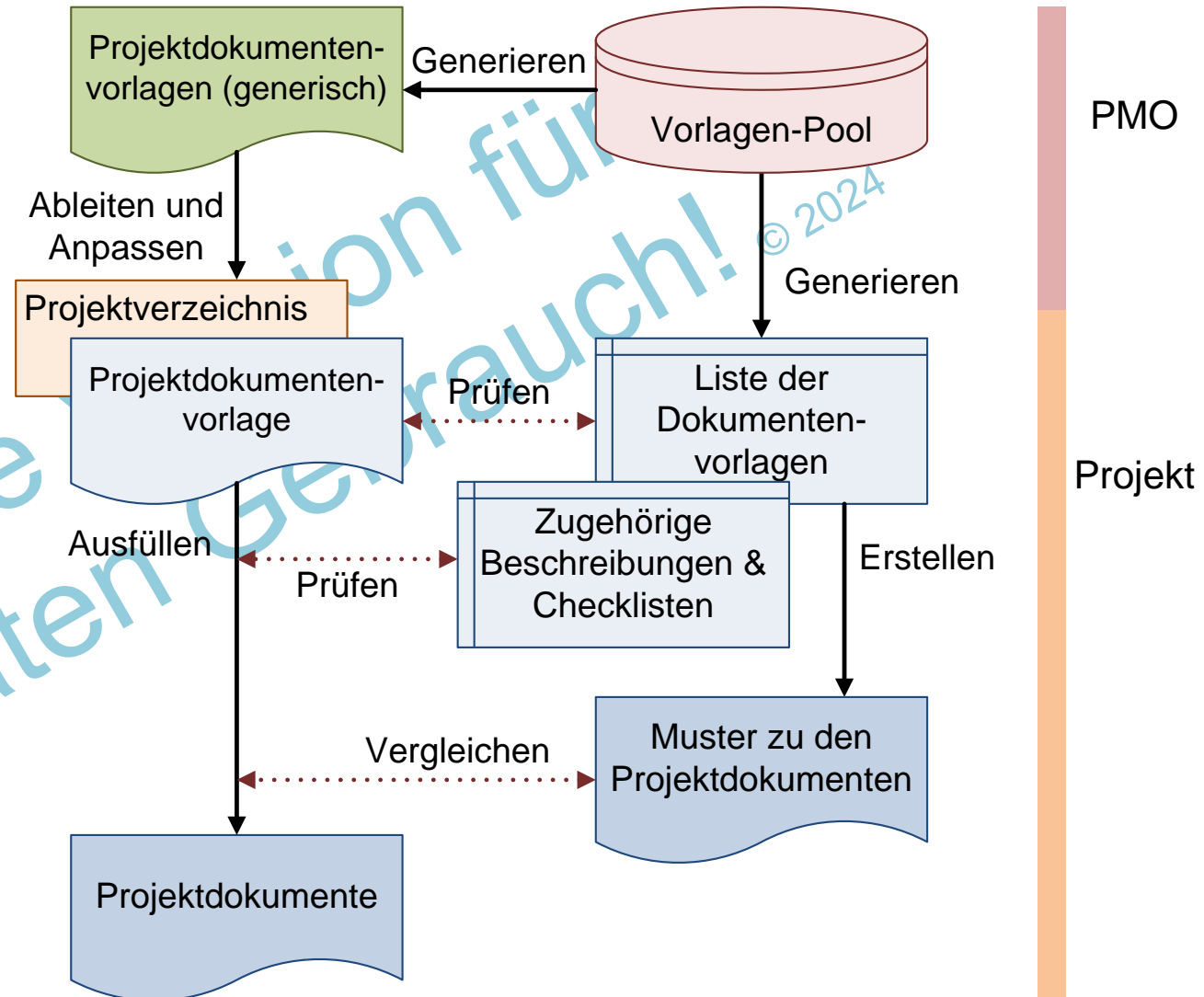
Die Spalten bedeuten im Einzelnen:

- Nr. – Fortlaufende Nummer
- Krzl. – Kürzel der Dokumentenvorlage (3-6 Buchstaben)
- Name der Vorlage – selbsterklärend
- B – Beschreibung vorhanden; X = Ja, N = Nein, ? = Offen
- C – Checkliste vorhanden
- M – Muster vorhanden
- #Sei – Anzahl Seiten in der Vorlage
- Version – Datum der Version und Versionsnummer
- Check – Datum der letzten Überprüfung und Namenskürzel des Prüfers



Wenn es eine zentrale Instanz wie das PMO gibt, so bietet es sich an, die für das jeweilige Einzelprojekt notwendigen Vorlagen von dort „generieren zu lassen“.

Neben den Projektdokumentenvorlagen kann auch die Liste der Dokumentenvorlagen mit generiert werden, sodass dann der Standard-Ablauf genutzt werden kann.



Checkliste: Ist die Qualität der Dokumentenvorlagen gut?



Einsatzzeitpunkt:
Bei Projektinitialisierung!

Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Gibt es eine Liste der Dokumentenvorlagen und ist diese aktuell und gepflegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Dokumentenvorlagen passend und eindeutig benannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Angaben in den Vorlagen einheitlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es für die (wesentlichen) Vorlagen abgestimmte Beschreibungen und Checklisten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es für die „schwierigen“ Vorlagen Muster?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die Anzahl der Vorlagen und die Größe der Vorlagen für das Projekt passend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Vorlagen mit den Bedürfnissen des Projekts und der Organisation abgestimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Auch in
PM-
Checklisten



Wenn im Laufe des Projekts festgestellt wird, dass ein Dokument benötigte Informationen nicht oder unzureichend erfasst, so kann eine Aktualisierung des Dokuments vorgenommen werden. Jedoch wird dann eventuell ein „Standard“ verletzt, sodass das Dokument nicht mehr den Organisationsvorgaben entspricht. Es bedarf daher einer abgestimmten Vorgehensweise – die dazugehörige Vorlage sollte, nach Rücksprache mit den Vorlagenbesitzer, geändert werden, sodass ...

