



PROJEKT-MANAGEMENT-TOOL (PMT) DEMO

Version 1.0

Status: 23/09/2014



Senden Sie eine Kopie des Kaufbelegs für dieses Tool an info@conmethos.de mit dem Betreff „Kaufbeleg Projektmanagement-Dateien“. Sie erhalten dann umgehend alle zugehörigen Dateien zugemailt. Kopieren Sie den zugemailten Ordner „Dokumente“ als Unterordner in denselben Ordner, in welchem auch diese PDF-Datei steht. Nur dann funktioniert das Tool. Weitere Hinweise finden Sie unter „[Handhabung](#)“.

Diese Methode ist urheberrechtlich geschützt durch die CONMETHOS GmbH. Der Käufer erwirbt ein **einmaliges** Nutzungsrecht an dieser Methode. Das Kopieren oder die Weitergabe werden straf- und zivilrechtlich verfolgt. Mit der Nutzung dieses Tools werden unsere [Lizenzbedingungen](#) anerkannt.



Einsatzfelder

Zielsetzung

Historie

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Projekt-Management-Tool: Einsatzfelder

Das CONMETHOS Projekt-Management-Tool (PMT) ist eine „Schritt für Schritt“-Anleitung zum Projektmanagement mit einer Vielzahl an Tools, Techniken und Templates.

Das PMT enthält nicht nur Tools für das Projektmanagement eines Einzelprojektes, sondern auch für das Projekt-Portfolio- und Multiprojekt-Management. Es kann verwendet werden als:

- eine empfohlene Vorgehensweise und System für Projekte in einem Unternehmen
- eine Ideen-Datenbank, um möglicherweise auftretende Probleme im Projektmanagement zu behandeln
- eine Vorlage für ein Projektmanagementhandbuch in einem Unternehmen

Das PMT ist außerdem die Basis für das Projektmanagementzertifikat, das von der CONMETHOS Akademie für Management-Methoden angeboten wird (mehr auf <http://www.conmethos.com/management-seminare.html>).

Nutzer des PMT sind:

- Projektmanager
- Projektportfoliomanager und Multiprojektmanager
- Führungskräfte, die dafür zuständig sind, ein Projektmanagementsystem in ihrem Unternehmen zu etablieren

Das CONMETHOS PMT ist kein Fachbuch, sondern eine bewährte Anleitung zur praktischen Anwendung für Fachkräfte.

Für mehr Informationen besuchen Sie: [Historie](#).

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





Einsatzfelder

Zielsetzung

Historie

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Projekt-Management-Tool: Zielsetzung

Zielsetzung des PMT ist, dem betrieblichen Praktiker Folgendes zur Verfügung zu stellen:

- Eine strukturierte Herangehensweise an Projektmanagementprobleme
- Einen Rahmen für Projektmanagement innerhalb eines Unternehmens
- Tools, Techniken und Vorlagen für die praktische Anwendung

Eine strukturierte Herangehensweise an Projektmanagementprobleme

Das PMT ist in sechs Hauptphasen unterteilt. Jede Hauptphase enthält drei bis sechs Unterphasen. Das Tool wird mit mehr als 60 zusätzlichen Dateien / Arbeitsblättern ausgeliefert, die Techniken und Vorlagen enthalten, die sofortigen Zugang zu Experten-Wissen ermöglichen. Das PMT ist keine Antwort auf die Frage nach dem "Was (ist Projektmanagement)?" – diese Antwort wird zum Beispiel von einschlägigen Lehrbüchern oder Standards wie DIN, PMBOK oder PRINCE2 geliefert – es ist eine Anleitung für das "Wie (löst man Probleme und konkrete Fragen für das Projektmanagement)".

Einen Rahmen für Projektmanagement innerhalb eines Unternehmens

Viele Unternehmen leiden unter unstimmigen und somit ineffizienten, fehleranfälligen Herangehensweisen an das Projektmanagement. Das PMT kann einen Rahmen für das Projektmanagement bieten. Das Tool kann einfach als Projektmanagement-Handbuch genutzt werden. Führungskräfte können die Verwendung des Tools für Projekte vorgeben.

Tools, Techniken und Vorlagen für die praktische Anwendung

Die Vielfalt an Tools, Techniken und Vorlagen, die im PMT enthalten sind, dienen als Ideendatenbank für Projektmanager. Für die meisten Herausforderungen, die während eines Projekts auftauchen, bietet das PMT eine Lösung in Form eines Tools, einer Technik oder einer Vorlage.





Einsatzfelder

Zielsetzung

Historie

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Projekt-Management-Tool: Historie

Projektmanagement ist eine „Kernkompetenz“ der Menschheit. Vor Tausenden von Jahren bauten die Ägypter Pyramiden. Dies erforderte die Koordination von mehr als 100.000 Arbeitern, die mehr als 2 Millionen Steine transportierten. In der Moderne entwickelte Henry L. Gantt (1861 – 1919) das „GANTT Chart“ oder Balkendiagramm vor mehr als 100 Jahren. Doch ein Mangel an methodischem Wissen ist der Grund für den Misserfolg von vielen Managementdisziplinen wie z.B. im Projektmanagement. Dies kann anhand von Studien nachgewiesen werden.

Als ein Beispiel wurde in der „CHAOS Summary 2009“ Studie ein Anstieg der Misserfolge in IT-Projekten verzeichnet. Die Studie zeigt „a marked decrease in project success rates, with 32% of all projects succeeding which are delivered on time, on budget, with required features and functions“, laut Jim Johnson, Vorsitzender der Standish Group, „44% were challenged which are late, over budget, and/or with less than the required features and functions and 24% failed which are cancelled prior to completion or delivered and never used.“ Diese Zahlen repräsentieren „a downtick in the success rates from the previous study, as well as a significant increase in the number of failures“, sagt Jim Crear, Standish Group CIO, „They are low point in the last five study periods. This year's results represent the highest failure rate in over a decade.“ Die meisten Erfolgsfaktoren benötigen der Studie nach methodisches Wissen im Projektmanagement: Klare Angaben der Voraussetzungen, klare Zielsetzungen, eine ordentliche Planung und kompetente Mitarbeiter sind vier der Top-sieben Erfolgsfaktoren und treffen auf ca. 40% aller genannten Erfolgsfaktoren zu.

Also ist der Hauptgrund für den Misserfolg im Projektmanagement die falsche Anwendung von Projektmanagementmethoden.

Im Handel ist viel Literatur zum Thema Projektmanagement erhältlich (Mehr als 7.000.000 Treffer in „Google Bücher“, Status: 26/02/2014)

Literatur, auf die in dieser Methode Bezug genommen wird, ist unten aufgelistet.

Literaturhinweise für die wissenschaftlichen und historischen Hintergründe dieses Tools sind unter anderem:

- The Standish Group: CHAOS Summary 2009, Boston, USA, 2009
- Fiedler, R.: Controlling von Projekten, 5. Auflage, Wiesbaden, Germany, 2010
- Kerzner, H.: Projektmanagement: Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, , 5. Auflage, 2009



PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

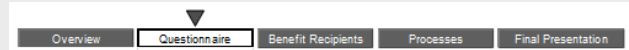
Handhabung – Wie bedienen Sie das Projekt-Management-Tool? – Wie finden Sie sich zurecht?

Navigation

Das Projekt-Management-Tool ist einfach über Schaltflächen und Links zu bedienen.

Die **Hauptmenüleiste** gibt einen unmittelbaren Zugriff auf die einzelnen Kapitel und Phasen des Tools. Wo Sie sich gerade befinden wird durch einen weißen Pfeil ▶ angezeigt.

In den einzelnen Kapiteln erscheint am oberen Rand des Bildschirms eine **Kapitel-/Phasen-Menüleiste**, mit der Sie Zugriff auf einzelne Bestandteile des Kapitels oder der Projektphase haben

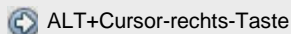
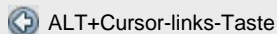


Wo Sie sich gerade befinden wird durch einen dunkelgrauen Pfeil ▼ angezeigt. Die zugehörige Schaltfläche ist weiß.

Unterhalb der Hauptmenüleiste befinden sich die **Navigations-Schaltflächen**

Home ◀ Seite zurück ▶ Seite vor

Zur vorherigen bzw. zur nächsten Ansicht gelangen Sie über:



Mit der ESCape-Taste verlassen Sie die Anwendung. Innerhalb der einzelnen Phasen wird durch **Links** auf andere Seiten der Methode verzweigt (z.B. Link auf die Seite [Zielsetzung](#)). Links sind in blauer Schrift gehalten und unterstrichen.

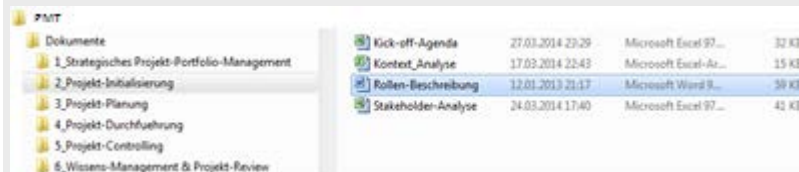
Zu jeder Projektphase werden **Dateien** zur Verfügung gestellt, die Vorlagen für Projektergebnisse, Projektbeispiele oder Dokumente zur Verfolgung von Projektergebnissen enthalten. Diese Dateien sind durch ein Computersymbol (📁) mit anschließendem Link auf die zugehörige Datei gekennzeichnet, z.B. Link auf ein Beispiel für einen Projektauftrag (📁 [Projektauftrag](#)).

Wo Sie sich gerade im Tool befinden können Sie auch am **Seitenzähler** rechts unten auf den Seiten ablesen.

Arbeitsweise

Wir empfehlen, das Tool chronologisch – d.h. von Seite 1 bis Seite 69 – durchzugehen.

Für jede Projektphase werden Dateien zur Verfügung gestellt. Diese stehen in Ordnern im Dateiverzeichnis „Dokumente“ zur Verfügung.



In obigem Beispiel sehen Sie im Ordner „Projekt-Initialisierung“ die zugehörigen Dokumente, z.B. das MS-Word-Dokument „Rollen-Beschreibung.doc“.

Die vorliegende PDF-Datei muss sich im selben Ordner wie der Ordner „Dokumente“ befinden. Im obigen Beispiel müssen also der Ordner „Dokumente“ und diese PDF-Datei in einem übergeordneten Ordner „PMT“ stehen.

Die Dateinamen im Ordner „Dokumente“ dürfen nicht geändert werden. Die Dateien dürfen nicht verschoben werden.

Wir empfehlen Ihnen aber, diesen gesamten Ordner „Dokumente“ mit allen Unterordnern vor Beginn der Bearbeitung zu kopieren (Originalzustand) und dann regelmäßig den gesamten Ordner Dokumente immer wieder zu kopieren. Damit erhalten Sie regelmäßige Arbeitsstände für Ihr Projekt.

Verwenden Sie für diese Arbeitsstände sprechende Namen und Versionsnummern, beispielsweise „Dokumente-2014-09-10(3)“. So bezeichnet würde beispielsweise die dritte Arbeitsversion Ihres „Dokumente“-Ordners, die am 10. September 2014 erstellt wurde.

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Die 6 Phasen des PMT im Überblick

Das PMT ist in 6 Projektphasen unterteilt. Wir empfehlen eine Abarbeitung im Rahmen eines Projektes in der dargestellten Reihenfolge. Sie können auf die einzelnen Phasen über

die Haupt-Menüleiste
zugreifen.

Auf der Folgeseite sind die einzelnen Phasen kurz beschrieben.



Kurzbeschreibung der Phasen

Über die untenstehenden Schaltflächen gelangen Sie direkt zur zugehörigen Projektphase.

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management**2. Projekt-Initialisierung****3. Projekt-Planung****4. Projekt-Durchführung****5. Projekt-Controlling****6. Projekt-Review und Wissens-Management**

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kurzbeschreibung der 6 Phasen

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management

Führungskräfte einer Organisation müssen Entscheidungen treffen, welche Projekte eingeleitet werden, welche Projekte genehmigt werden und welche Projekte verpflichtend sind etc. In dieser Phase wird der Rahmen der strategischen Bewertung gelegt. Außerdem wird ein Überblick über die Kennzahlen jedes Projekts gegeben. Des weiteren werden die Ressourcen für die Projekte hier projektübergreifend koordiniert.

2. Projekt-Initialisierung

Zu Beginn des Projektes wird ein Projektauftrag definiert, dann werden die Projektorganisation, der Projektplan und das Projektbudget bestimmt. Zur Projektorganisation gehört die Definition und Besetzung der Rollen und Gremien im Projekt, z.B. Projektleiter, Projektponsor, Lenkungsausschuss, Teilprojekt-Verantwortliche.

3. Projekt-Planung

In dieser Phase – nach dem Startschuss des Projekts – wird das Projekt im Detail geplant. Ein Projektstrukturplan und Arbeitspakete werden aufgestellt, Aufgaben werden priorisiert und aufgeteilt. Maßnahmen zur Vermeidung von Risiken werden geplant.

4. Projekt-Durchführung

Das Projekt ist am Laufen. Das Projektmanagement muss auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren, die Pläne dementsprechend anpassen und die Projektressourcen neu koordinieren.

5. Projekt-Controlling

Jeder Manager benötigt Information, um seinen Bereich verantwortungsvoll zu koordinieren. Also benötigt jeder Projektmanager Informationen, um das Projekt unter Kontrolle zu haben. Hier sind Tools verfügbar, um Budget, Zeitpläne, Fertigstellungsgrad und Ressourcen zu kontrollieren und zu steuern.

6. Projekt-Review und Wissens-Management

Um das erlangte Wissen auf andere Projekte übertragen zu können, werden in dieser Phase Ergebnisse zusammengetragen und auf das Multi-Projektmanagement und damit andere Projekte übertragen, um die Qualität des Projektmanagements in Summe zu verbessern.

Überblick

Einzelprojekt-Bewertung

Projekt-Portfolio-Management

Mitarbeiter-Management

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Überblick

Projekte konkurrieren untereinander – um Budget, Ressourcen oder Aufmerksamkeit der Geschäftsführung. Deswegen müssen Projektanträge analysiert, ausgewertet und untereinander verglichen werden. Letztendlich muss eine Entscheidung getroffen werden, ob ein Projekt umgesetzt, verschoben oder nicht genehmigt wird. Diese Entscheidung muss auf Basis von strategischen Bewertungen von Projektvorschlägen und -anträgen getroffen werden, sowie über den direkten Vergleich der Projekte.

Für diese Aufgaben muss ein Unternehmen organisatorische Strukturen festlegen, die für diesen Entscheidungs- und Auswahlprozess die Verantwortung tragen – z.B. ein Projektausschuss oder Gremium, ein "Innovation Council" wie bei BMW¹, oder eine zentrale Kontrolleinheit wie in der Zurich Group Germany¹. Im PMT werden wir dieses Gremium das **"Projekt-Portfolio-Gremium"** nennen.

Dieses Gremium legt den Rahmen für die strategische Projektbewertung fest und leitet das Projekt-Portfolio-Management.

Das PMT bietet eine Vielzahl an Dateien für diese Aufgaben. Alle Tabellen für die strategische Evaluation eines einzelnen Projekts können im Ordner „1_Strategisches Projekt-Portfolio-Management“ gefunden werden. Die Dateinamen beginnen jeweils mit „

Einzelprojekt_Bewertung-...“. In dem genannten Ordner finden Sie :

- Eine Bewertung der Projekt-Auslöser
- Eine Bewertung der Projekt-Würdigkeit
- Eine Bewertung, ob es sich um ein Pflichtprojekt handelt
- Ein Scoring-Modell für die Entwicklung einer „Projekt-Scorecard“
- Eine Vorlage zur Risiko-Bewertung
- Eine Vorlage für einen Business Case / für eine Wirtschaftlichkeits-Betrachtung
- Eine Vorlage für die Zieldefinition und eine Analyse zur Beurteilung der Abhängigkeit sowie zur Priorisierung der Ziele

Ebenfalls in diesem Ordner finden Sie Dateien für das Projekt-Portfolio-Management. Die Dateinamen beginnen jeweils mit „Projekt_Portfolio_Management-...“. In dem genannten Ordner finden Sie :

- Einen Überblick über die beantragten und laufenden Projekte
- Eine Vorlage für den paarweisen Vergleich von Projekten zur Priorisierung der Projekte
- Eine Vorlage für eine "Dependency Structure Matrix", die Abhängigkeiten zwischen den Projekten aufzeigt

¹ Fiedler (2010), S. 37

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Überblick (2)

Des weiteren müssen Mitarbeiter, die für die Arbeit in Projekten verfügbar sind, projektübergreifend koordiniert werden.

Dieses Management der Mitarbeiter über mehrere Projekte hinweg wird über zwei Dateien geleitet:

📄 Projekt_Mitarbeiter_Qualifikation wird dafür verwendet, die Qualifikationen der Mitarbeiter, die für Projekte im Unternehmen in Frage kommen, festzuhalten und auszuwerten. Das Projekt-Portfolio-Gremium ist zuständig dafür, die Kriterien der Tabelle festzulegen und deren Einhaltung sicherzustellen.

📄 Projekt-Mitarbeiter-Auslastung wird dafür verwendet, die Auslastung und die Verfügbarkeit von Mitarbeitern für (neue) Projekte festzuhalten und zu steuern.

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling



6. Projekt-Review und
Wissens-
Management


Hilfe


Kontakt CONMETHOS

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Einzelprojekt-Bewertung (1) – Projekt-Auslöser und -Würdigkeit

In diesem Schritt wird ein Projekt oder ein Projektantrag bewertet nach dem Bewertungsrahmen, den das Projekt-Portfolio-Gremium vorgegeben hat. Das PMT bietet einen solchen Bewertungsrahmen mit Dateien im Ordner „1_Strategisches Projekt-Portfolio-Management“ an. Die Dateinamen beginnen jeweils mit „Einzelprojekt_Bewertung-...“. Im Folgenden werden die einzelnen Dateien beschrieben.

Im  Projekt-Überblick werden die wichtigsten Kennzahlen aller anderen Dateien / Auswertungen automatisch zusammengestellt. Die Daten der letzten Spalte (Projektkennzahlen) können in die  Überblick (Projekt Portfolio Management) Datei für das Projekt-Portfolio-Management kopiert werden.

Jedes mal, wenn ein neues Projekt eingeleitet wird, ist die erste Frage, die beantwortet werden muss: *“Was hat dieses Projekt ausgelöst?”*. Eine Liste typischer Auslöser für Projekte findet sich in der  Projekt-Auslöser-Datei. Dort können Sie Projektauslöser auswählen, die auf Ihr Projekt zutreffen und neue Auslöser hinzufügen. Somit können Sie Ideen sammeln für die spätere Definition der Projektziele – denn Projektauslöser und Projektziele hängen eng zusammen.

Die  Projekt-Würdigkeit Analyse ist eine Evaluationsmatrix, die Ihnen hilft zu entscheiden, ob ein Antrag auf ein Projekt als eigenes Projekt mit eigener Organisation etc. ausgeführt werden sollte, oder ob die Themenstellung des Projektantrags in der Linienorganisation behandelt werden sollte. Somit wird einer Ausdehnung der “Projektitis” im Unternehmen vorgebeugt. Diese Matrix basiert auf einem Kriterienkatalog, der vom Projekt-Portfolio-Gremium ergänzt, verändert oder reduziert werden kann.

Als Resultat werden Sie eine spezifische Zahl erhalten, die die Wichtigkeit eines Projekts beschreibt. Diese Zahl liegt zwischen 0 und 1. Das Projekt-Portfolio-Gremium muss aufgrund dieser Kennzahl über die Projekt-Würdigkeit des Projektantrags entscheiden. Die Kriterien sollten für jede Organisation spezifisch festgelegt werden. Somit wird sichergestellt, dass die Erfahrungen, die die Projektteams und die Organisation im Unternehmen gewonnen haben, eingebunden werden.

Die Datei  Beschreibung Projekt-Würdigkeit bietet Erklärungen für die Analyse Kriterien.



Überblick

Einzelprojekt-Bewertung

Projekt-Portfolio-Management

Mitarbeiter-Management

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling


6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Einzelprojekt-Bewertung (2) – Scoring und Pflichtprojekte

Pflichtprojekte sind ...

Im **Scoring** wird nach strategischen Vorgaben erörtert, ob es Sinn macht, das Projekt zu starten. Für diesen Zweck wurde eine  Scoring_Analyse entwickelt nach der Struktur ...

...





Überblick

Einzelprojekt-Bewertung

Projekt-Portfolio-Management

Mitarbeiter-Management

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

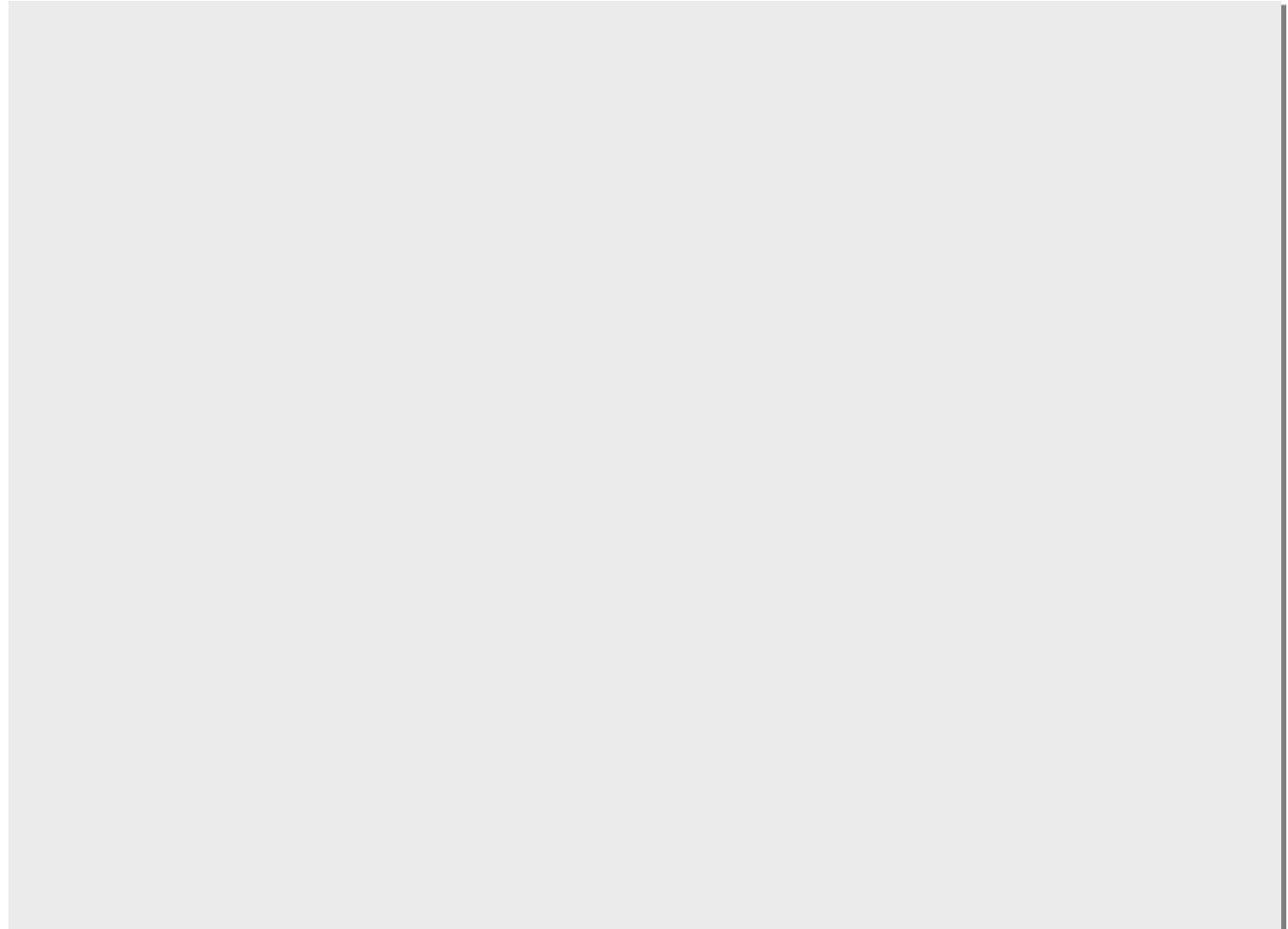
5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Einzelprojekt-Bewertung (3) – Risiko-Analyse





Überblick

Einzelprojekt-Bewertung

Projekt-Portfolio-Management

Mitarbeiter-Management

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Einzelprojekt-Bewertung (4) – Business Case





Überblick

Einzelprojekt-Bewertung

Projekt-Portfolio-Management

Mitarbeiter-Management

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Einzelprojekt-Bewertung (5) – Zieldefinition und -auswahl





Überblick

Einzelprojekt-Bewertung

Projekt-Portfolio-Management

Mitarbeiter-Management

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

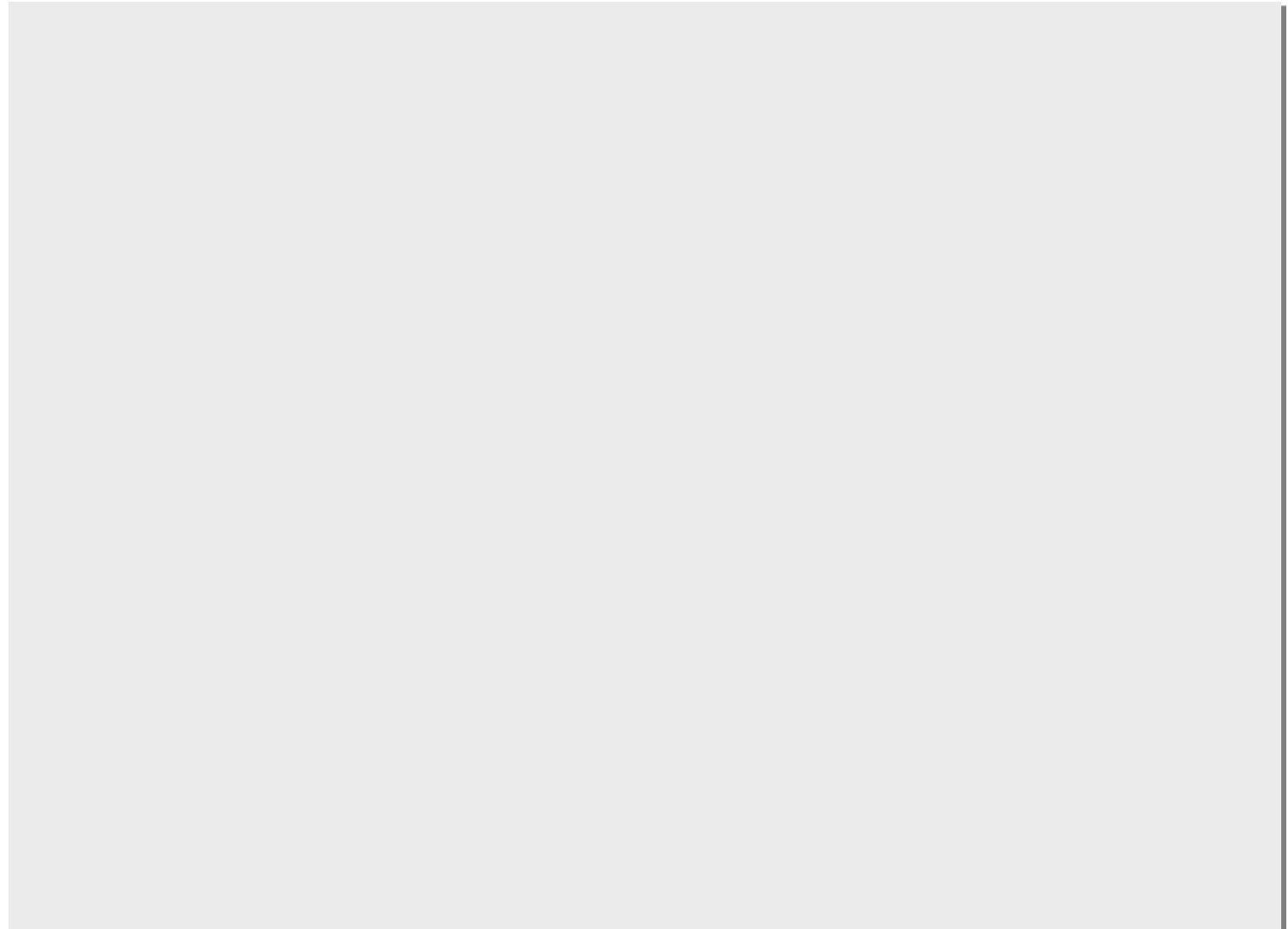
6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Projekt-Portfolio-Management – Scoring von Projekten





Überblick

Einzelprojekt-Bewertung

Projekt-Portfolio-Management

Mitarbeiter-Management

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

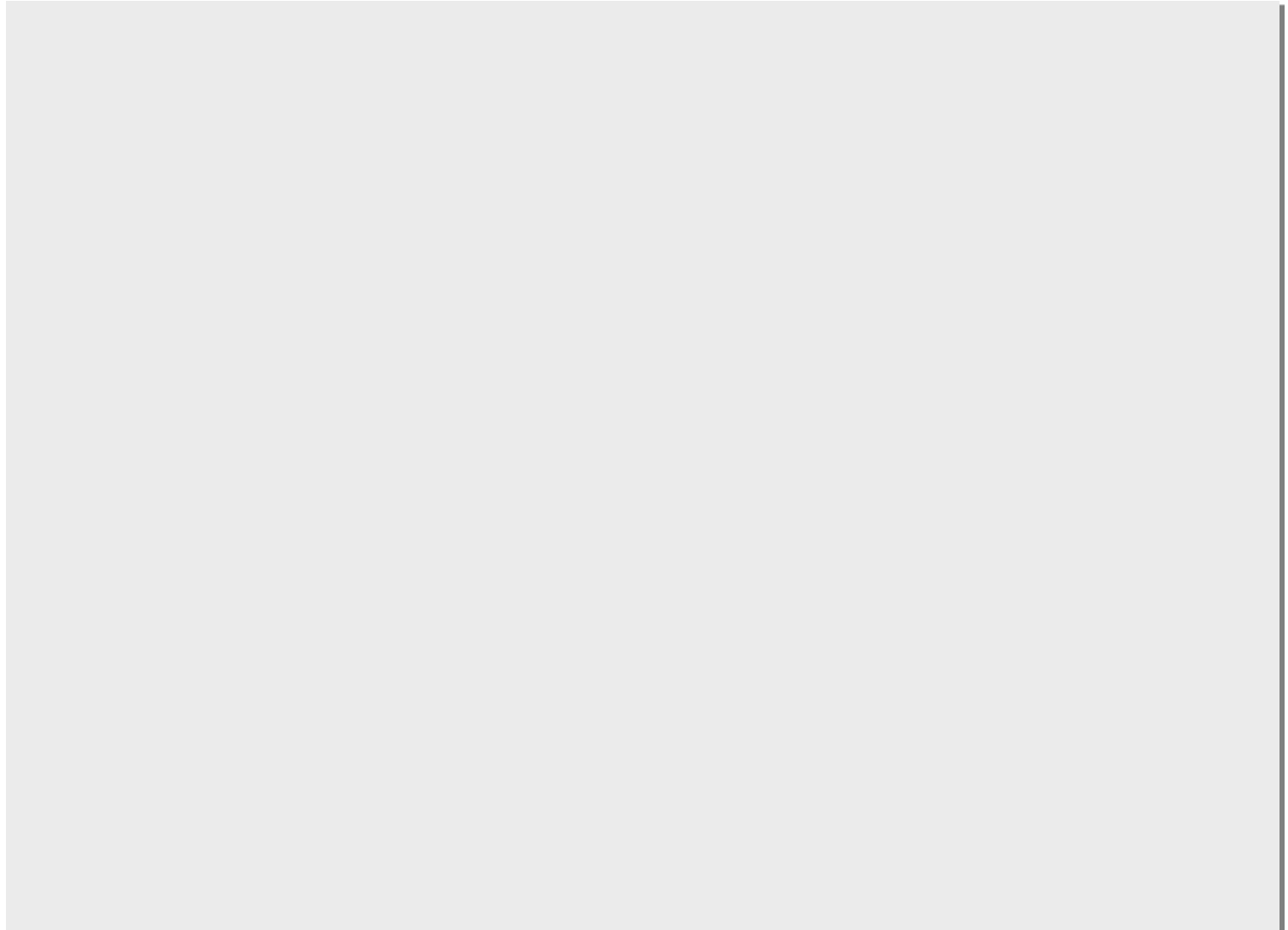
6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Projekt-Portfolio-Management – Dependency Structure Matrix





Überblick

Einzelprojekt-Bewertung

Projekt-Portfolio-Management

Mitarbeiter-Management

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Projekt-Portfolio-Management – Laufzeit, Personal, Entscheidungen, Status



PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling


6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe



Kontakt CONMETHOS

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management: Mitarbeiter-Management

Projekte konkurrieren untereinander um Projektmitarbeiter. Deswegen sollten Mitarbeiter mit den benötigten Qualifikationen bei passenden Projekten eingesetzt werden.

Die Datei  Projekt_Mitarbeiter_Qualifikation wird dazu verwendet, die Qualifikationen der Mitarbeiter, die für Projekte im Unternehmen in Frage kommen, festzuhalten und auszuwerten. Das Projekt-Portfolio-Gremium ist verantwortlich dafür, die Kriterien der Tabelle festzulegen und weiter zu entwickeln.

...

Die Datei  [Projekt-Mitarbeiter-Auslastung](#) wird dazu benutzt, die Verwendung und Verfügbarkeit der Mitarbeiter für (neue) Projekte festzuhalten. Diese Datei muss vom Staff Manager verwaltet werden. Die Daten für Name, Vorname, E-Mail, Telefon und Mobiltelefon werden von der Datei  Projekt_Mitarbeiter_Qualifikation übertagen. ...

Die Verfügbarkeit wird dann vom Blatt berechnet. Der Staff Manager kann dann eine Entscheidung treffen basierend auf diesen Werten und basierend auf der Projekt-Priorisierung. Er entscheidet dann, ob die Anfrage nach Mitarbeitern, die vom Projekt kommt, ausgeführt werden kann oder nicht.





Überblick

Kontext-Analyse

Projekt-Bewertung

Projekt-Organisation

Projektauftrag

Kick off

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

➤ 2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

2. Projekt-Initialisierung: Überblick

Der Zweck der Projektinitialisierung ist es einen Projektauftrag zu erstellen. Der Projektauftrag ist die Basis für Entscheidungen des Projekt Portfolio Gremiums, ob man ein Projekt akzeptiert oder ablehnt. Das Ergebnis der Projektinitialisierung ist also die „Ja-“ oder „Nein-“ Entscheidung für das Projekt.

Der vorgesehene Projektmanager muss den Projektauftrag ausfüllen, indem er den Projektauftrag und die zugehörigen Dateien der Einzelprojekt-Bewertung benutzt, welche als Standard für diese Aufgabe vom Projekt-Portfolio-Gremium eingerichtet wurde.

Der Projektmanager wird von einer kleinen Kerngruppe des Projektteams während dieser Initialisierungsphase unterstützt. In den meisten Fällen reichen zwei bis drei Personen aus. Die Initialisierungsphase kann bei großen Projekten in einer Machbarkeitsstudie über die Durchführbarkeit resultieren, die dann zu einem eigenen Projekt wird.

Um einen besseren Überblick über das Projekt und seine Rahmenbedingungen zu erlangen, wird eine Kontextanalyse eingeleitet, die Aspekte wie Zeit, sachliche Zusammenhänge und soziales Umfeld beleuchtet.

Außerdem sind Projektorganisation und Projektbesetzung Gegenstand in dieser Phase.

Nach der Vorbereitung des Projektauftrags wird ein Kick-off-Workshop durchgeführt.

Wie empfohlen in dieser Phase nach einer chronologischen Reihenfolge vorzugehen, wie sie den Unterphasen oben (von links nach rechts) vorgegeben wird.



PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung


5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

2. Projekt-Initialisierung: Kontext-Analyse

Ein erster, wichtiger Schritt ist hier die erneute Betrachtung der Projektauslöser. Durch die Frage „Was ist der Grund für dieses Projekt?“ und deren Beantwortung – das bedeutet die Projektauslöser identifizieren – wird das Bewusstsein für die Projektziele erhöht. Die  Projekt-Auslöser Datei aus der Einzelprojekt-Bewertung kann für diesen Zweck verwendet werden.

Daraufhin muss die Kontext-Analyse folgen.

Der erste Schritt ist, den **Kontext im Bezug auf die Zeit** zu analysieren.

Typische Fragen sind hier:

- Was passierte vor dem Projekt? Welche Probleme traten auf? Wer beschloss zu reagieren? Was löste das Projekt aus?
- Was wird passieren, nachdem das Projekt abgeschlossen ist? Welches Ergebnis wurde erreicht? Wer wird sich um weitere Schritte kümmern? Welche Maßnahmen werden Ergriffen, damit die Ergebnisse nicht nur ein „Strohfeuer“ sind?

Der zweite Schritt ist eine **Analyse der sachlichen Zusammenhänge**.

Typische Fragen sind hier:

- Welche Strategien, welche Konzepte, welche generellen Rahmenbedingungen im Unternehmen müssen in Betracht gezogen werden?
- Welche Trends, Marktsituationen, Konkurrenten, Geschäftspartner etc. und deren Pläne müssen in Betracht gezogen werden?
- Welche technischen Erneuerungen sind notwendig für das Projekt?
- Welche rechtlichen Voraussetzungen müssen beachtet werden?

Für beide Kategorien kann die Datei  [Kontext Analyse](#) verwendet werden.