- künftig alle neuen Projekte, die diese Vorlage einsetzen, den neuen Stand verwenden können,
- die Änderungen bei neuen Dokumenten im Projekt ebenfalls greifen und
- geklärt ist, wie die Änderungen bei bereits im Einsatz befindlichen Dokumenten einfließen sollen.

In der Praxis muss sehr sorgfältig abgestimmt werden, wie mit Änderungen an Dokumentenvorlagen umgegangen wird. Ein einfaches Anpassen der Dokumente im laufenden Projekt ist selten sinnvoll.

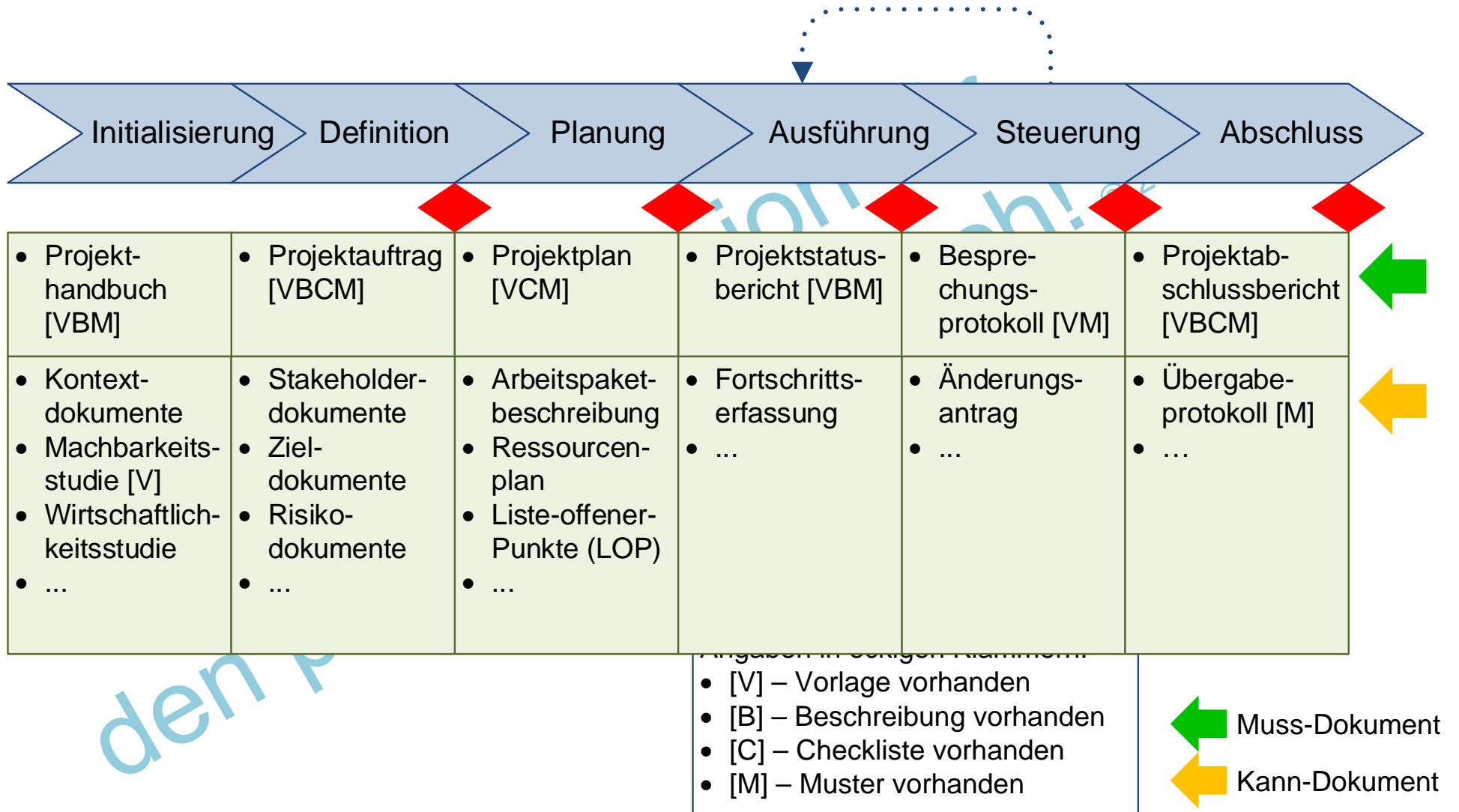


Die Zuordnung von Dokumenten zu Phasen (siehe nächste Folie) ist in der Praxis häufig zu finden.

Der Nutzen ist offensichtlich:

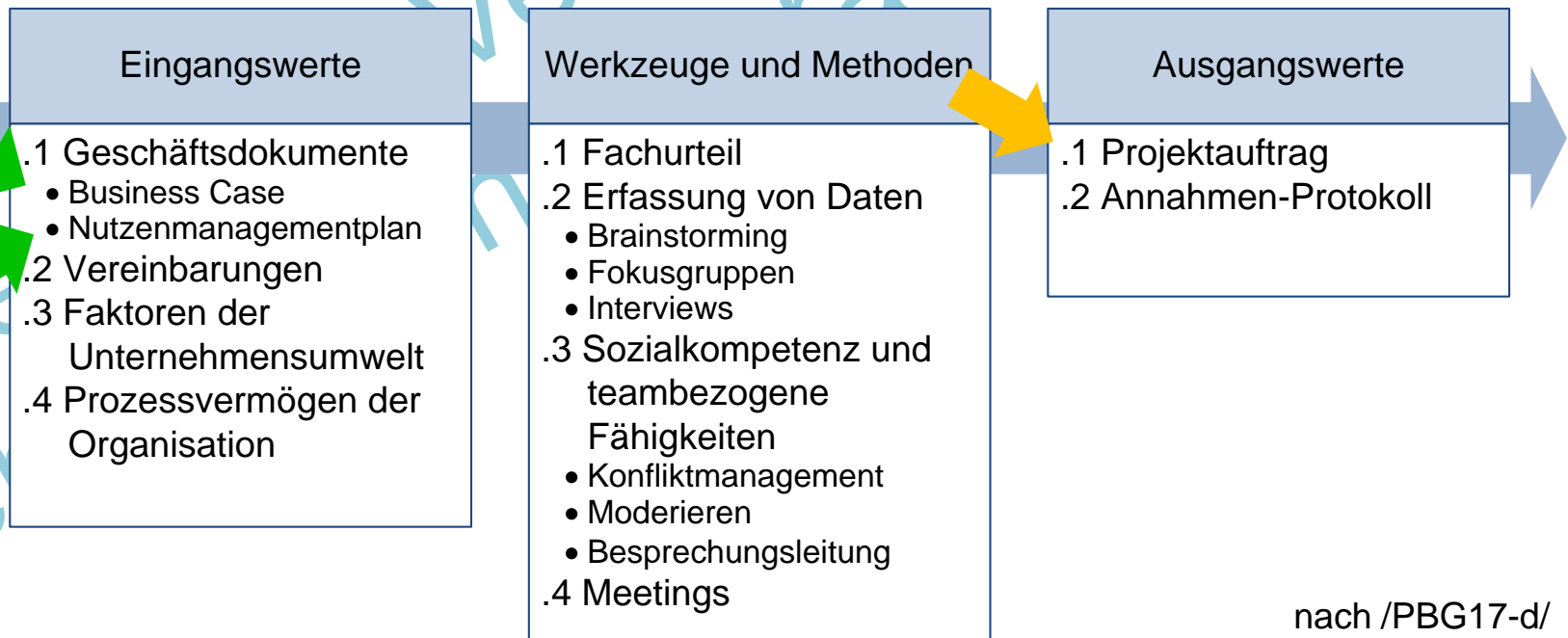
- Für jede Phase sind die notwendigen Dokumente benannt – erst wenn diese erstellt sind, kann der Übergang in die nächste Phase erfolgen. Damit ist diese Übersicht (auf der nächsten Folie) bereits eine (Mini-)Checkliste
- Sollten zu einer Phase keine oder sehr wenige Dokumente benannt sein, so muss hinterfragt werden, ob die Phaseneinteilung sinnvoll ist

Die Übersichtszuordnung auf der nächsten Folie kann auch zur Visualisierung des Dokumentationsstands verwendet werden, indem farbliche Markierungen angebracht werden.





In der Prozessdarstellung (im Input-Tools&Techniques-Output-Format) werden Dokumente häufig als Input (Eingang) und als Output (Ausgang) verwendet. Hier ist beispielhaft der Prozess „4.1 Projektauftrag entwickeln“ (aus der Phase „Initiierung“) nach PMI /PBG17-d/ dargestellt. Es werden zwei Dokumente herangezogen („grüne Pfeile“) um ein neues Dokument („oranger Pfeil“) mittels Fachurteil und anderen Techniken zu erstellen.





Um zu verdeutlichen, wer welche Dokumente ...

- erstellen (create, C),
- lesen (read, R),
- aktualisieren (update, U) oder
- abschließen / ablegen (finish, F)

darf, kann eine CRUF-Matrix eingesetzt werden, bei der die Dokumente den Rollen gegenübergestellt werden.

Diese Übersicht kann hilfreich sein, wenn Ablagestrukturen mit Lese- und Schreibberechtigungen aufgebaut werden sollen.

	Projektmanager	Projektteam	Projektsponsor	Lenkungsausschuss
Projekthandbuch	CRUF	R	R	R
Projektauftrag	U	R	CR	R
Projektpläne	CR	UR	R	R
Projektstatusberichte	CRF	CR	R	R
Projektabschlussbericht	CR	R	R	R



Aus der Berater- praxis

Vielfach werden Berater von Kunden gefragt, ob sie nicht einen Satz von Dokumentenvorlagen bereitstellen können, der dann entweder universell oder für ein Projekt eingesetzt werden kann. Auf Rückfrage, ob Übersichten oder Listen zu benötigten Dokumenten existieren, kommt meistens ein „Nein“ – der Kunde weiß nicht, was wer braucht oder was er will. „Gute“ Berater werden dann an dieser Stelle versuchen, einen Dokumenten-Workshop mit dem Kunden zu organisieren, um herauszufinden, was benötigt wird und was bereits vorhanden ist.

Daher – folgende Merkregeln:

- Unangepasste Dokumentenvorlagen von außen bringen meistens nichts (außer bei Kleinstprojekten)
- „Erst die Phasen, dann die Prozesse, dann die Dokumente“ (wobei Prozesse und Dokumente zeitgleich betrachtet werden)
- Es ist aufwendig, gute Dokumentenvorlagen zu erstellen

Im agilen Umfeld / in agilen Projekten wird die Anzahl der Dokumente gegenüber dem klassischen Ansatz erheblich reduziert. In der Regel kommt man mit weniger als zehn Dokumenten aus, wobei Steuerungs- und Planungsdokumente kaum vertreten sind, da diese nicht benötigt werden. Zentral ist das Product Backlog, in dem alle Anforderungen an das zu erstellende Produkt oder die zu erbringende Dienstleistung erfasst werden. Dieses Backlog hat in der Regel einen tabellenartigen Aufbau.

ID	Beschreibung	Priorität	Story Points	Notizen
1				
2				
3				
4				



Eintrag durch
das Team



Eintrag durch
Product Owner



Üblicherweise werden die Dokumente, die im Laufe des Projekts entstehen, zentral in einem Rechnerbereich abgelegt. Hierbei kommen dann häufig Ablagestrukturen zum Einsatz, die sich an Phasen orientieren. Daher wäre ein typischer Aufbau (mit Nummernkreisen):

10-Initialisierung

20-Definition

30-Planung

40-Ausführung

50-Steuerung

60-Abschluss

Wichtig sind hierbei eindeutige (und richtige) Namen(skonventionen). Wenn nicht nach Projektphasen strukturiert werden soll, so kann auch nach Themengebiet oder Dokumententyp unterteilt werden.