Für die Analyse des sozialen Umfelds wird eine „Stakeholder-Analyse“ durchgeführt. Diese wird auf der nächsten Seite detailliert.



Überblick

Kontext-Analyse

Projekt-Bewertung

Projekt-Organisation

Projektauftrag

Kick off

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

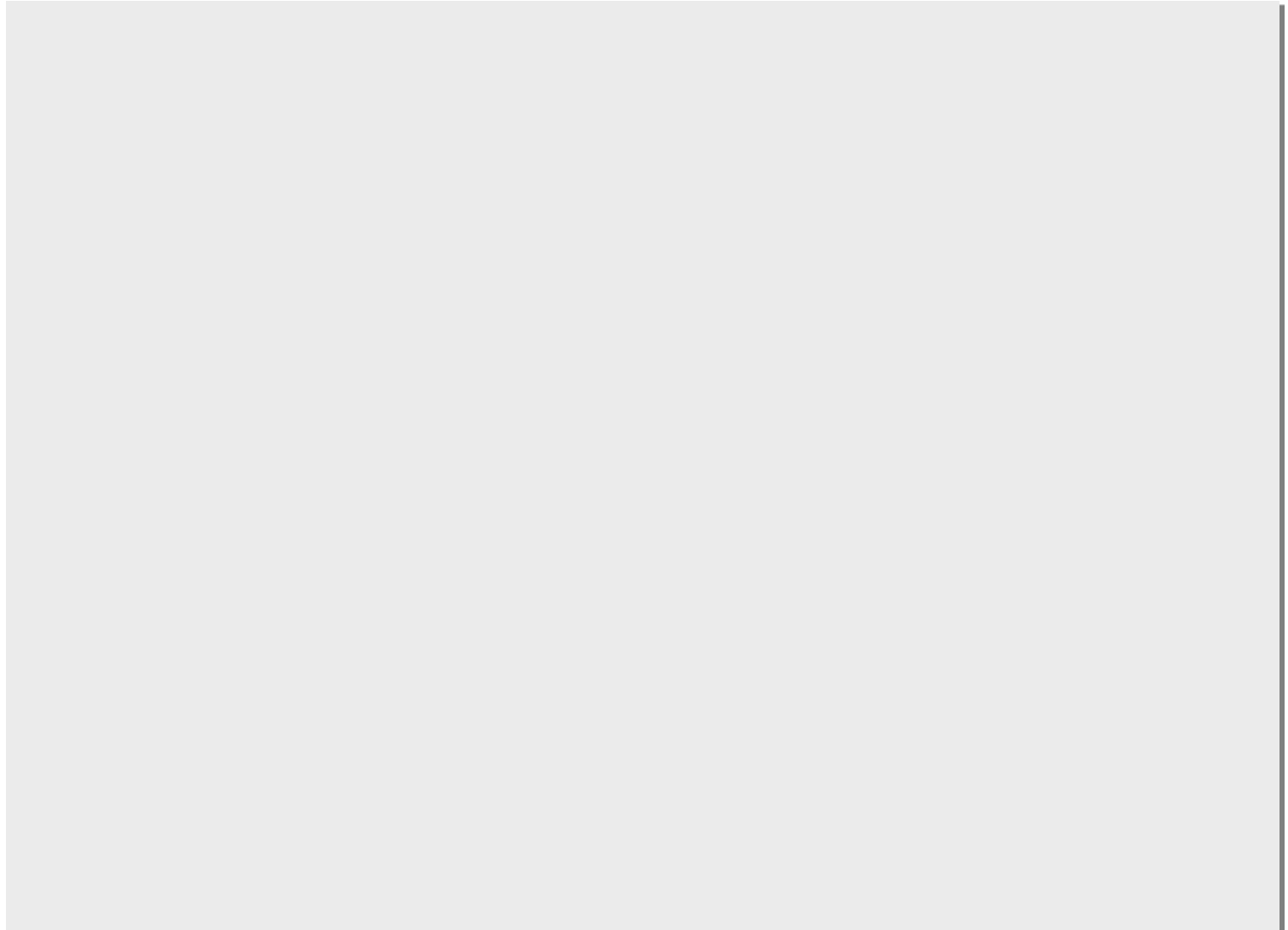
5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

2. Projekt-Initialisierung: Stakeholder Analysis





Überblick

Kontext-Analyse

Projekt-Bewertung

Projekt-Organisation

Projektauftrag

Kick off

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

2. Projekt-Initialisierung: Projekt-Bewertung

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

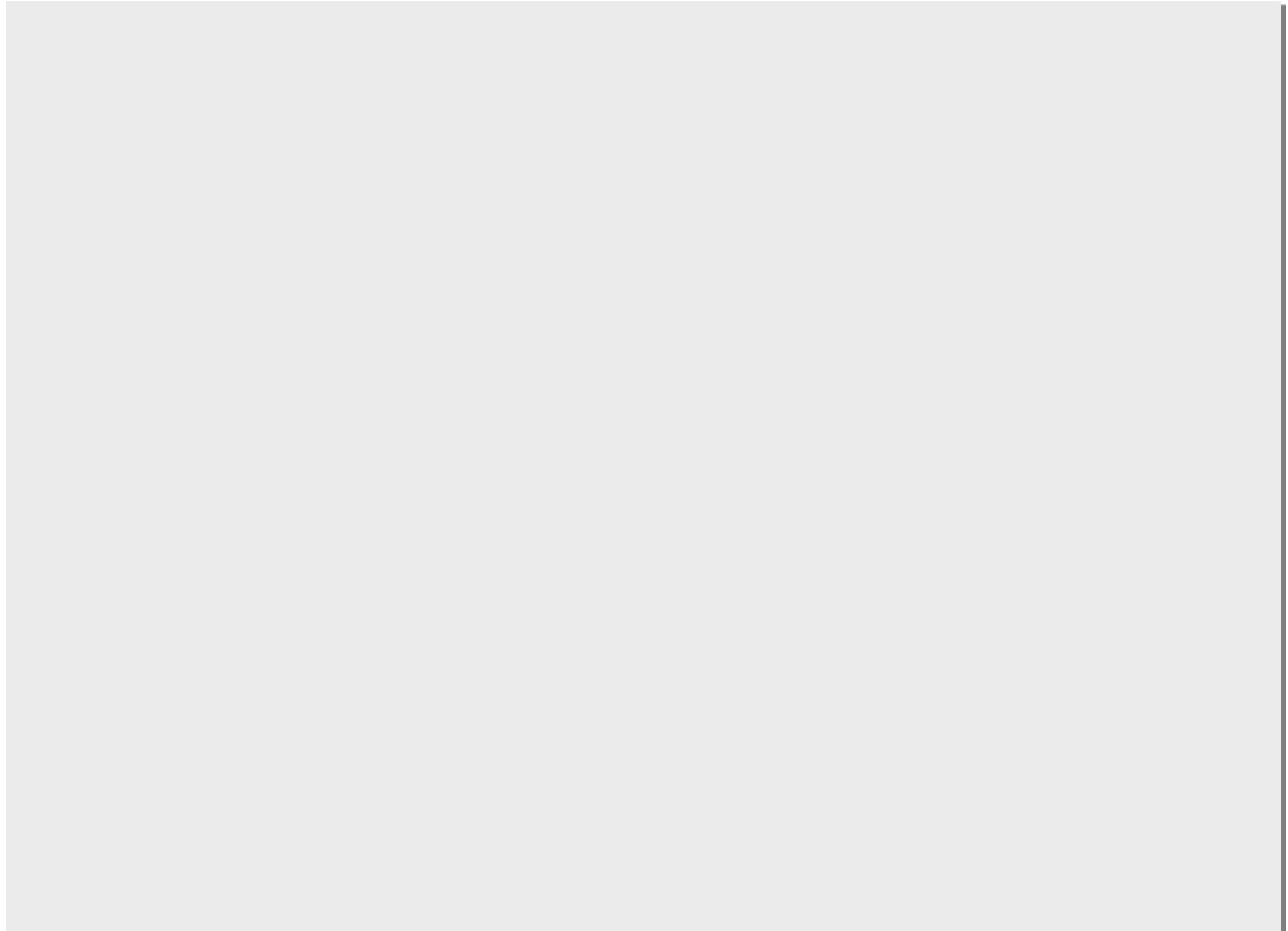
4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



2. Projekt-Initialisierung: Projekt-Organisation

Im [Projektauftrag](#) muss der Projektmanager die Anzahl an Mitarbeiter, die von jedem Bereich benötigt werden, eingeben. Die Zahlen, die eingetragen werden müssen, sind auf Basis voller Stellen berechnet („Vollzeitstellen-Äquivalente“), z.B. ist eine Person vollzeit angestellt (1,0), eine andere 50% (0,5) und eine weitere Person ein Viertel (0,25) einer vollzeit angestellten Person, dann muss in Summe ein Wert von „1,75“ eingetragen werden.

Außerdem müssen für alle Beteiligten die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Ein Beispiel der entsprechenden Beschreibung kann in der [Rollen-Beschreibung](#) gefunden werden.

In der Datei [Formen der Projektorganisation](#) kann der Projektmanager die geeignete Projektorganisationsform des Projekts finden und festlegen. Die Organisation kann während der Planphase angepasst werden. In der folgenden Tabelle können Sie die Vorteile und Nachteile aller Formen sehen, die für eine Entscheidung in Betracht gezogen werden sollten. Außerdem sind die „To Dos“ für den Projektmanager aufgelistet.

Form	Vorteil / Chance	Nachteil / Risiko	To Dos Projektmanager
Linie	• ...	• ...	• ...
Matrix	• ...	• ...	• ...
Reine	• ...	• ...	• ...
Stabsfunktion	• ...	• ...	• ...

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Kontext-Analyse

Projekt-Bewertung

Projekt-Organisation

Projektauftrag

Kick off

2. Projekt-Initialisierung: Projektauftrag

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





Überblick

Kontext-Analyse

Projekt-Bewertung

Projekt-Organisation

Projektauftrag

Kick off

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

2. Projekt-Initialisierung: Kick off

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Regeln

**Informations- und
Kommunikationsverhalten**

...

Berichtswesen

...

**Kontakte zu Auftraggebern
oder Betroffenen**

...

**Kommunikation über das
Projekt nach außen**

...

► **Konflikte**

...



PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

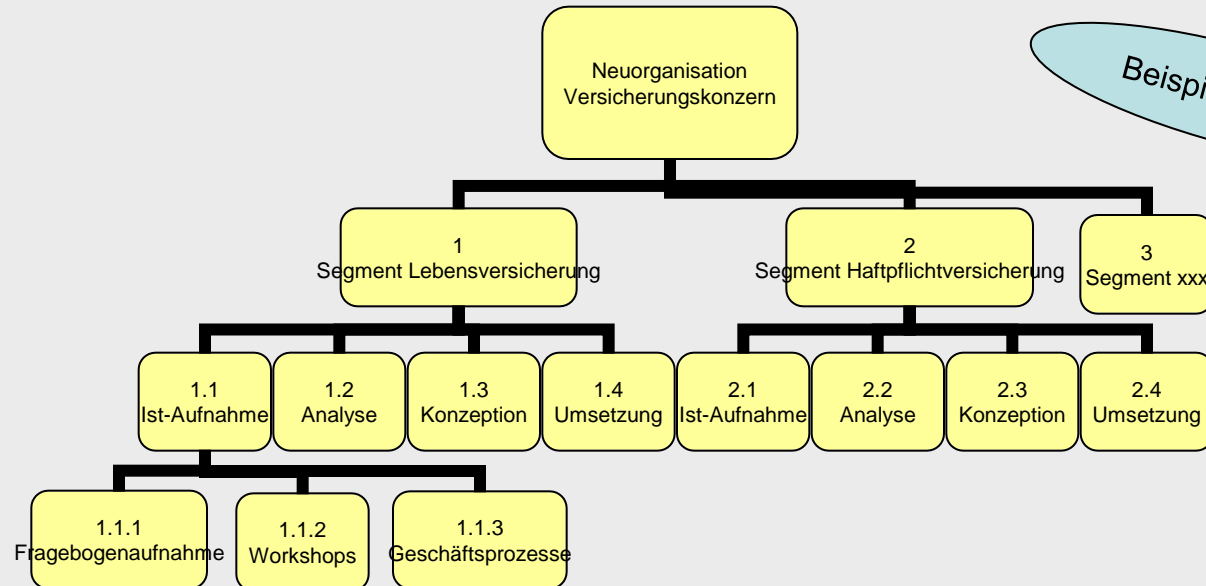
PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

3. Projekt-Planung: Projekt-Struktur-Plan (PSP) (1) Überblick

Der Projektstrukturplan (kurz PSP) ist ein zentrales Planungsinstrument im Projektmanagement. Ein PSP teilt die Gesamtaufgabe eines Projekts in plan- und kontrollierbare Teilaufgaben. Werden (Teil-)Aufgaben nicht mehr weiter unterteilt, spricht man von Arbeitspaketen (wird in der Literatur verwendet) oder Vorgängen (wird in zugehöriger Projektmanagement-Software oft verwendet). Das unten dargestellte Arbeitspaket „1.1.2 Workshops“ ist ein Beispiel hierfür. Wir verwenden in der Folge die Begriffe „Arbeitspaket“ und „Vorgang“ synonym.

Der PSP sollte möglichst alle Arbeitsschritte beinhalten, die notwendig sind, um die Projektziele zu erreichen.

Ein PSP kann entweder grafisch oder in Tabellenform dargestellt werden. Die grafische Darstellung gleicht jener eines Organigramms, die tabellarische Darstellungsform ist eine simple Aufgabenliste.



Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

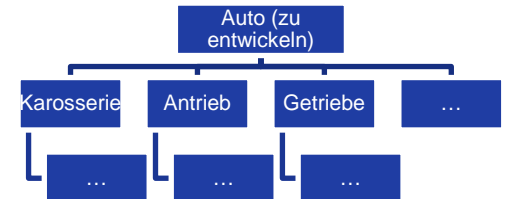
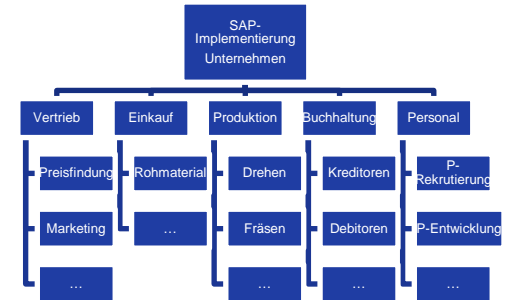
Dokumentation

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

3. Projekt-Planung: Projekt-Struktur-Plan (PSP) (2) Strukturierung des PSP

Ein PSP kann verschiedenen Gliederungskriterien folgen.

...



Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS







PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

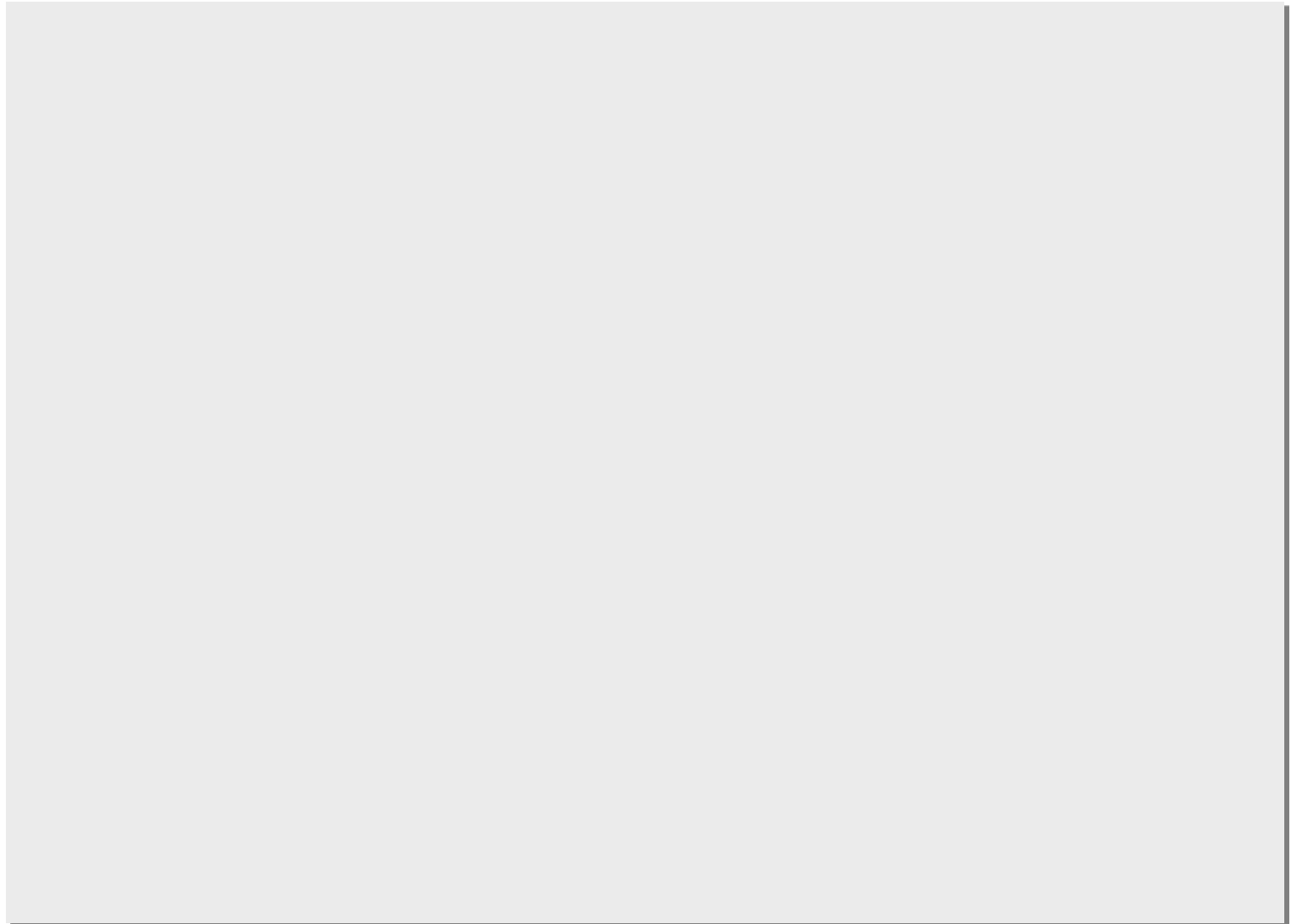
6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

3. Projekt-Planung: Projekt-Struktur-Plan (PSP) (4)

Hierarchie im PSP einrichten



PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

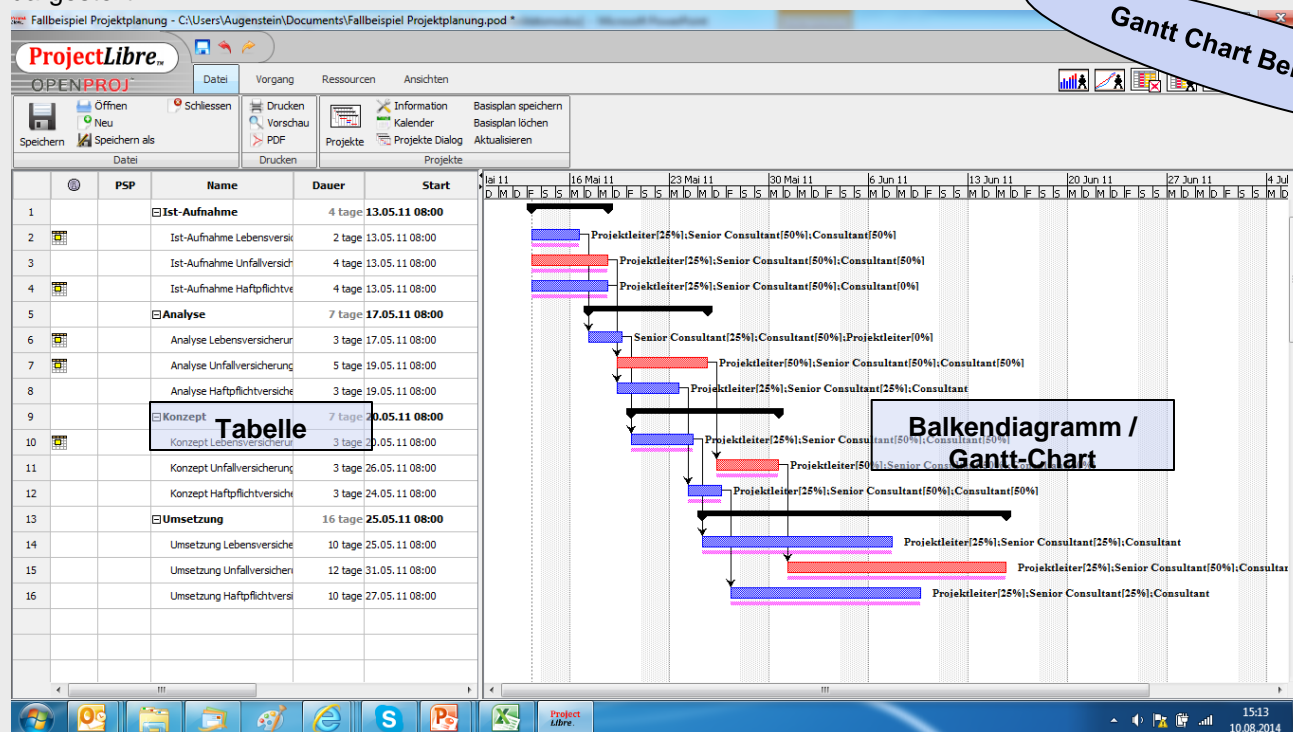
Kontakt CONMETHOS

3. Projekt-Planung: Dauern & Meilensteine (1)

Das Gantt-Chart oder Balkendiagramm

Laufzeiten und Meilensteine werden häufig durch Balkendiagramme, sogenannte Gantt-Charts, benannt nach Henry L. Gantt (1861 – 1919) einem Maschinenbauingenieur und Berater, dargestellt.

Jedes Arbeitspaket/jede Aufgabe/jeder Vorgang (synonyme Begriffsverwendung) wird durch einen Balken dargestellt. Die Länge des Balken stellt die Laufzeit der Aufgabe dar. Meilensteine werden durch eine kleine Raute (◆) mit der länge null dargestellt.



Bei der Verwendung dieser Technik können auch Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aufgaben berücksichtigt werden, z.B. „Aufgabe X beginnt sobald Aufgabe Y beendet wurde.“ Somit kann die gesamte Dauer des Projekts ermittelt werden.

Die typische Struktur eines Gantt-Charts ist: eine Tabelle auf der linken Seite und ein Balkendiagramm auf der rechten Seite des Bildschirms. In der Tabelle kann eine unbestimmte Anzahl von Spalten eingefügt werden, um viele Informationen, die für die Bearbeitung der Aufgaben benötigt werden, abzudecken.

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

3. Projekt-Planung: Dauern & Meilensteine (2) Gantt Chart Software

Der einfachste Weg, Balkendiagramme / Gantt-Charts zu entwerfen, ist die entsprechende Software zu verwenden. Die bekannteste Software in diesem Bereich ist Microsoft Project™ (Microsoft Project ist eine Marke der Microsoft Cooperation). Aber sie können ebenfalls kostenfreie, offen zugängliche Software, wie OpenProj oder dessen Nachfolger ProjectLibre, verwenden. Sie können diese kostenfreien Softwarepakete von Freeware-Portalen downloaden.

Diese Projektmanagement-Softwarepakete sind wertvolle Tools für Projektplanung, -ausführung und -kontrolle. Es geht nicht nur darum Diagramme zu erstellen, sondern diese Programme bieten auch Möglichkeiten wie:

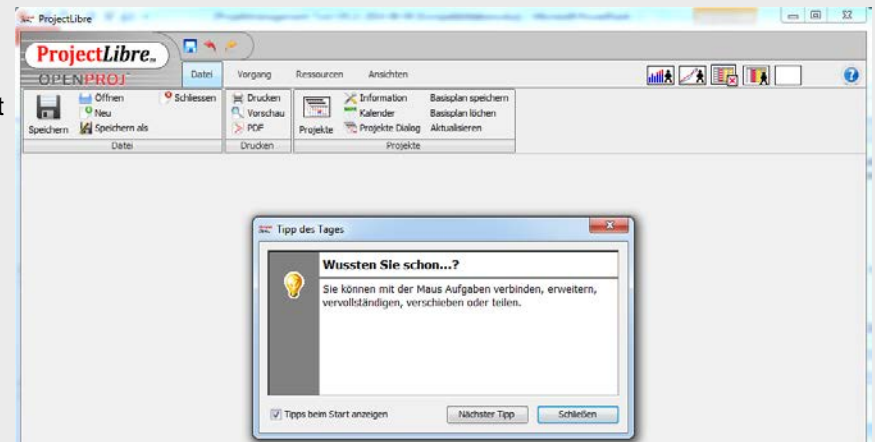
- Die Aufgaben eines PSP zu strukturieren
- Ressourcen bestimmten Aufgaben zuzuweisen
- Viele Information in den Spalten der Tabelle mitzuführen
- Eine solide Basis für das Projekt-Controlling zu haben
- "Wenn-dann"-Analysen durchzuführen
- Die Dauer des gesamten Projekts zu ermitteln und die "kritischen Pfade" aufzuzeigen, die die Projektdauer beeinflussen

All diese Punkte werden im Folgenden erklärt.

Im Folgenden wird eine kurze Einführung in die Funktionen von **ProjectLibre** geboten. Der Funktionsumfang anderer Software in diesem Bereich ist vergleichbar.

ProjectLibre ist eine offen zugängliche Software. Nach dem die Software downgeloaded und installiert wurde, kann das ProjectLibre-Programm geöffnet werden. Als erstes erscheint auf dem Bildschirm der "Tipp des Tages".

Mehr Information und Unterstützung für ProjectLibre können Sie auf der Website <https://www.projectlibre.org/> erhalten, indem Sie einen Account erstellen und somit Zugang zu Informations- und Unterstützungsseiten erhalten.



PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

3. Projekt-Planung: Dauern & Meilensteine (3) Gantt Chart Software – ProjectLibre (1) – Begrüßungs-Bildschirm

Nach dem “Tipp des Tages” taucht der “Begrüßungs-Bildschirm” auf. Sie haben die Wahl, ein neues Projekt zu erstellen oder ein bereits Existierendes zu öffnen.

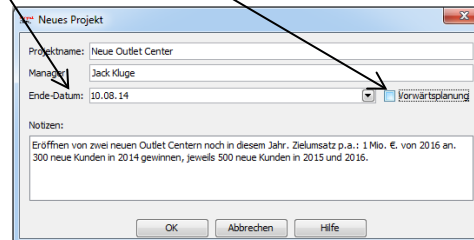
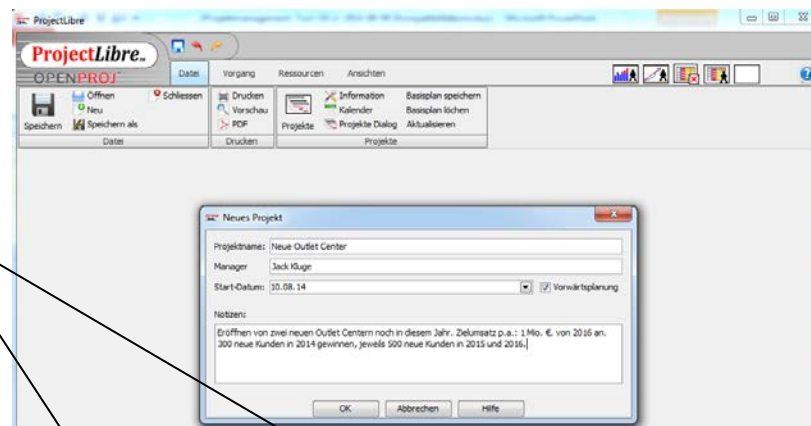
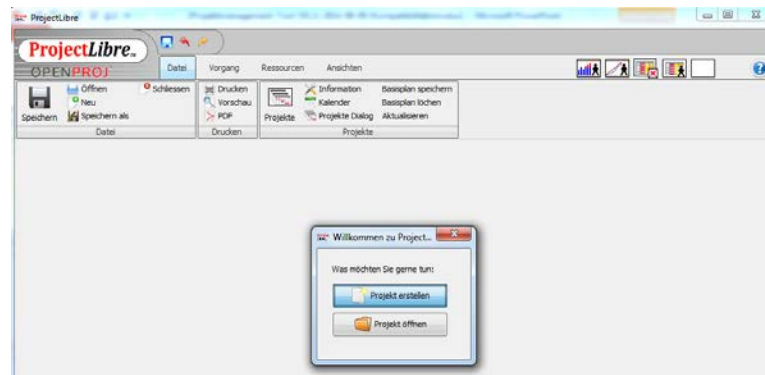
ProjectLibre kann außerdem Dateien öffnen, die mit Microsoft Project™ kreiert wurden und die Endung .mpp haben. Sie können die Dateien im ProjectLibre Format (.pod) speichern und außerdem im Microsoft XML Format.

Nachdem Sie “Projekt erstellen” ausgewählt haben taucht die “Neues Projekt” Dialog-Box auf. Hier können Sie das Projekt und den Projektmanager benennen, das Start-Datum festlegen und Kommentare / Notizen festhalten.

Beachten Sie, dass wenn sie den Haken von „Vorwärtsplanung“ entfernen sich das “Start-Datum”-in “Ende-Datum” ändert.

Mit “Vorwärtsplanung” ist gemeint, dass das Start-Datum festgelegt ist (muss in das entsprechende Feld eingetragen werden – voreingestellt ist heute) und das Ende-Datum entsprechend der Dauer des Projekts kalkuliert wird.

“Rückwärtsplanung” – wenn man den Haken von “Vorwärtsplanung” entfernt – bedeutet, dass das Ende-Datum des Projekts gegeben ist (z.B. ist das Projekt die Vorbereitung auf eine Veranstaltung und der Termin der Veranstaltung steht fest) und muss in das entsprechende Feld eingetragen werden. Das Programm berechnet dann, das späteste Start-Datum, entsprechend der Dauer des Projekts, so dass das gegebene Ende-Datum erreicht werden kann.



PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

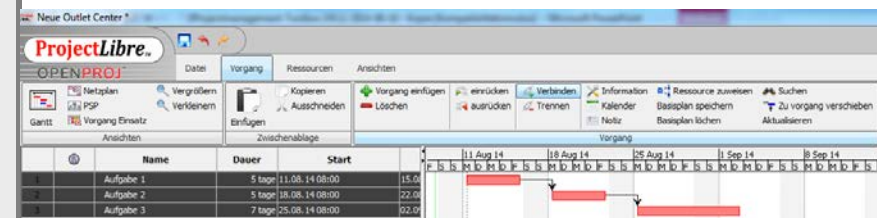
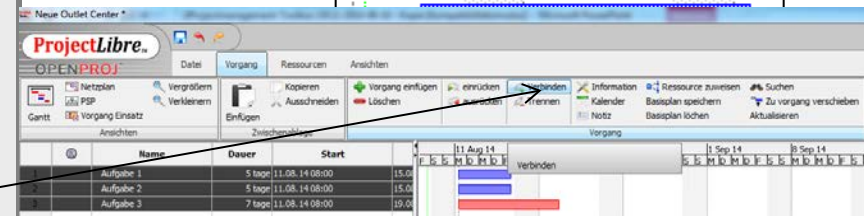
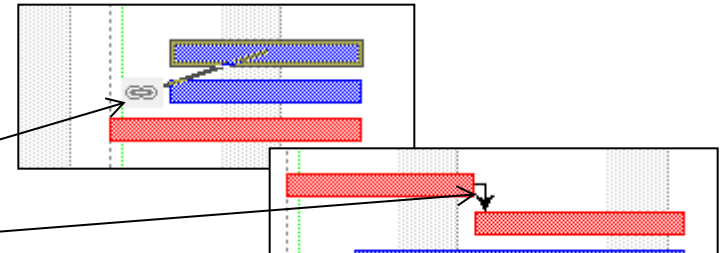
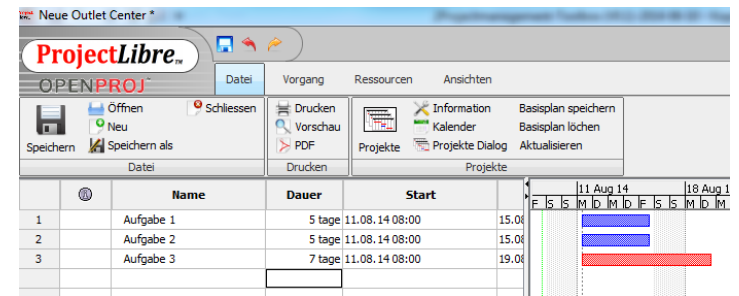
3. Projekt-Planung: Dauern & Meilensteine (4) Gantt Chart Software – ProjectLibre (2) – Aufgaben verbinden

Aufgaben einzufügen ist sehr einfach. Klicken Sie einfach in ein Feld der „Namen“-Spalte und geben Sie einen Namen für die Aufgabe ein. Drücken Sie dann „Enter“. Nun können Sie den Namen für die zweite Aufgabe in das Feld darunter eintragen. Drücken Sie „Enter“ ...und so weiter.

Danach können Sie die Dauer der einzelnen Aufgaben anpassen, indem Sie einen Wert (Anzahl der Tage) in die „Dauer“-Spalte eintragen.

Jetzt können Sie die Aufgabe „verlinken“ – das bedeutet festlegen, ob die Aufgabe zeitlich begrenzt ist. Platzieren Sie einfach den Mauszeiger über einem Balken, drücken Sie die linke Maustaste und ziehen Sie den Mauszeiger – während Sie die linke Maustaste gedrückt halten – zu dem Balken, der verlinkt werden soll. Während dieser Aktion verwandelt sich der Mauszeiger in ein Linksymbol. Lassen Sie die Maustaste los, wenn der Mauszeiger sich über dem Balken befindet um eine Verbindung zu erstellen. Die Balken sind nun verlinkt. Der Link wird durch einen Pfeil verdeutlicht.

Alternativ können Sie alle Aufgaben, die verlinkt werden sollen, markieren, indem Sie bei gedrückter STRG-Taste in die Zeilenköpfe klicken. Wenn alle Aufgaben, die verlinkt werden sollen, markiert wurden, drücken Sie die „Link“ Taste im Aufgaben-Menü.



PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

3. Projekt-Planung: Dauern & Meilensteine (5) Gantt Chart Software – ProjectLibre (4) – Verbindungs-Optionen

Analyse	5 tage	11.08.
Konzept	5 tage	18.08.

Vorgänge Abhängigkeit

Von: Analyse
Zu: Konzept
Art: EA Verzögerung: 0 tage

Wegnehmen OK Abbrechen Hilfe

Testlauf	5 tage	11.08.
Aufzeichnen des Testlaufs	5,5 tage	11.08.

Vorgänge Abhängigkeit

Von: Testlauf
Zu: Aufzeichnen des Testlaufs
Art: AA Verzögerung: 0 tage

Wegnehmen OK Abbrechen Hilfe

Sichern des Gebäudes	8 tage	11.0
Wartung der Sicherungseinrichtungen	5 tage	14.0

Vorgänge Abhängigkeit

Von: Sichern des Gebäudes
Zu: Wartung der Sicherungseinrichtungen
Art: EE Verzögerung: 0 tage

Wegnehmen OK Abbrechen Hilfe

Wände streichen	2 tage	11.0
Wände tapezieren	5 tage	15.0

Vorgänge Abhängigkeit

Von: Wände streichen
Zu: Wände tapezieren
Art: EA Verzögerung: 2 tage

Wegnehmen OK Abbrechen Hilfe

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

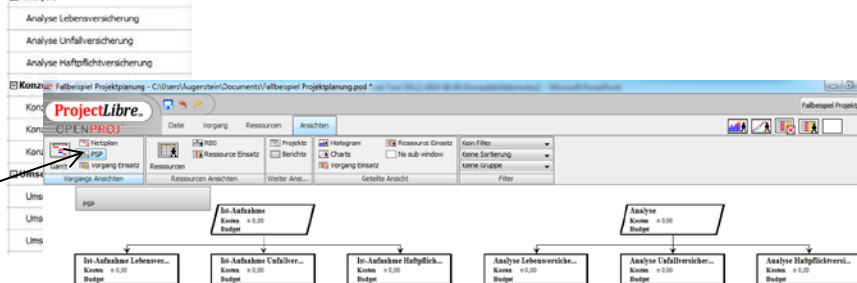
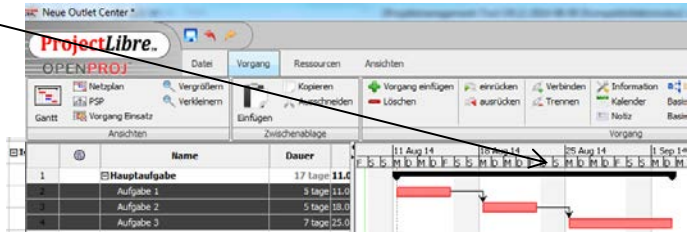
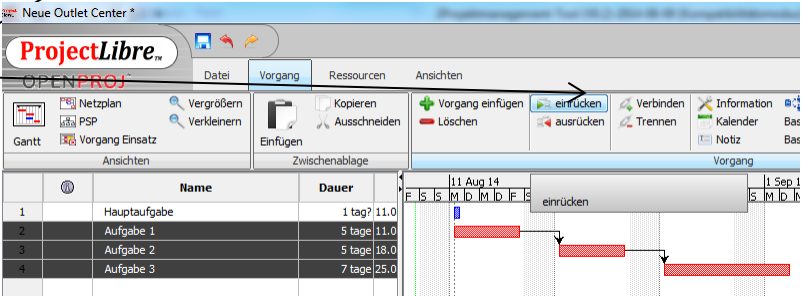
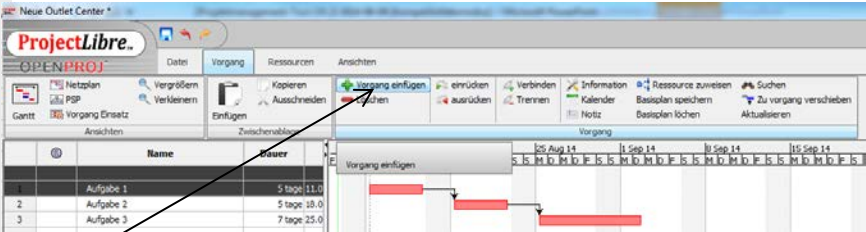
Hilfe