Eine „komplette Struktur“ mit Dateien könnte dann so aussehen:

10-Initialisierung\ Zielbetrachtung	Projekthandbuch	40-Ausführung\ Projektstatusbericht-171220	Projektstatusbericht-171220
20-Definition\ Risikoliste	Business Case	40-Ausführung\ Projektstatusbericht-180117	Projektstatusbericht-180117
30-Planung\ Projektauftrag	Projektstrukturplan	40-Ausführung\ Projektstatusbericht-180221	Projektstatusbericht-180221
AP-1.1-Beschreibung	AP-1.1-Beschreibung	40-Ausführung\ Projektstatusbericht-180321	Projektstatusbericht-180321
AP-1.2-Beschreibung	AP-1.2-Beschreibung	40-Ausführung\ Projektstatusbericht-180404	Projektstatusbericht-180404
AP-2.1-Beschreibung	AP-2.1-Beschreibung	50-Steuerung\ Fortschrittserfassung	Fortschrittserfassung
AP-2.2-Beschreibung	AP-2.2-Beschreibung	50-Steuerung\ Besprechungsprot-171218	Besprechungsprot-171218
AP-2.3-Beschreibung	AP-2.3-Beschreibung	50-Steuerung\ Besprechungsprot-180115	Besprechungsprot-180115
AP-3.1-Beschreibung	AP-3.1-Beschreibung	50-Steuerung\ Besprechungsprot-180219	Besprechungsprot-180219
AP-3.2-Beschreibung	AP-3.2-Beschreibung	50-Steuerung\ Besprechungsprot-180326	Besprechungsprot-180326
Terminplan	Terminplan	60-Abschluss\ Änderungsantrag-pet-180404	Änderungsantrag-pet-180404
Kostenplan	Kostenplan	60-Abschluss\ Übergabeprotokoll-180404	Übergabeprotokoll-180404
Ressourcenplan	Ressourcenplan	60-Abschluss\ Projektabschlussbericht	Projektabschlussbericht
Liste-offener-Punkte	Liste-offener-Punkte		



Unterscheiden Sie zwischen dem Dokument, der Tätigkeit (oder Methode) und einem eventuellen Workshop (oder Meeting) zu einem Themenbereich, um so für Klarheit bei den Beteiligten sorgen.

Hierzu kann folgende Tabelle herangezogen werden:

Dokument	Tätigkeit
<ul style="list-style-type: none">• Studie• Bewertung• Antrag• Auftrag• Plan• Liste• Protokoll	<ul style="list-style-type: none">• Analyse• Erstellung• Entwicklung• Kalkulation• Berechnung• Betrachtung• Planung

Die Begriffe, die in der linken Spalte stehen, sollten ausschließlich für Dokumente, die in der rechten Spalte ausschließlich für Tätigkeiten benutzt werden.



Hierzu folgendes Beispiel:

- Die Machbarkeitsstudie bezeichnet ein Dokument
- Die Machbarkeitsanalyse ist eine Tätigkeit – dies kann ein Prozess, ein Prozessschritt oder eine Methode sein
- Ein Machbarkeits-Workshop ist ein Workshop, in dem eine Machbarkeitsanalyse durchgeführt wird, um dann eine Machbarkeitsstudie zu erhalten

Gegebenenfalls ist es sinnvoll, zudem noch Vorlagen und Checklisten sprachlich abzugrenzen:

- Die Machbarkeitsstudien-Vorlage ist die Vorlage für die Machbarkeitsstudie
- Die Machbarkeitsstudien-Checkliste ist bei der Erstellung des Dokuments hilfreich
- Die Machbarkeitsanalyse-Checkliste unterstützt bei der Analyse



Einsatz-
zeitpunkt:
Bei
Projekt-
start!

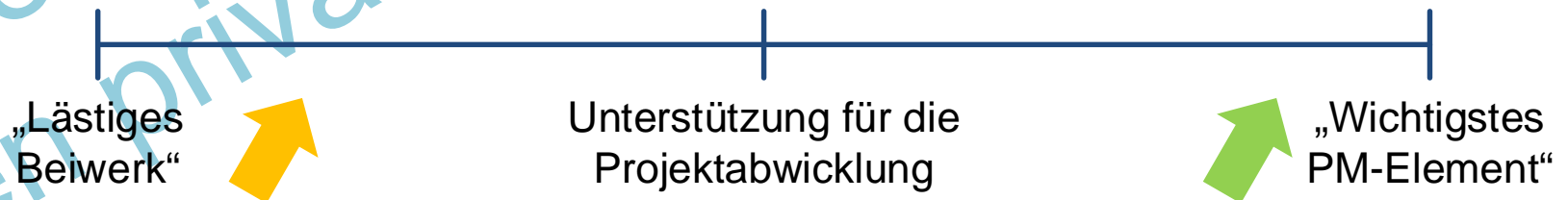
Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Orientiert sich die Ablagestruktur an Phasen oder einem anderen Ordnungskriterium?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind alle für das Projektteam relevanten Dokumente auch für das Projektteam verfügbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Regeln der Ablagestruktur und der Dateibenennung für alle Beteiligten klar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Lese- und Schreibrechte für die Dokumente benannt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es eine Übersicht aller für das Projekt relevanten Dokumente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Angaben in den Dokumenten einheitlich und auch beschrieben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Genügen die Ablagestrukturen den Compliance-Regeln Ihrer Organisation / Ihres Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Auch in
PM-
Checklisten



In Projekten treten im Umgang mit Dokumenten oftmals die gleichen Fehler auf – diese sind auf der nächsten Folie tabellarisch dargestellt. Die Ursachen dieser Fehler (zweite Spalte) können unter dem Begriff „ungenügende Dokumentenkultur“ zusammengefasst werden.

Sorgen Sie daher dafür, dass bei allen Projektbeteiligten ein gleiches, gutes und gelebtes Verständnis für Dokumente in Ihrem Projekt vorherrscht – auf einer Bewertungsskala sollte die Bewertung des Dokumenteneinsatzes näher bei „wichtiges PM-Element“ (grüner Pfeil) als bei „lästiges Beiwerk“ (oranger Pfeil) liegen.





Auffälligkeiten / Fehler	Ursachen / Probleme	Beseitigung der Probleme
<ul style="list-style-type: none"> • Dokumente sind nur halb ausgefüllt • Dokumente werden nicht gelesen • Dokumente werden nicht gefunden • Bedeutung der Dokumente ist unklar • Quelle der Dokumentenvorlagen ist unklar • Status der Dokumente ist unklar • Gültigkeitsdauer ist unklar / Dokumente werden fortlaufend geändert • Dokumente werden nicht finalisiert • Dokumente werden nicht unterschrieben / autorisiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine eindeutige Bezeichnungen der Dokumenten • Keine eindeutigen Angaben in den Dokumenten / Fehlendes Glossar • Zu viele (doppelte Angaben) in den Dokumenten • Keine (gute) „Dokumentenablagestruktur“ • Keine Versionierung und Historisierung der Dokumente • Zu viele / zu wenige Dokumente • Zu viele / wenige / falsche Angaben in den Dokumenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung auf die Hauptdokumente • Benennung eines Dokumentenverantwortlichen • Mini-Workshop zu den Dokumenten zu Projektstart für das Projektteam • Beschreibung der einzelnen Dokumentenstrukturen (für die Hauptdokumente) • Zuordnung / Klassifizierung der Dokumente • Inventarisierung der Dokumente(nvorlagen) • Sinnvolle Bezeichnung der Dokumente • Aufbau einer Ablagestruktur für die Dokumente



Beim Einsatz von PM-Software müssen einige Dokumente nicht mehr separat erstellt und bearbeitet werden, sondern werden durch die PM-Software selbst generiert und können dann von dort aus direkt bearbeitet werden.

Dies hat mehrere Vorteile:

- Planungen (in den Dokumenten) können vergleichsweise schnell mit den Ist-Daten abgeglichen werden
- Alle Daten (= ausgefüllte Angaben in den Dokumenten) sind aktuell: Sollen einzelne Daten ausgetauscht werden (z.B. der Projektname), so kann dies an zentraler Stelle erfolgen
- Das Layout kann zentral angepasst / verändert werden
- Die Versionierung und Historisierung ist bereits enthalten, es können verschiedene Stände ohne großen Aufwand abgefragt werden
- Die Benutzerberechtigungen für die Dokumente sind bereits enthalten
- Die Dokumente werden sicher gespeichert (über das Sicherungssystem der PM-Software)



Wird eine PM-Software eingesetzt, so sollten „möglichst alle“ Dokumente über die PM-Software erstellt und bearbeitet werden – dies betrifft insbesondere:

- Planungsdokumente, da diese zentral über Vorgänge (mit Ressourcen, Dauer und Aufwand) in der PM-Software abgebildet werden
- Berichte, da diese über eine integrierte Aufwandserfassung im Normalfall sehr einfach generiert werden können

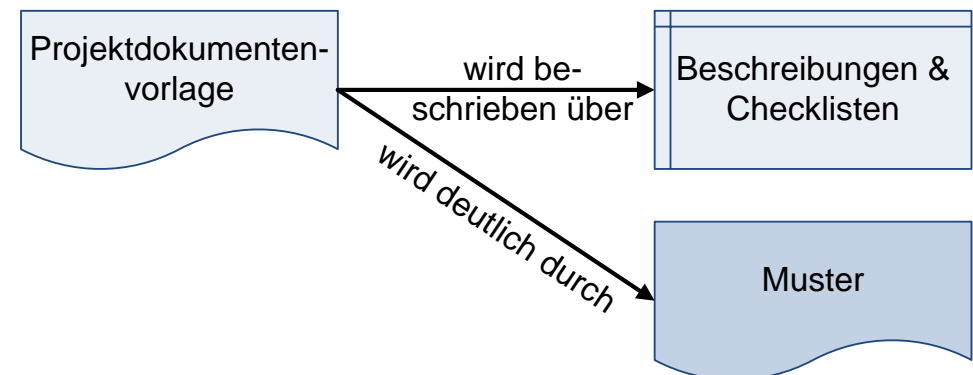
Jedoch sind (meistens) die einmaligen Dokumente noch immer „nebenher“ zu erstellen.

	Vorlagenbasiert	PM-Software-basiert
Charakterisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Statisch • Einmalig 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebend oder halb-statisch • Mehrfach vorkommend
Typische Dokumente	<ul style="list-style-type: none"> • Projekthandbuch • Projektantrag • Projektabschlussbericht 	<ul style="list-style-type: none"> • Pläne • Listen • Berichte

Bei Abschluss des Projekts sollten alle Dokumente archiviert werden, um so bei Bedarf nochmals eingesehen werden zu können.

Im abschließenden Lessons-Learned-Workshop sollte auch der Umgang mit den Dokumenten thematisiert werden. Dabei ist zu ermitteln, wo Verbesserungsbedarf bei der Dokumentation vorhanden ist. Dies betrifft neben den Vorlagen auch die Beschreibungen, die Checklisten und die Muster. Das Feedback hierzu sollte gesammelt an eine (zentrale) Person gehen, die die daraus resultierenden Änderungen einarbeitet.

Achten Sie darauf, dass die ausgefüllten, archivierten Dokumente nicht als 1:1-Kopien in neuen Projekten verwendet werden.





Die Dokumentation in Projekten umfasst das ...

1. Erstellen von Vorlagen (mit Beschreibungen, Checklisten und Mustern) und das
2. Ausfüllen und Pflegen von Dokumenten inkl. Ablagen, Versionierung und Sicherung.

Um diese Tätigkeiten durchzuführen, ist ein nicht geringer Aufwand durch den Projektmanager und das Projektteam zu erbringen. Dieser Aufwand sollte vorab – zumindest überschlägig – kalkuliert werden.

Die Erstellung oder auch die Zusammenstellung von passenden Dokumentenvorlagen ist nicht einfach, da viele Einzelaspekte und ein übergeordnetes Wissen der eigenen Abläufe vorhanden sein müssen.

Insgesamt: Möchten oder müssen Sie mit Dokumenten in Projekten arbeiten, so unterschätzen Sie nicht das notwendige Know-how und den Aufwand, den Sie bereits vor Projektstart investieren müssen.