Kontakt CONMETHOS



- PSP
- Dauern&Meilensteine
- Ressourcen&Kosten
- Kommunikation
- Dokumentation

3. Projekt-Planung: Dauern & Meilensteine (6)
Gantt Chart Software – ProjectLibre (5) – PSP-Hierarchie



PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung


4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

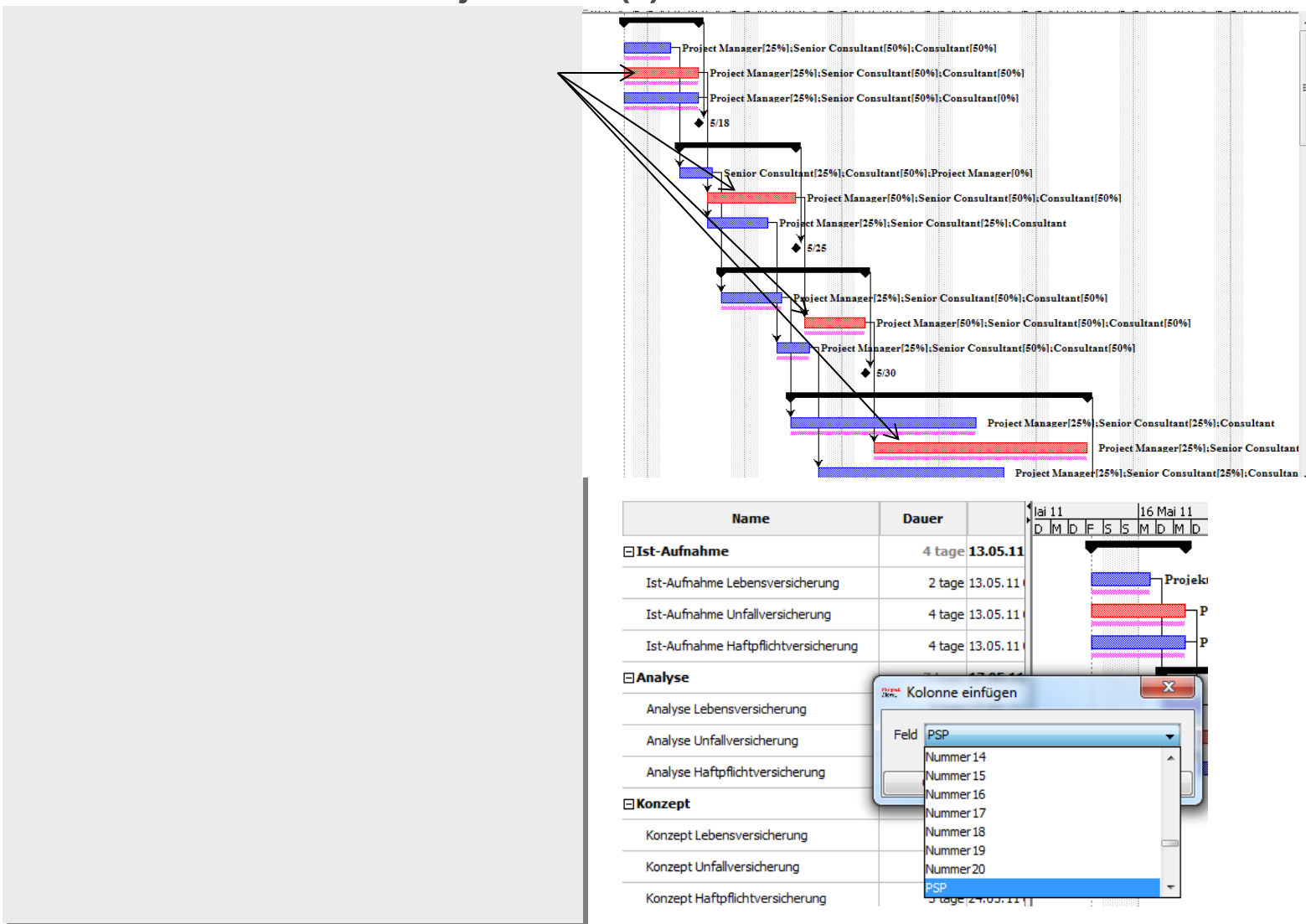
Hilfe

Kontakt CONMETHOS



- PSP
- Dauern&Meilensteine
- Ressourcen&Kosten
- Kommunikation
- Dokumentation

3. Projekt-Planung: Dauern & Meilensteine (6)
Gantt Chart Software – ProjectLibre (5) – Kritischer Pfad und anderes





PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

3. Projekt-Planung: Ressourcen & Kosten (1) Identifizierung der passenden Mitarbeiter

The screenshot displays the ProjectLibre application window. The 'Resource' tab is active, showing a list of resources in a table. A dialog box titled 'Resource Information' is open, showing details for the 'Project Manager' resource.

Name	Type	E-mail Address	Material Label
1 Project Manager	Work		
2 Senior Consultant	Work		
3 Consultant	Work		
4 USB-Sticks			

EffectiveDate	Standard Rate	Overtime Rate	Cost P
1/1/70 12:00 AM	+150.00/hour	+0.00/hour	

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



PSP Dauern&Meilensteine Ressourcen&Kosten Kommunikation Dokumentation

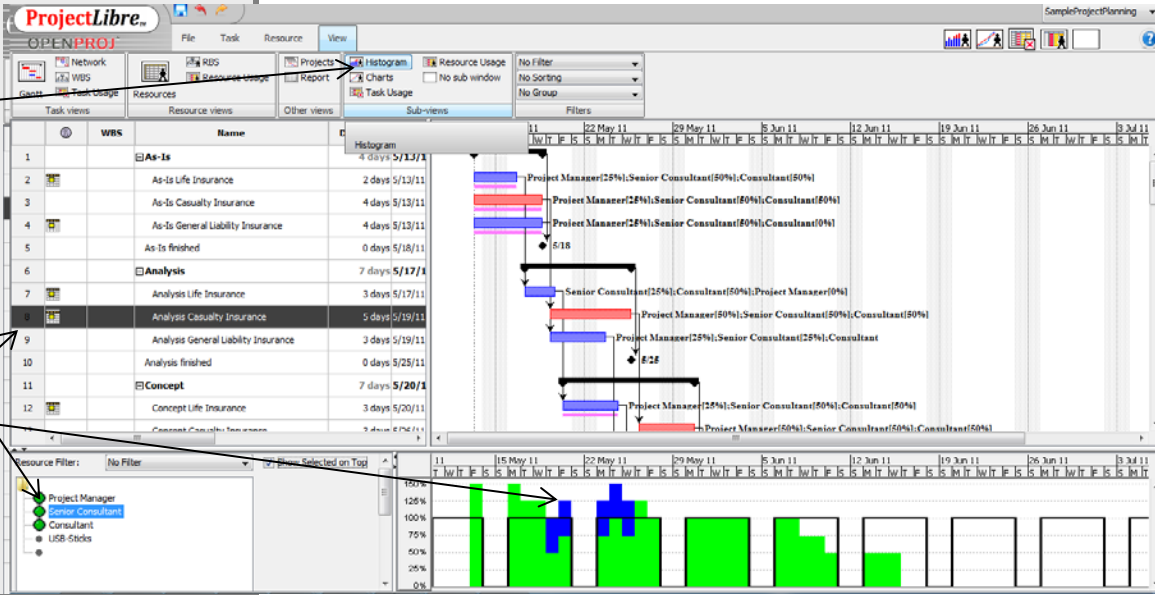
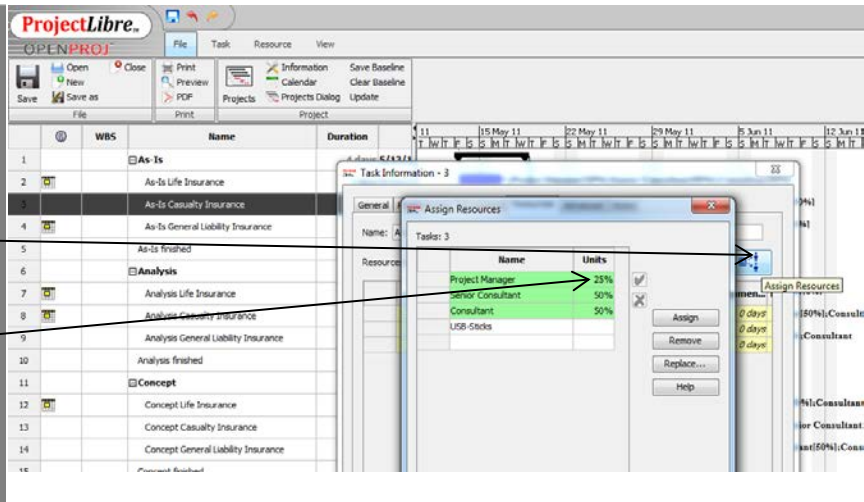
3. Projekt-Planung: Ressourcen & Kosten (2)

Mitarbeiter den Aufgaben zuweisen

Nun können die Ressourcen den Projekten zugewiesen werden. In ProjectLibre ist der einfachste Weg

Ein Dialogfeld öffnet sich, das alle Ressourcen aufzeigt, die zugeteilt werden können. Sie können in die „Einheiten“-Spalte klicken, um ...

Während der Planung und Zuteilung der Ressourcen muss der Projektmanager immer an die Gesamtauslastung der Ressourcen denken. ProjectLibre unterstützt dies, indem ein „Histogramm“ der Ressourcen angezeigt wird.





PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

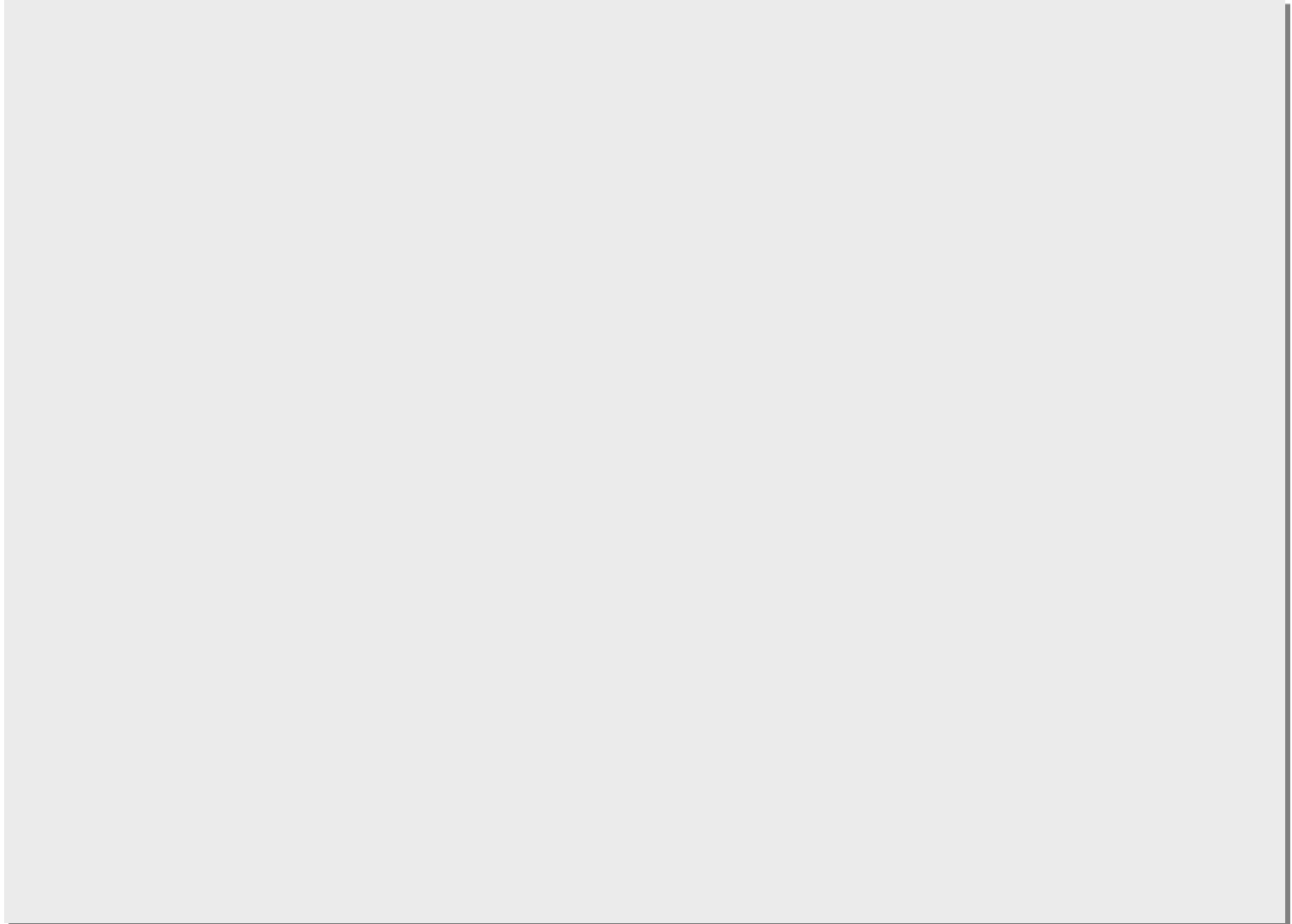
6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



3. Projekt-Planung: Ressourcen & Kosten (3) Arbeitszeiten abschätzen



PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung



4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



3. Projekt-Planung: Ressourcen & Kosten (4)
Kosten abschätzen

Für die Kostenschätzung können mehrere Vorgehensweisen gewählt werden:

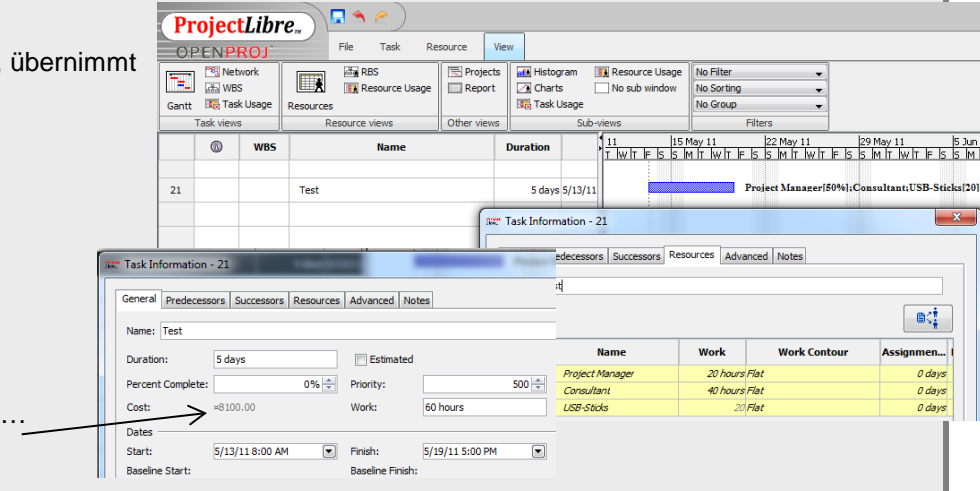
- ...
- ...
- ...
- ...

Für das Letztere können folgende Herangehensweisen ausgewählt werden:

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...

Wenn Sie ein Tool wie ProjectLibre verwenden, übernimmt dieses die Berechnungen. Z.B. ...

...





PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

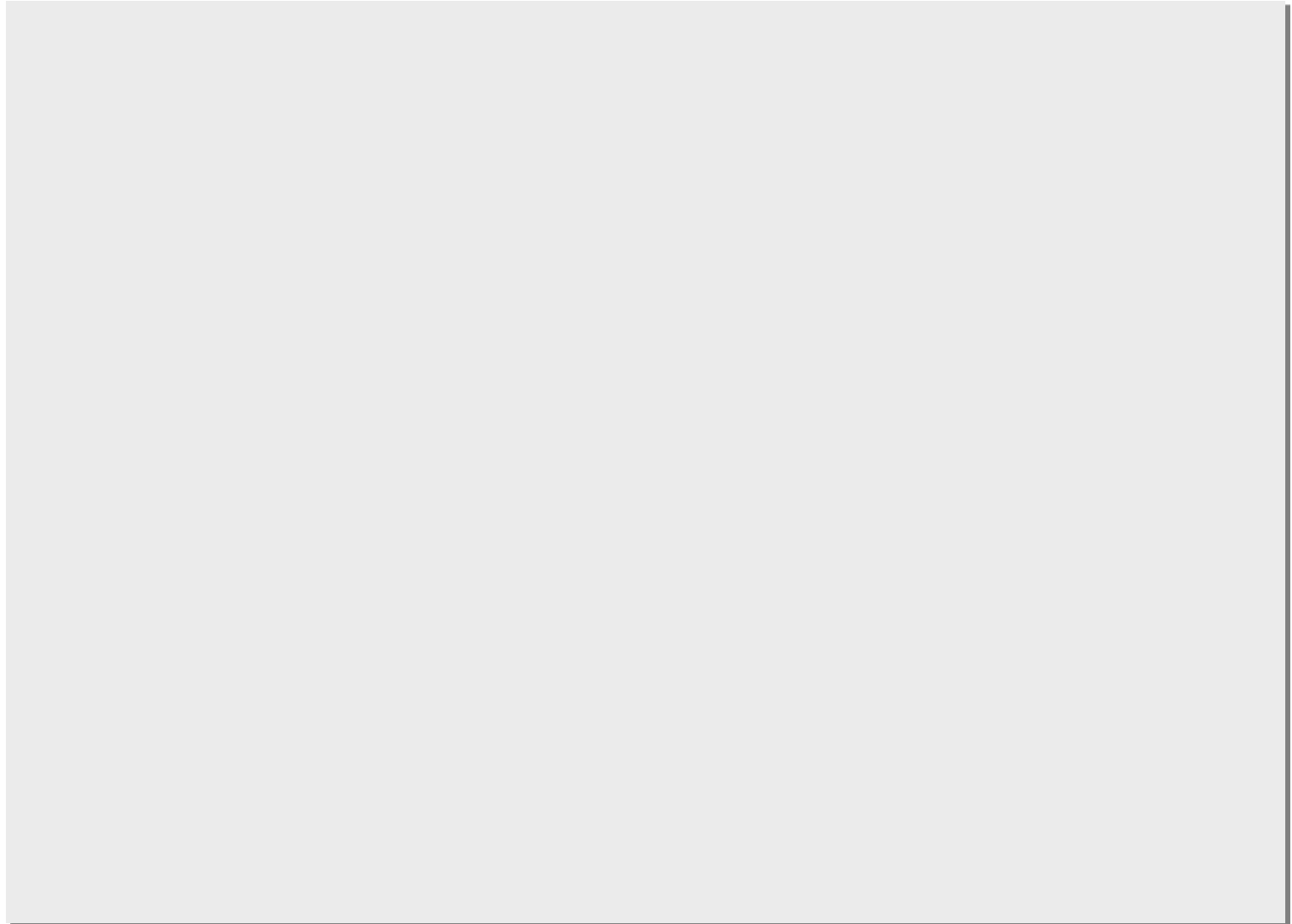
5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

3. Projekt-Planung: Ressourcen & Kosten (5) Kosten abschätzen (2)



PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

3. Projekt-Planung: Kommunikation

Die Kommunikation muss sowohl zu (Projekt-externen) Stakeholdern als auch zum Projektteam gut geplant werden.