1. Die Erstellung „individueller“ Vorlagen für ein Projekt kann sehr zeitaufwendig werden. Da diese Zeit gerade vor dem Projektstart fehlt, wird häufig auf „irgendetwas“ zurückgegriffen, was sich später als nicht passend herausstellt. Daher bietet es sich an, bei den Projektdokumenten sehr frühzeitig zu beginnen und externe Unterstützung (wie PMO oder Berater) hinzuzunehmen
2. Orientieren Sie sich bei der Erfassung Ihrer Dokumente an Ihrem Phasenmodell
3. Verdeutlichen Sie den Unterschied zwischen Projektdokumenten und Projektaktivitäten: Verwenden Sie beispielsweise den Begriff „Analyse“ nur im Zusammenhang mit Tätigkeiten und nicht mit Dokumenten



1. Wie können die entstehenden Dokumente sinnvoll abgelegt werden?
2. Welche Dokumente sind üblicherweise in PM-Software integriert, brauchen also nicht „separat“ geführt werden?
3. Warum sollten im Projekt erstellte und „abgeschlossene“ Dokumente archiviert und nicht gelöscht werden können?

Lizenzfreie Version für
den privaten Gebrauch! © 202



Anhang

- Literatur
- Weblinks
- Dokumente in PRINCE2:2009
- Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs
- Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor

Seite
75–84



- /Andler15/ Nicolai Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden, Publicis Corporate Publishing, Erlangen, 6. Auflage 2015, ISBN 978-3-89578-453-8
- /DIN16/ DIN: Projektmanagement. Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme. DIN-Taschenbuch 472, Beuth, Berlin 3. Auflage 2016, ISBN 978-3-410-27041-6
- /Felkai15/ Roland Felkai, Arndt Beiderwieden: Projektmanagement für technische Projekte: Ein prozessorientierter Leitfaden für die Praxis, Springer Vieweg, Wiesbaden 3. Auflage 2015, ISBN 978-3-658-10751-2
- /Jakoby15/ Walter Jakoby: Projektmanagement für Ingenieure: Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg, Springer Vieweg, Wiesbaden 3. Auflage 2015, ISBN 978-3-658-02607-3
- /Jenny14/ Bruno Jenny: Projektmanagement. Das Wissen für den Profi, Vdf Hochschulverlag, Zürich 3. Auflage 2014, ISBN 978-3-7281-3565-0
- /GPM16/ Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3), GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 8. Auflage 2016, ISBN 978-3-924841-74-4
- /OGC09/ OGC: Managing Successful Projects with PRINCE2. Edition 2009, The Stationery Office Ltd 2009, ISBN 978-0-11-331059-3



- /Patzak17/ Gerold Patzak, Günter Rattay: Projektmanagement. Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, Linde, Wien 7. Auflage 2017, ISBN 978-3-7143-0321-6
- /PBG17/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Sixth Edition 2017, ISBN 978-1-62825-184-5
- /PBG17-d/ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute, Philadelphia, Pennsylvania Sechste Ausgabe 2017, ISBN 978-1-62825-188-3
- /Schels16/ Ignatz Schels, Uwe M. Seidel: Projektmanagement mit Excel. Projekte planen, überwachen und steuern. Für Excel 2010, 2013 und 2016, Hanser, München 2. Auflage 2016, ISBN 978-3-446-44797-4
- /Spitzcok14/ Niklas Spitzcok von Brisinski, Guy Vollmer, Ute Weber-Schäfer: Pragmatisches IT-Projektmanagement. Softwareentwicklungsprojekte auf Basis des PMI PMBOK Guide führen, dpunkt, Heidelberg 2. Auflage 2014, ISBN 978-3-86490-045-7
- /Tiemeyer18/ Ernst Tiemeyer: Handbuch IT-Projektmanagement: Vorgehensmodelle, Managementinstrumente, Good Practices, Hanser, München 3. Auflage 2018, ISBN 978-3-446-44602-1
- /Zell18/ Helmut Zell: Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis, Books on Demand, Norderstedt 10. Auflage 2018, ISBN 978-3-8370-0086-3



/PMBOK+IT/ Website mit einigen PM-Dokumenten zum freien Download von /Spitzcok14/, die nach kostenfreier Registrierung zur Verfügung stehen:
<https://pitpm.net/>; eingesehen am 04.04.2018

/PM+Excel/ Website mit einigen PM-Dokumenten im Excel-Format zum freien Download von /Schels16/:
<https://www.hanser-fachbuch.de/buch/Projektmanagement+mit+Excel/9783446447974;>
eingesehen am 04.04.2018

Legende – so werden die Weblinks klassifiziert:

// Verweis auf Website generell

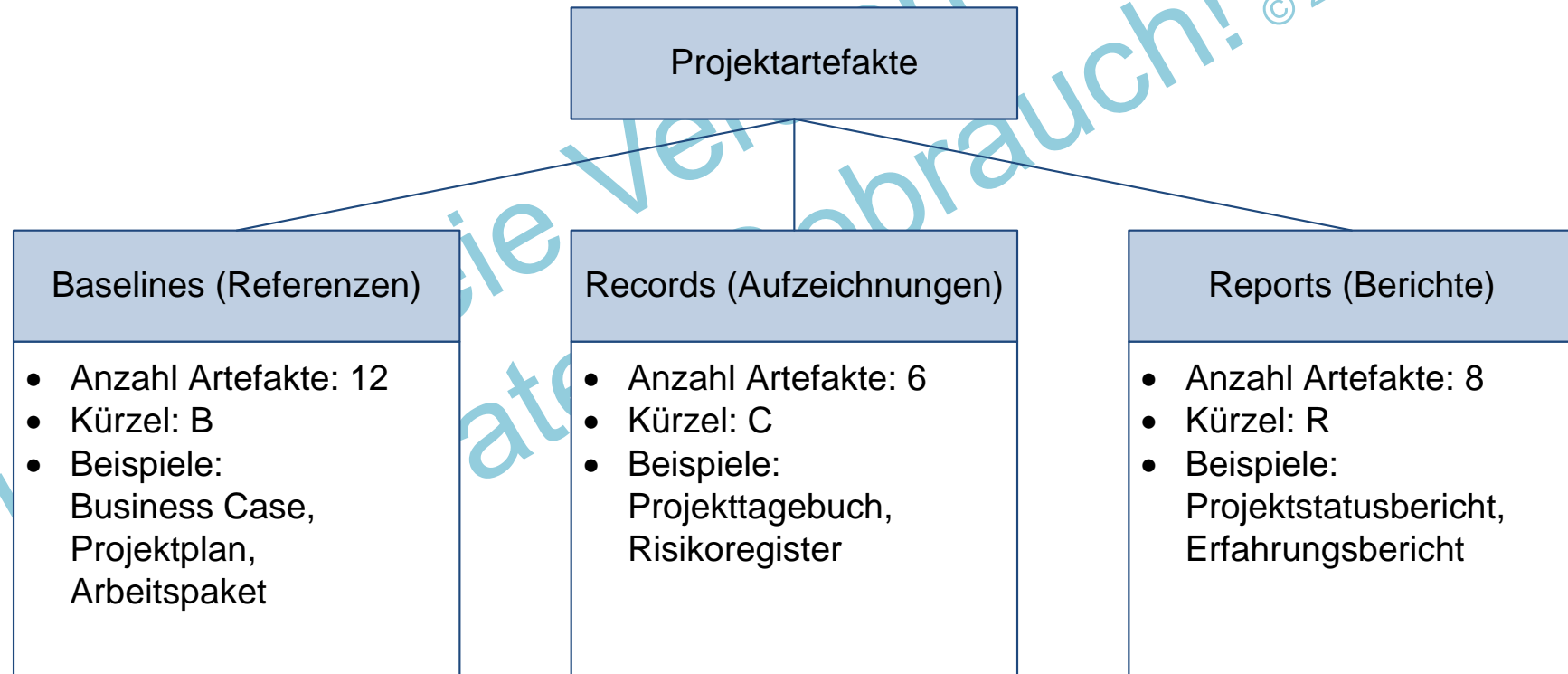
/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website

/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache



PRINCE2:2009 kennt genau 26 Projektartefakte / -dokumente (siehe /OGC09/). Diese sind als Vorlagen / Templates in verschiedenen Sprachen definiert und frei herunterladbar.



nach /OGC09/



Abbr	Product Name	Type	Produktname	Abk
A1	Benefits Review Plan	B	Nutzenrevisionsplan	A9
A2	Business Case	B	Business Case	A3
A3	Checkpoint Report	R	Teamstatusbericht	A19
A4	Communication Management Strategy	B	Kommunikationsmanagementstrategie	A6
A5	Configuration Item Record	C	Konfigurationsdatensatz	A7
A6	Configuration Management Strategy	B	Konfigurationsmanagementstrategie	A8
A7	Daily Log	C	Projekttagbuch	A20
A8	End Project Report	R	Projektabschlussbericht	A16
A9	End Stage Report	R	Phasenabschlussbericht	A11
A10	Exception Report	R	Ausnahmebericht	A2
A11	Highlight Report	R	Projektstatusbericht	A26
A12	Issue Register	C	Register offener Punkte	A23
A13	Issue Report	R	Offener-Punkt-Bericht	A10

B = Baselines (Referenzen)

C = Records (Aufzeichnungen)

R = Reports (Berichte)

nach
/OGC09/



Abbr	Product Name	Type	Produktname	Abk
A14	Lessons Log	C	Erfahrungsprotokoll	A5
A15	Lessons Report	R	Erfahrungsbericht	A4
A16	Plan (**)	B	Projektplan	A12
A17	Product Description	B	Produktbeschreibung	A13
A18	Product Status Account	R	Produktstatusauskunft	A15
A19	Project Brief	B	Projektbeschreibung	A17
A20	Project Initiation Documentation	B	Projektleitdokumentation	A18
A21	Project Product Description	B	Produktbeschreibung des Projektendprodukts	A14
A22	Quality Management Strategy	B	Qualitätsmanagementstrategie	A21
A23	Quality Register	C	Qualitätsregister	A22
A24	Risk Management Strategy	B	Risikomanagementstrategie	A24
A25	Risk Register	C	Risikoregister	A25
A26	Work Package	B	Arbeitspaket	A1

B = Baselines (Referenzen)