Für die Kommunikation zu den Stakeholdern wird ein Plan entwickelt. Eine essentielle Basis für diese Aufgabe ist die Stakeholderanalyse.

In einem Kommunikationsplan wird beispielsweise festgelegt,

- wer (Anspruchsgruppen)
- wann (Zeitpunkt, Rhythmus)
- welche Informationen (Inhalt)
- in welcher Form (Medium)

erhalten soll.

In der Datei [Kommunikationsplan](#) wird das Medium spezifiziert, die Frequenz, in der Inhalte veröffentlicht werden, die Zielgruppe, der Verantwortliche für die Kommunikation und die Inhalte der Kommunikation. Die Daten für die Veröffentlichung der Kommunikation müssen überwacht werden. Die Kommunikationsplanungsaufgaben und die Daten können in das Gantt-Chart integriert werden.

Es wird empfohlen, einen Verantwortlichen für die Kommunikationsaufgaben im Projektteam festzulegen.

Für die Koordination und Kommunikation im Projektteam muss ein Teammanagement aufgesetzt werden.

- **Team-Management:**
 - ◆ Die Effektivität im Team muss durch entsprechende Kommunikation sichergestellt sein
 - ◆ Konflikte müssen früh erkannt und behandelt werden
 - ◆ Für die Projektmitglieder müssen Nachfolgestellen nach dem Projektende gefunden werden (wird hier nicht behandelt)

In der Datei [Team-Management](#) sind alle Kontaktinformationen der Projektteammitglieder festgehalten. Des Weiteren ist die Mitgliedschaft in den Gremien und Projektgruppen und deren Meetinghäufigkeit festgelegt. Die Verfügbarkeit der Projektmitglieder muss von diesen festgehalten werden. Außerdem ist eine „Offene-Punkte“-Liste ein Teil dieser Datei. Somit können offene Probleme kommuniziert und vom Projektteam gelöst werden.

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





PSP

Dauern&Meilensteine

Ressourcen&Kosten

Kommunikation

Dokumentation

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

3. Projekt-Planung: Dokumentation

Sämtliche Arbeitsschritte eines Projekts sollten möglichst lückenlos dokumentiert werden. Dies erfolgt üblicherweise durch die elektronische oder manuelle Ablage projektrelevanter Daten und Unterlagen.

Eine Projektdokumentation kann enthalten:

- ...

- ...

...

...

Eine beispielhafte Ordnerstruktur ist auf der nächsten Seite dargestellt. Sie ist im „Dokumente“-Ordner zum PMT unter „3_Projekt-Planung“ und dort im Unterordner „Projekt-Ordner-Struktur-Vorlage“ zu finden.

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

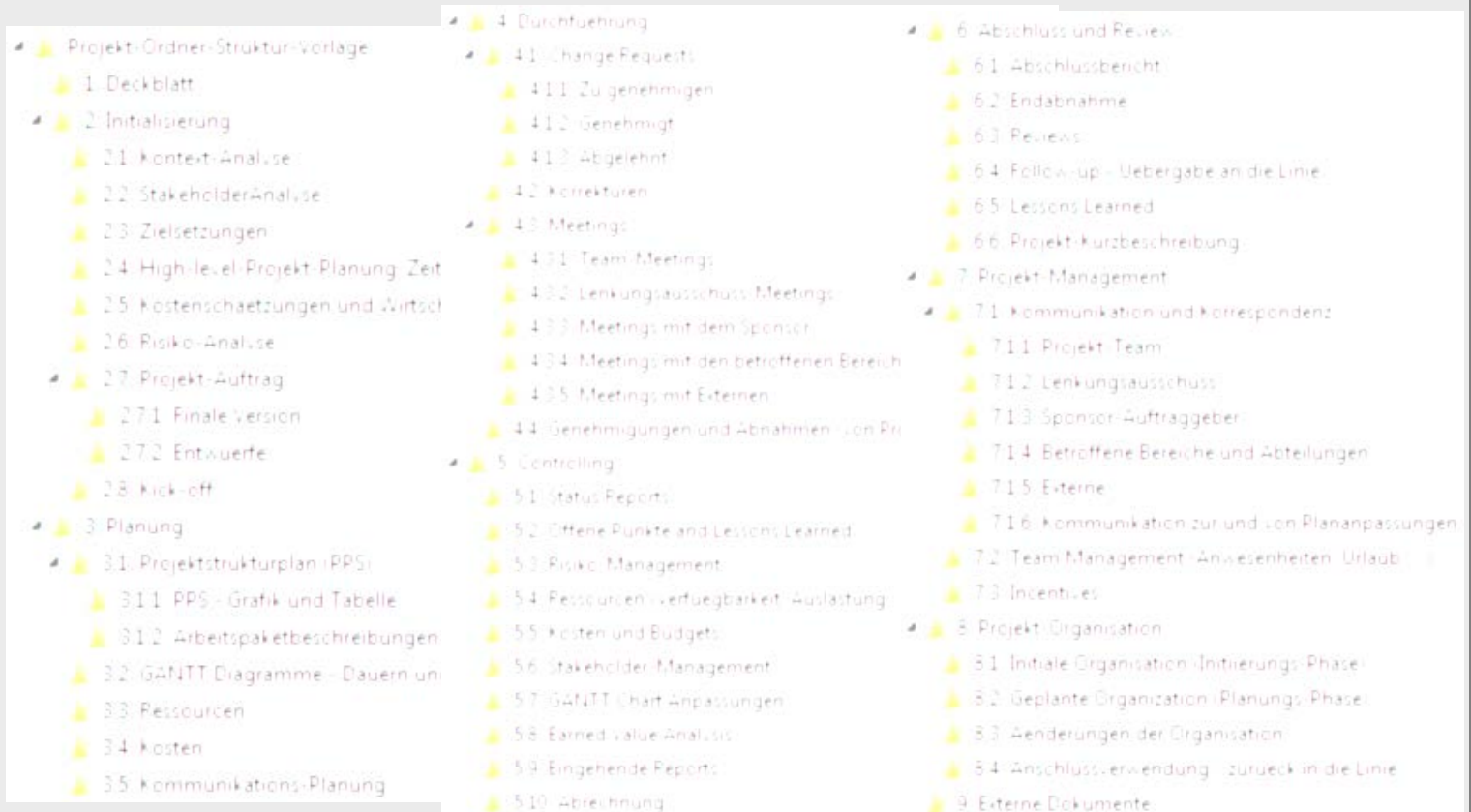
6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

3. Projekt-Planung: Dokumentation (2)

Eine beispielhafte Ordnerstruktur für die Dokumentation eines Projektes



Diese Ordner-Struktur ist unter Dokumente\3_Projekt-Planung\Projekt-Ordner-Struktur-Vorlage zu finden.



PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

4. Projekt-Durchführung: Führung – Typische Aufgabe eines Projektmanagers

Die typischen Aufgaben des Projektmanagers:

Projektteam	Projektumfeld
<ul style="list-style-type: none"> • Teambildung • Mitarbeiterführung • Projektsteuerung • Projektkontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktpflege mit allen vom Projekt Betroffenen • Einholung projektexterner Entscheidungen • Vertretung des Projektes nach außen • Information über das Projekt und seine Fortschritte • Durchführung des „Change Managements“ • Berichterstattung • Sicherung der Projektdurchführung

Wichtige Elemente einer Führung:

- **Motivation:** Die Teammitglieder motivieren durch: Kooperativen Managementstil, offene Kommunikation, Beteiligung an Entscheidungen, Unabhängigkeit bei der Aufgabenerfüllung, Beförderungen, Lob, Schulungen, Anreize, Geld, gemeinsame Exkursionen und Feste, ... vermeiden von Demotivation durch: exzessives Fordern, Eintönigkeit, Mangel an Information, schlechte Arbeitsatmosphäre, ...
- **Coaching:** Teammitglieder beraten und betreuen mit: Beistand, Unterstützung, Rat, Problemlösung, Hilfe, ...
- **Information:** Teammitgliedern die Information, die sie benötigen, geben: interne/ externe Ergebnisse des Projekts, Anforderungen, Projektauftrag, -protokolle, ... (für angemessene Kommunikationsmöglichkeiten sorgen)
- **Moderation:** den Vorsitz bei Projekt(team)meetings übernehmen, Zielorientierung sicherstellen, potentielle Konflikte identifizieren und versuchen sie zu lösen, um Teilnahme und Beiträge bei Meetings, Diskussionen bitten, ...
- **Konfliktlösung:** siehe Folgeseite
- **Überwachung:** Überprüfen von Teammitgliedern im Bezug auf deren Arbeitsleistung, Qualität, Effizienz, Fortschritt, Informations-Anforderungen, ...

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



- Führung
- Konflikt-Management
- Team-Entwicklung
- Kommunikation
- Änderungen im Ablauf

4. Projekt-Durchführung: Konflikt-Management

Regeln:

- ...
- ...
- ...

Eskalationsstufen	Möglichkeiten einer Reaktion des Projektmanagers
1.
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...



Führung

Konflikt-Management

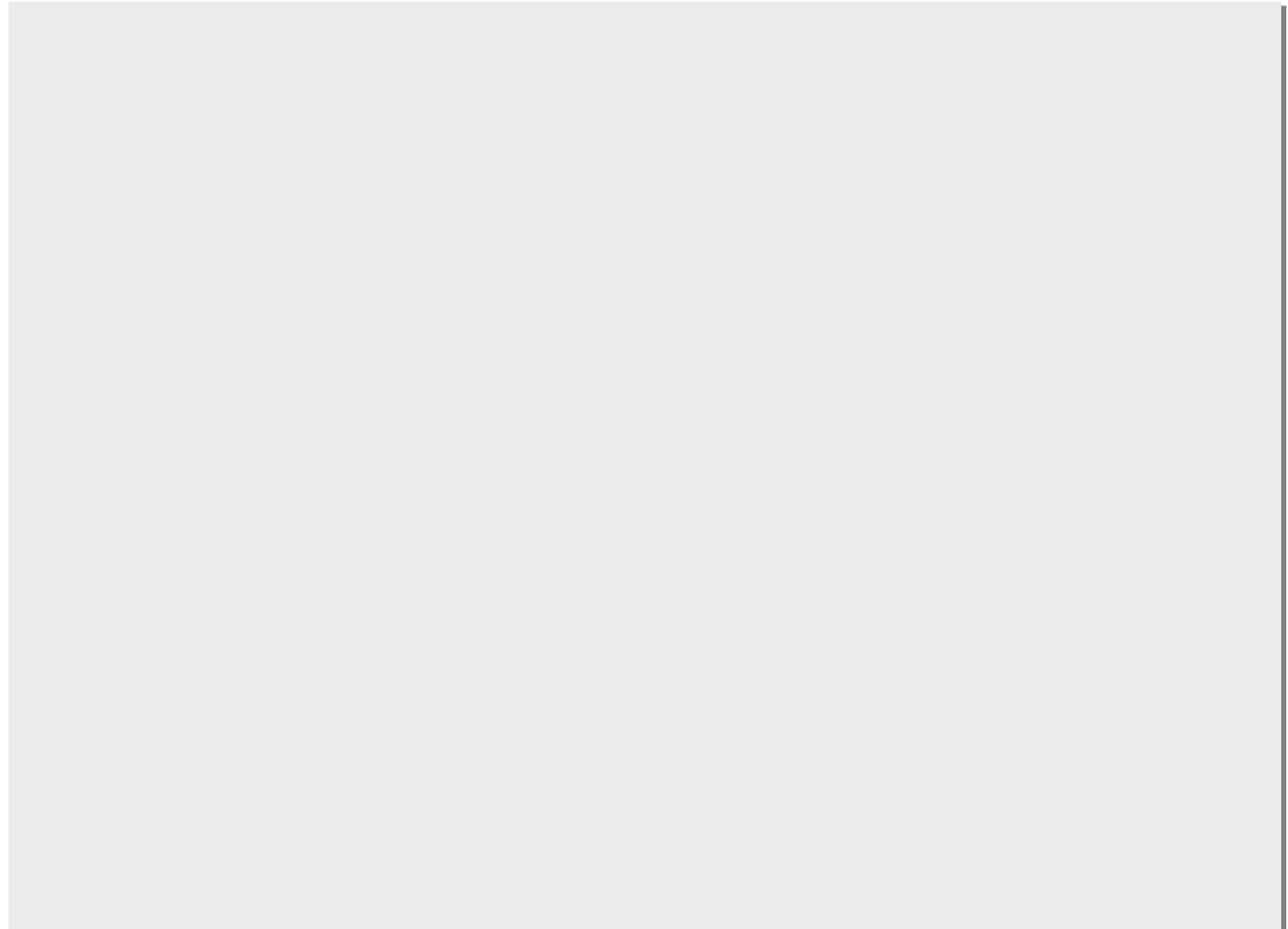
Team-Entwicklung

Kommunikation

Änderungen im Ablauf

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

4. Projekt-Durchführung: Team-Entwicklung



Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

➤ 4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





Führung

Konflikt-Management

Team-Entwicklung

Kommunikation

Änderungen im Ablauf

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

4. Projekt-Durchführung: Team-Entwicklung Typische Phasen





Führung

Konflikt-Management

Team-Entwicklung

Kommunikation

Änderungen im Ablauf

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



4. Projekt-Durchführung: Kommunikation (1)

In der Planungsphase wurde der Kommunikationsplan erstellt. In der Durchführungsphase wird dieser Plan umgesetzt. Der Projektleiter ist während der Projektrealisierung dafür verantwortlich, dass alle Projektbeteiligten in ausreichendem Maße über den Projektfortschritt informiert werden. Dies kann in Form von schriftlichen Fortschrittsberichten, Projektsitzungen, Präsentationen, persönlichen Gesprächen o.Ä. erfolgen.

Darüber hinaus hat das Projektteam für das "**Projektmarketing**" zu den Stakeholdern (intern und extern) zu sorgen. Wesentliche Elemente sind:

- Kommunikation des Projekts unter einem eingängigen Titel
- erfolgsorientierte Darstellung des Arbeitsfortschritts
- regelmäßige Information von Entscheidungsträgern über den Projektfortschritt
- evtl. Gestaltung eines Projekt-Logos, Einrichtung einer Projekt-Webseite, Publizierung eines Projekt-Newsletters etc.

Information und Kommunikation – ein paar Richtlinien:

- Grundsätze
 - Gehen Sie nicht davon aus, dass die Nachricht, die Sie senden, auch genauso ankommt.
 - Die schnellste und effektivste Kommunikation erfolgt zwischen Personen, die die gleichen Ansichten haben. Manager, die ein gutes Verhältnis zu ihren Mitarbeitern pflegen, haben wesentlich weniger Schwierigkeiten, mit den Mitarbeitern kommunizieren.
 - Die Kommunikation muss bereits in einem frühen Projektstadium eingerichtet werden.
- Filterung der Kommunikation nach oben
 - Für den Sender ist die Kommunikation unangenehm.
 - Der Empfänger kann die Information aus keiner anderen Quelle erhalten.
 - Mangelnde Mobilität oder mangelnder Status des Senders.
 - Unsicherheit
 - Misstrauen
- 4 Fragen für den Projektmanager
 - Mache ich es meinen Mitarbeitern leicht, mit mir zu sprechen?
 - Bin ich empfänglich für die Probleme meiner Mitarbeiter?
 - Versuche ich, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu verbessern?
 - Versuche ich, mir die Namen und Gesichter zu merken?



Führung

Konflikt-Management

Team-Entwicklung

Kommunikation

Änderungen im Ablauf

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

4. Projekt-Durchführung: Kommunikation (2)

Techniken zur Kommunikationsverbesserung

- Sich Rückmeldung verschaffen
- Mehrere Kommunikationswege
- Möglichst direkte Form der Ansprache
- Feststellen, wie sensibel der Empfänger auf die Kommunikation reagiert
- Anzeichen nonverbaler Kommunikation wahrnehmen
- Passenden Zeitpunkt für die Kommunikation wählen
- Aussagen durch Handlungen verstärken
- Einfache Sprache verwenden
- Redundanzen einsetzen

Kommunikations-Barrieren

- Der Zuhörer hört das, was er hören will
- Sender und Empfänger vertreten unterschiedliche Auffassungen
- Empfänger bewertet die Quelle, bevor er die Kommunikation akzeptiert
- Empfänger ignoriert widersprüchliche Informationen
- Begriffe haben unterschiedliche Bedeutung
- Empfänger ist verärgert

Richtlinien für effektive Besprechungen

- Pünktlich beginnen. Indem Sie auf die Teilnehmer warten, belohnen Sie sie dafür, dass sie zu spät kommen.
- Eine Tagesordnung mit „Zielen“ entwickeln. Stellen Sie eine Liste der Punkte auf, die Sie durchgehen wollen, und ziehen Sie die Liste durch. Lassen Sie sich nicht unterbrechen und behalten Sie die Reihenfolge der Punkte bei.
- Versuchen Sie nicht, mehrere Punkte auf einmal abzuholen.
- Gestatten Sie jedem Teammitglied, Informationen auf seine Weise beizutragen. Unterstützen Sie die Teammitglieder, fordern Sie sie heraus und kontern Sie. Betrachten Sie unterschiedliche Ansichten als hilfreich. Suchen Sie nach Ursachen oder Sichtweisen.
- Schweigen bedeutet nicht immer Zustimmung. Versuchen Sie, die wahre Meinung der Sitzungsteilnehmer herauszufinden, indem Sie die Teilnehmer direkt danach fragen.
- Versuchen Sie, alle Teilnehmer mit einzubeziehen. Dazu können Fragen wie die folgende dienen: „O.K., nun haben wir gehört was Herr Meier zu diesem Thema gesagt hat. Gibt es andere Meinungen?“
- Prüfen Sie, ob die Teammitglieder bereit sind, eine bestimmte Entscheidung zu treffen.
- Weisen Sie Rollen und Zuständigkeiten zu (erst nach der Entscheidungsfindung).
- Legen Sie Termine für die Nachverfolgung fest.
- Geben Sie den nächsten Schritt an, den die Gruppe unternehmen muss.
- Legen Sie das Datum und die Uhrzeit der nächsten Sitzung fest.
- Beenden Sie die Sitzung nach der vereinbarten Dauer.
- Fragen Sie sich, ob die Besprechung wirklich nötig war..



Führung

Konflikt-Management

Team-Entwicklung

Kommunikation

Änderungen im Ablauf

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

4. Projekt-Durchführung: Änderungen im Ablauf handhaben

Hoffentlich läuft in der Durchführungsphase alles gut und so wie in der Planphase geplant. Aber natürlich ist das eine Illusion. Viele **Stakeholder werden Veränderungen des Ablaufs und der geplanten Aufgaben fordern**, die dann zusätzlichen Aufwand, Kosten und Verzögerungen verursachen.

Um das auf ein Minimum zu reduzieren, sollte ein offizieller Antrag zur Änderung erstellt werden. Jeder Stakeholder, der eine Änderung beantragen möchte, sollte das [Change-Request-Formular](#) ausfüllen. Der Antragsteller muss die Änderung, die Notwendigkeit und den Einfluss auf das Projekt darlegen. Außerdem muss er einen Business-Case aufstellen.

Daraufhin muss der Projektsponsor / Projektauftraggeber eine Entscheidung treffen, ob der Änderungsantrag genehmigt oder abgelehnt wird. Wenn die Änderung genehmigt wird, legen der Sponsor und der Projektmanager ein Datum für die Umsetzung fest.

Aber nichts desto trotz sind meist korrigierende Maßnahmen notwendig. Es ist die Natur eines Projekts, dass es ein hohes Maß an Unsicherheit und Risiko gibt und somit viele Dinge nicht vorausgesagt und geplant werden können. Also sind Korrekturen notwendig um Ist- und Soll-Zustand in Einklang zu bringen. Vielleicht muss auch der Plan geändert werden. Aber Planänderungen müssen immer vom Sponsor genehmigt werden.

Korrektive Maßnahmen, um „Ist“ an „Soll“ heranzuführen:

- ...

Überblick

Datenquellen

Einzelprojekt

ProjectLibre

Projekt-Portfolio

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS


5. Projekt-Controlling: Überblick

Projekt-Controlling ist in drei Bereiche unterteilt wie in der Pyramide unten zu sehen ist.

Die Quelle für alle Controlling-Aktivitäten sind die **Daten**, die die Projekt-Mitarbeiter liefern. Die Verantwortlichen für die Arbeitspakete übermitteln Updates der Arbeitspaketbeschreibung. Die Projekt-Mitarbeiter liefern Zeitaufschriebe. Die gelieferten Daten werden dann gesammelt und vom Projektmanager zusammengetragen. Das Projektmanagement bekommt außerdem Daten von der Buchhaltung z.B. für Kosten, die durch Projekte verursacht wurden.

Datenquellen: Das ist die Basis für die **Kontrolle eines einzelnen Projekts**. Hier hat der Projektmanager die Informationen, die notwendig sind, um ein Projekt zu steuern.

Projekt
Portfolio
Controlling

Das Projektmanagement-Tool zeigt Ihnen, wie all diese Daten behandelt werden sollen. Das Haupttool ist hier die  PSP-Tabelle, wo alle vorhandenen Information gesammelt werden und Berichte erstellt werden.

Kontrolle eines
Einzel-Projekts

Das Projektmanagement-Tool zeigt Ihnen außerdem, wie sie **ProjectLibre für das Projekt-Controlling** eines einzelnen Projekts verwenden können.

Datenquellen:

- (aktualisierte) Arbeitspaketbeschreibungen
- Zeitaufschriebe
- Buchhaltungszahlen

Außerdem erhalten Sie Ratschläge, wie Multi-Projekte, **Projektportfolios** und deren Probleme zu behandeln sind.



Überblick

Datenquellen

Einzelprojekt

ProjectLibre

Projekt-Portfolio

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management


Hilfe

Kontakt CONMETHOS

5. Projekt-Controlling: Datenquellen

Daten sammeln ist Aufgabe des Projektmanagers. Bei großen Projekten hat der Projektmanager einen Mitarbeiter, der die Controlling-Aufgaben übernimmt – den Projektcontroller. Der Projektcontroller sammelt Daten zu im Voraus festgelegten Zeitpunkten. Die zeitlichen Intervalle der Datenlieferung muss zu Beginn des Projekts vom Projektmanagement festgelegt werden. Kleinere Intervalle bedeuten schnellere Reaktionen bei der Steuerung des Projekts. Aber es bedeutet auch mehr Aufwand für die Mitarbeiter, die die Daten dem Projektmanagement übermitteln müssen.

Wir empfehlen die folgende Vorgehensweise für Datensammlung:

1. Der Projektcontroller sammelt die Daten zunächst mit Zeitaufschrieben: Jeder Projektmitarbeiter muss einen Zeitaufschrieb ausfüllen und dem Projektcontroller zu einem festgelegten Zeitpunkt schicken. Ein Beispiel für einen Zeitaufschrieb finden Sie in der Datei  Arbeitszeit-Blatt. In dieser Tabelle können Stunden eingetragen werden für Linienaktivitäten (in dem Bereich, in dem der Mitarbeiter normalerweise tätig ist) und für bis zu fünf Projektaufgaben.

Der Angestellte kann die Daten jeden Monat eintragen. Selbst wenn kürzere Berichtintervalle eingerichtet wurden, sollten die Daten nichts desto trotz entsprechend den Tagen des Monats eingetragen werden – z.B. wenn zwei Mal pro Monat Bericht erstattet wird, sollte trotzdem das Sheet verwendet werden.

Eine Voraussetzung ist, dass die Projektmitarbeiter informiert sind, welchen Projektaufgaben/ Aufgabenpaketen sie zugeteilt sind. Die zugehörige Arbeitspaketbeschreibung sollte ihnen zugesendet werden. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter bereit dazu sind, ihre Arbeitszeiten festzuhalten. Das Management muss sie überzeugen, dass es sinnvoll ist und nur zwei Minuten am Tag benötigt.

Arbeitszeit-Blatt		Stunden									
Mitarbeiter Name		Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name
Mitarbeiter Vorname		Projekt-Nr.	Projekt-Nr.	Projekt-Nr.	Projekt-Nr.	Projekt-Nr.	Projekt-Nr.	Projekt-Nr.	Projekt-Nr.	Projekt-Nr.	Projekt-Nr.
E-Mail		AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name
Tel.		AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.
Abteilung											
Berichtszeitraum											
Kalendertag	Aktivität (Kurzbeschreibung)	Linien-Aktivitäten	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name	Projekt-Name
			AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name	AP-Name
			AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.	AP-Nr.
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											
36											
37											
38											
39											
40											
41											
42											
SUMME											

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung


4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



5. Projekt-Controlling: Datenquellen

- 2. Die Daten der Zeitaufschriebe werden dann durch den Projektcontroller gesammelt oder, falls mehrere Projekte betroffen sind, durch einen Projekt-Portfolio-Controller. Die Daten werden dann in die AP Budget Blatt der Arbeitspaketbeschreibung eingetragen (📄 Arbeitspaket-Beschreibung). Die Stunden aus den Zeitaufschrieben werden hier eingegeben. Der Projektcontroller weiß die Stundensätze ebenfalls und kann diese hier einfüllen.
 - 3. Der Projektcontroller bekommt ebenso die Werte aus der Buchhaltung. Diese können dann auf die zugehörigen Projekte gebucht werden. Diese Werte werden ebenfalls in das AP Budget Blatt eingetragen.
 - 4. Die Arbeitspaketbeschreibung kalkuliert dann das Budget, das bis zum aktuellen Datum für das Projekt verwendet wurde (Aktuelles Budget).
 - 5. Der Projektcontroller sendet die AP-Beschreibung an die jeweiligen AP-Verantwortlichen, welche die fehlenden Werte ergänzen bzw. aktualisieren müssen. Er bestimmt auch eine Deadline, zu der die Daten zurückgemeldet werden müssen.
 - 6. Dann füllt der Projektcontroller die Daten in die zugehörige 📄 PSP-Tabelle.
- Das ist die Basis für die im Folgenden beschriebenen Aktivitäten zur Generierung von Reports und für das Controlling.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Arbeitspaket-Budget		Dieses Blatt wird durch das Projektmanagement ausgefüllt und darf von anderen nicht geändert werden.					AKTUELLES BUDGET: 28.430,00 EUR		
2										
3										
4										
5										
6										
7	Reporting Datum 1	Datum: 01.02.2014								7.870,00 EUR
8	Ressource 1	Zeitaufschrieb	24	75,00 EUR					1.800,00 EUR	
9	Ressource 2	Zeitaufschrieb	36	50,00 EUR					1.800,00 EUR	
10	Ressource 3	Zeitaufschrieb	12	60,00 EUR					720,00 EUR	
11	Ressource 4	Zeitaufschrieb	48	50,00 EUR					2.400,00 EUR	
12	Ressource 5	Buchhaltung			10,00	5,00 EUR			50,00 EUR	
13	Ressource 6	Buchhaltung			2,00	300,00 EUR			600,00 EUR	
14	Ressource 7	Rechnung					500,00 EUR		500,00 EUR	
15										
16	Reporting Datum 2	Datum: 15.02.2014								5.960,00 EUR
17	Ressource 1	Zeitaufschrieb	12	75,00 EUR					900,00 EUR	
18	Ressource 2	Zeitaufschrieb	18	50,00 EUR					900,00 EUR	
19	Ressource 3	Zeitaufschrieb	40	60,00 EUR					2.400,00 EUR	
20	Ressource 4	Zeitaufschrieb	24	50,00 EUR					1.200,00 EUR	
21	Ressource 5	Buchhaltung			3,00	20,00 EUR			60,00 EUR	
22	Ressource 6	Buchhaltung							- EUR	
23	Ressource 7	Rechnung						500,00 EUR	500,00 EUR	
24										
25	Reporting Datum 3	Datum: 01.03.2014								14.600,00 EUR
26	Ressource 1	Zeitaufschrieb	48	75,00 EUR					3.600,00 EUR	
27	Ressource 2	Zeitaufschrieb	80	50,00 EUR					4.000,00 EUR	
28	Ressource 3	Zeitaufschrieb	80	60,00 EUR					4.800,00 EUR	
29	Ressource 4	Zeitaufschrieb	24	50,00 EUR					1.200,00 EUR	

Projekt-Struktur-Plan (PSP)							
Projekt-Titel: Neue Outlet Center							
Projekt-Nr.: 4711							
Projekt-Manager: Jack Kluge							
Version: 1.3							
Status Datum: 30.05.2014							
							Grenzwert 15
PSP-Code	Name	Verantwortlich	Vorgänger	Nachfolger	Start Datum geplant	Start Datum Aktuell	Start Datum Differenz
1.	Location				01.01.2014	15.01.2014	14
1.1.	Vorauswahl Region	John Doe			01.01.2014	15.01.2014	14
1.2.	Immobilienmarkter suchen	Sam Sample			01.03.2014	25.03.2014	24
1.3.	Standort-Alternativen analysieren	Jack Smith			01.04.2014	01.05.2014	30
1.4.	Standort-Auswahl	Jim Beam			01.06.2014	15.05.2014	17

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung




4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

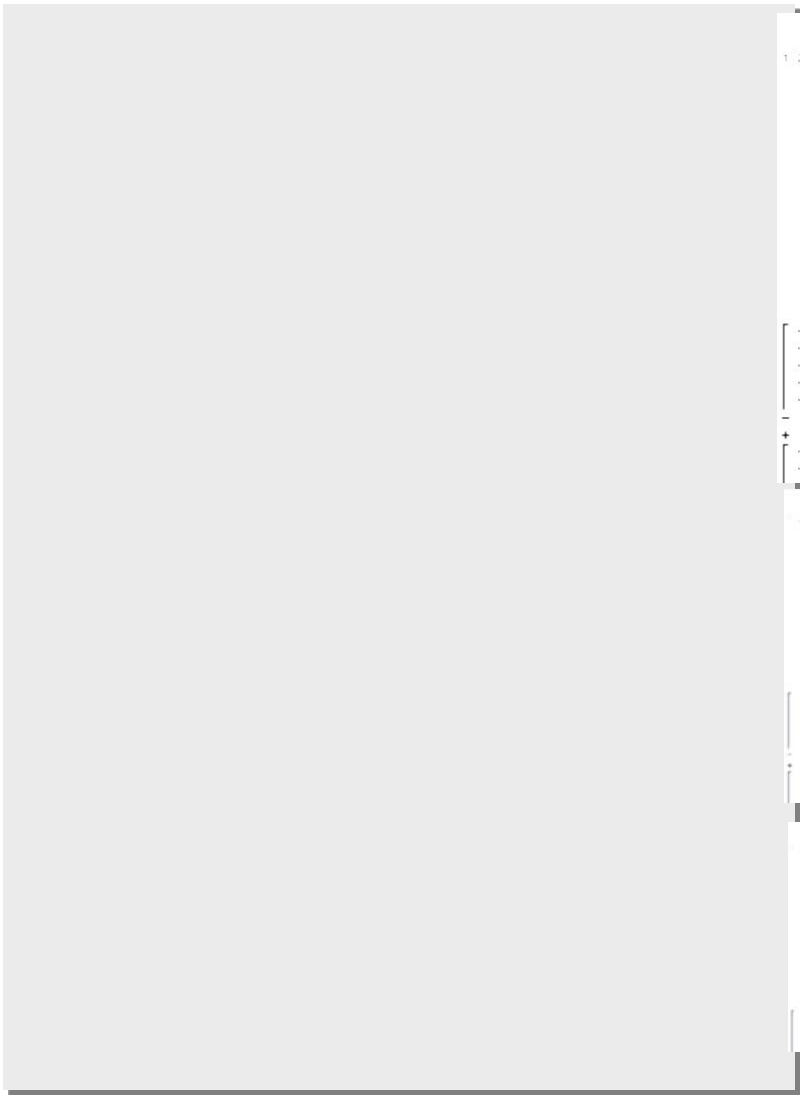
6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



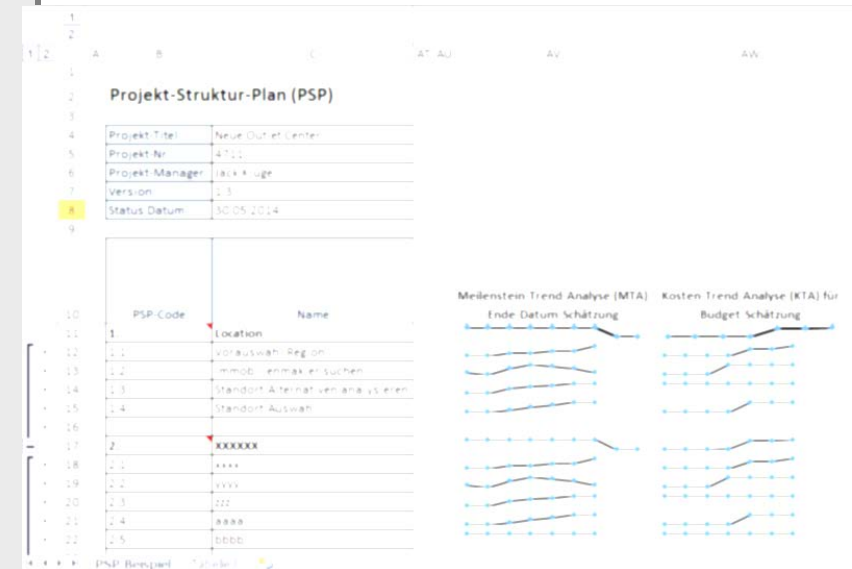
5. Einzel-Projekt-Controlling: Die PSP-Tabelle als Basis



Projekt-Struktur-Plan (PSP)

Projekt-Titel	Neue Outlet Center									
Projekt-Nr.	4711									
Projekt-Manager	Jack K. Jungs									
Version	1.3									
Status-Datum	30.05.2014									

PSP-Code	Location	Name	Verantwortlich	Vorgänger	Nachfolger	Start Datum geplant	Start Datum Aktuell	Start Datum	Differenz
1.						01.01.2014	15.01.2014		14
1.1	Vorauswahl Region		John Doe			01.01.2014	15.01.2014		14
1.2	Immobilienmakler suchen		Sam Sample			01.03.2014	25.03.2014		24
1.3	Standort-Alternativen analysieren		Jack Smith			01.04.2014	01.05.2014		30
1.4	Standort-Auswahl		Jim Beam			01.06.2014	15.05.2014		17
2.		XXXXXX				24.01.2014	07.02.2014		14
3.		YYYYYY				05.02.2014	19.02.2014		14
3.2		cccc	Sam Sample			05.02.2014	19.02.2014		14
3.2		dddd	Joe Jackson			05.04.2014	29.04.2014		24





Überblick

Datenquellen

Einzelprojekt

ProjectLibre

Projekt-Portfolio

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

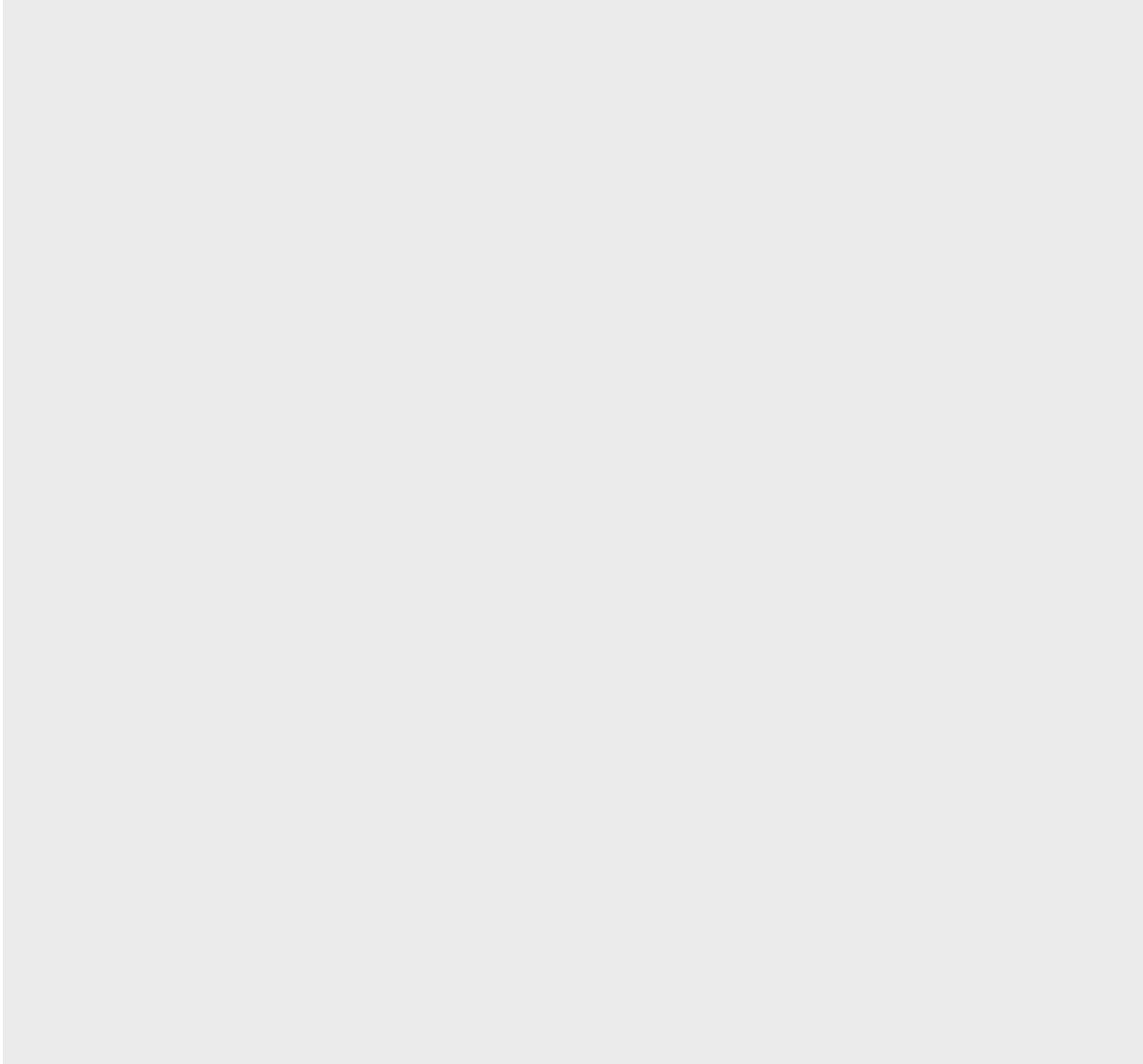
➤ 5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

5. Einzel-Projekt-Controlling: Die PSP-Tabelle und die EVA





Überblick

Datenquellen

Einzelprojekt

ProjectLibre

Projekt-Portfolio

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

5. Einzel-Projekt-Controlling: Der Status-Report

Der Projektsponsor/Projekt-Auftraggeber und/oder der Lenkungsausschuss wollen regelmäßig über den Projektstatus informiert werden. Da diese Personen in der Regel dem Top-Management angehören, muss diese Information kurz und knapp und auf den Punkt gebracht erfolgen.