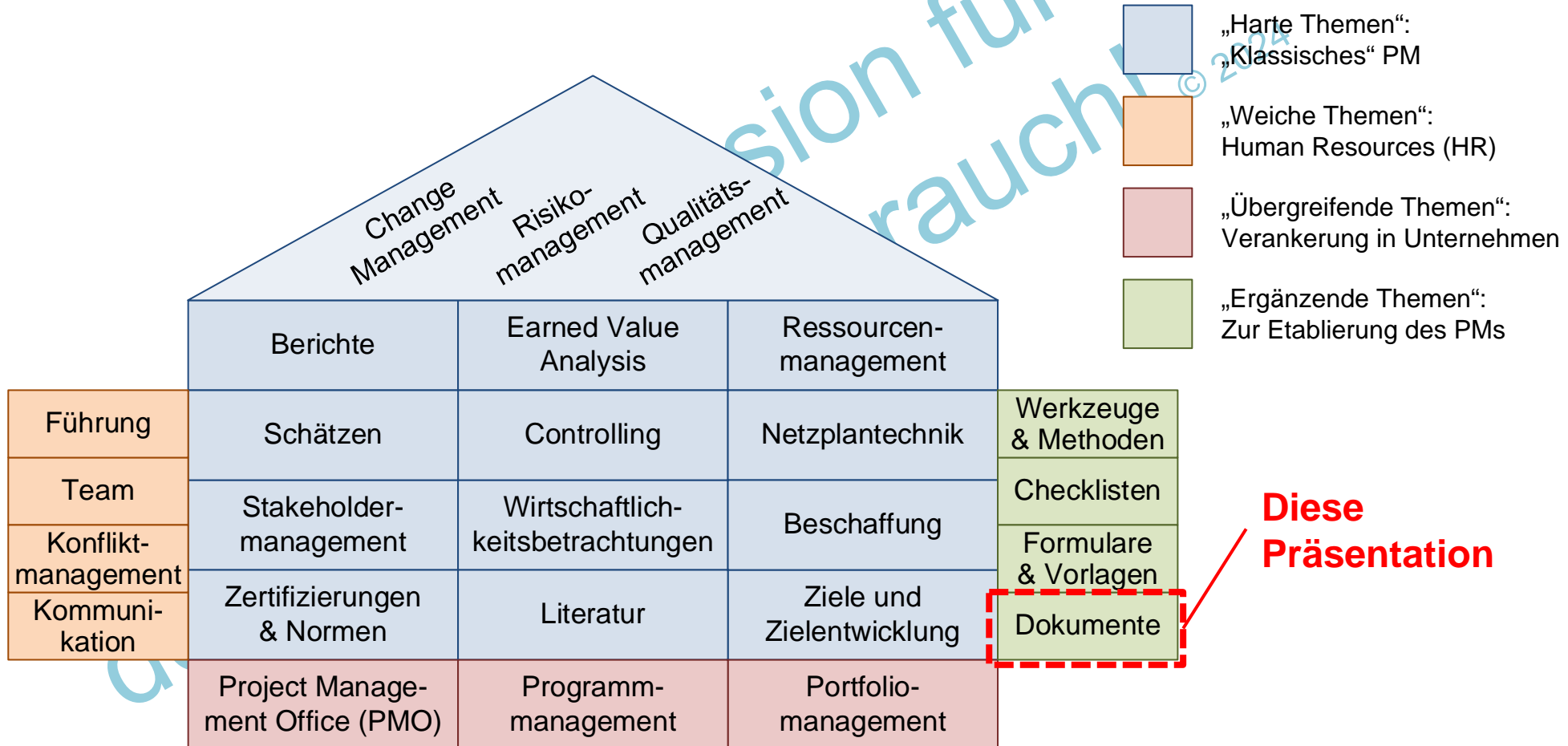
C = Records (Aufzeichnungen)

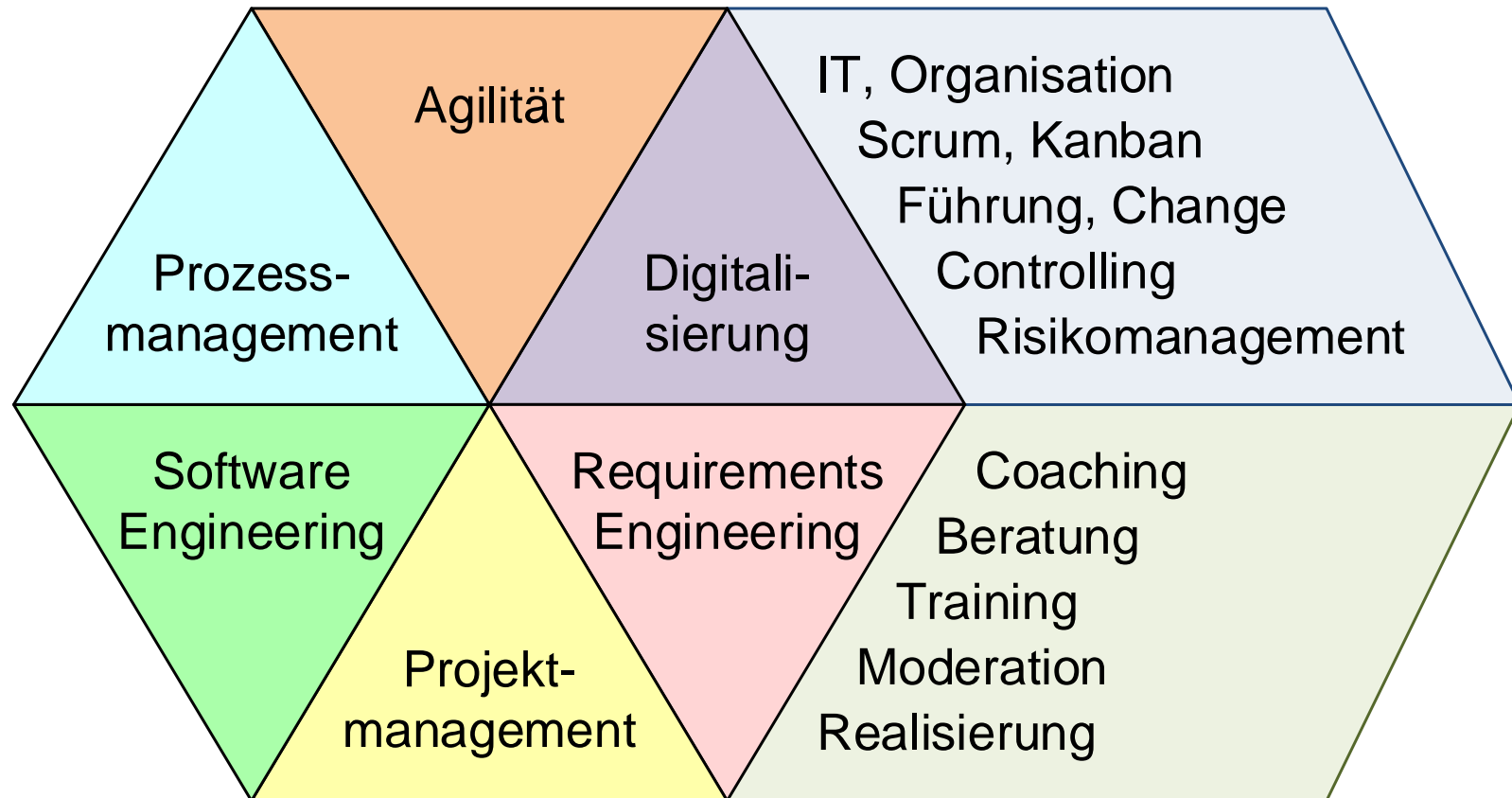
R = Reports (Berichte)

nach
/OGC09/



Die Inhalte des Projektmanagements können vier Themenblöcken („weiche“, „harte“, „übergreifende“ und „ergänzende“ Themen) zugeordnet werden.





Sie benötigen noch weitere Informationen?
Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>