Daher muss ein Status-Report Regelmäßig erstellt werden, z.B. alle zwei Wochen, in dem alle wichtigen Informationen enthalten sind und wo Entscheidungsbedarf dokumentiert ist und auch die Entscheidungen dieser Top-Manager dokumentiert werden können.

Ein Status-Report kann wie nebenstehend abgebildet aussehen. Sie finden diesen in der Datei
 Status_Report.

PROJEKT STATUS REPORT

Projekt Titel:	
Projekt Nummer:	
Projekt Manager:	
Reporting Datum:	
Reporting Periode:	von bis
Status:	<input type="checkbox"/> kritisch <input type="checkbox"/> kritisch <input type="checkbox"/> im Plan
Kurzbeschreibung Status:	
Status Inhalt / Qualität:	<ul style="list-style-type: none">
Status Kosten:	<ul style="list-style-type: none">
Status Zeiten / Meilensteine:	<ul style="list-style-type: none">
Nächste Schritte:	<ul style="list-style-type: none">
Entscheidungsbedarf / Lenkungsausschuss / Projekt Sponsor:	<ul style="list-style-type: none">





Überblick

Datenquellen

Einzelprojekt

ProjectLibre

Projekt-Portfolio

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

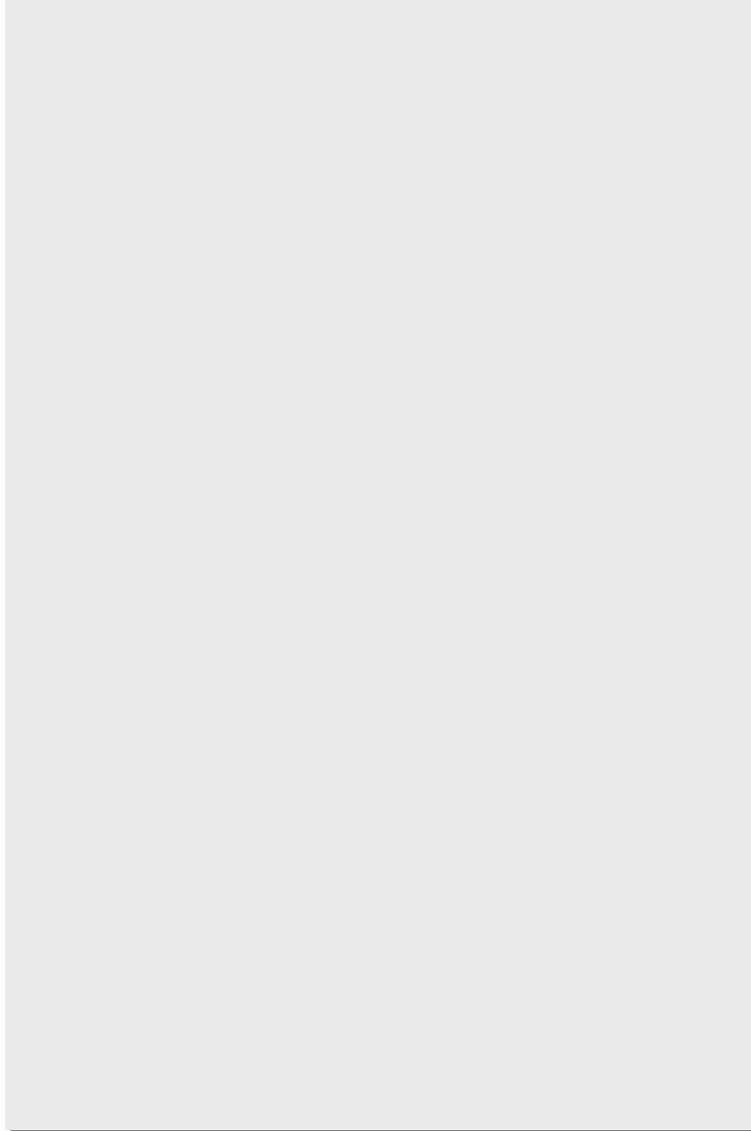
➤ 5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

5. Projekt-Controlling mit ProjectLibre: Basisplan und Ist-Daten-Eingabe



PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



Überblick

Datenquellen

Einzelprojekt

ProjectLibre

Projekt-Portfolio

5. Projekt-Controlling mit ProjectLibre: Reporting-Möglichkeiten

Die Reporting-Möglichkeiten beginnen mit einem Projekt- Informationen Fenster. Dies wird geöffnet, indem die "Information"-Schaltfläche im "Datei"-Menü angeklickt wird. Über den "Statistiken"-Reiter kann ein Überblick über den aktuellen Projekt-Status und wichtige Kennzahlen gewonnen werden.

Eine weitere Reporting-Möglichkeit ergibt sich über die "Berichte"-Schaltfläche im "Ansichten"-Menü. Ein Klick auf diese Schaltfläche öffnet einen Standard-Bericht mit Kennzahlen für das Projekt.

Projekt-Informationen

Statistik	Wert
Name	P-Test-Controlling
Start	24.11.11 08:00
Ende	06.12.11 17:00
Baseline Start	24.11.11 08:00
Baseline Finish	06.12.11 17:00
Ist-Start	24.11.11 08:00
Ist-Ende	
Dauer	9 tage
Ist-Dauer	0 tage
Restliche Dauer	9 tage
Aufwand	344 Stunden
Baseline Work	384 Stunden
Ist-Aufwand	121,6 Stunden
Restlicher Aufwand	222,4 Stunden
Kosten	55100,00
Baseline Cost	53700,00
Ist-Kosten	21400,00
Restliche Kosten	33700,00

P-Test-Controlling

Datum	Wert	Datum	Wert
Start	24.11.11 08:00	Finish	06.12.11 17:00
Baseline Start	24.11.11 08:00	Baseline Finish	06.12.11 17:00
Actual Start	24.11.11 08:00	Actual Finish	

Dauer	Wert	Dauer	Wert
Scheduled	9 tage	Remaining	9 tage
Baseline	9 tage	Actual	0 tage
		Percent Complete	28%



Überblick

Datenquellen

Einzelprojekt

ProjectLibre

Projekt-Portfolio

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

➤ 5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

5. Projekt-Controlling mit ProjectLibre: Kennzahlen



PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Datenquellen

Einzelprojekt

ProjectLibre

Projekt-Portfolio

5. Projekt-Portfolio-Controlling

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





Überblick

Audits

Befragungen

Abschluss & Review

Lessons Learned

PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

1. Überblick

Wissensmanagement erfolgt in allen Phasen des Projektes. Für alle Phasen des Projektes muss sichergestellt werden, dass benötigte Informationen schnell gefunden werden – vor, während und nach dem Projekt.

Die Informationsstruktur zur Dokumentenablage wurde in Kapitel 3. Projekt-Planung und dort unter im Schritt "Dokumentation" zur Verfügung gestellt. Diese dort zur Verfügung gestellte Ordner-/Dateistruktur bietet einen einfachen und transparenten Zugang zu allen Informationen eines Projektes. So können Daten und Informationen eines Projektes als Informationsbasis für vergleichbare Projekte genutzt werden, nachdem das Projekt abgeschlossen ist.

Die Datei Wissens-Management&Review strukturiert alle Aktivitäten dieser Phase. Diese Datei enthält mehrere Blätter, die nachfolgend beschrieben werden.

Das Überblick-Blatt bietet dem Benutzer eine einfache Navigation zu den einzelnen Blättern der Datei an.



Ein Überblick über die Schlüsselwörter eines Projektes gibt das Datenbank-Blatt. Das Datenbank-Blatt verbindet die wichtigen Informationen eines jeden Projektes mit den Schlüsselwörtern. Es enthält ein Suchfeld für freie Textsuche und definierte Schlüsselwörter, um passende Informationen schnell finden zu können.

Das Screenshot zeigt eine Tabelle mit der Überschrift 'Datenbank'. Die Tabelle enthält Spalten für 'Projekt', 'Status', 'Priorität', 'Fortschritt', 'Risiko', 'Kosten', 'Zeit', 'Ressourcen', 'Kommunikation', 'Qualität', 'Umwelt', 'Gesundheit', 'Sicherheit', 'Ethische Aspekte', 'Gesellschaftliche Aspekte', 'Kulturelle Aspekte', 'Technische Aspekte', 'Wirtschaftliche Aspekte', 'Politische Aspekte', 'Rechtliche Aspekte', 'Normative Aspekte', 'Ethische Aspekte', 'Gesellschaftliche Aspekte', 'Kulturelle Aspekte', 'Technische Aspekte', 'Wirtschaftliche Aspekte', 'Politische Aspekte', 'Rechtliche Aspekte', 'Normative Aspekte'. Die Tabelle ist in mehrere Abschnitte unterteilt, die jeweils eine Suchfunktion und eine Liste von Schlüsselwörtern enthalten.

PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

- Überblick
- Audits
- Befragungen
- Abschluss & Review
- Lessons Learned

2. Audits

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches Projekt-Portfolio-Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung



4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und Wissens-Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





Überblick

Audits

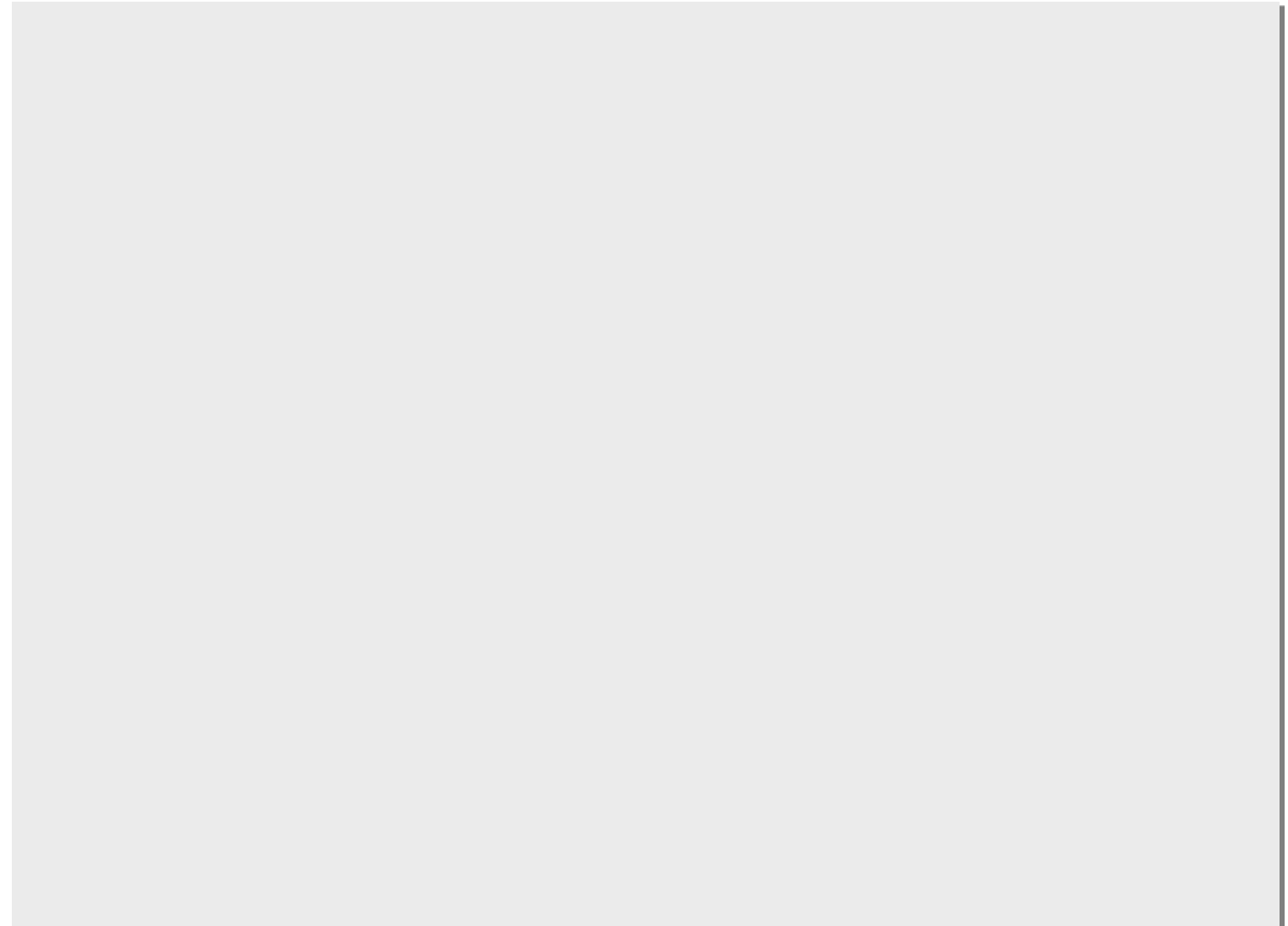
Befragungen

Abschluss & Review

Lessons Learned

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

3. Befragungen



Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS





Überblick

Audits

Befragungen

Abschluss & Review

Lessons Learned

**PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL**

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

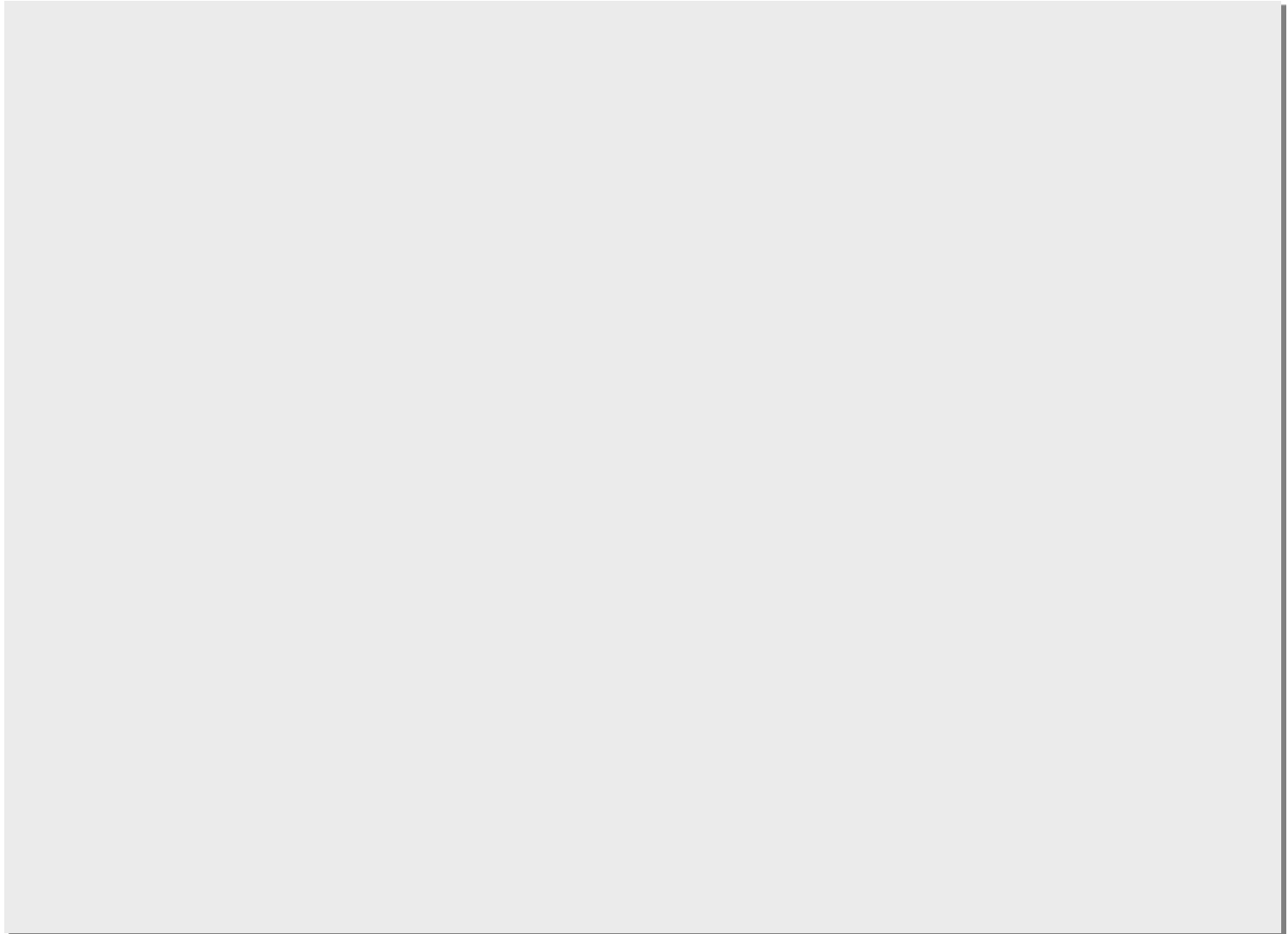
6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



4. Abschluss und Review



PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Audits

Befragungen

Abschluss & Review

Lessons Learned

5. Lessons Learned

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

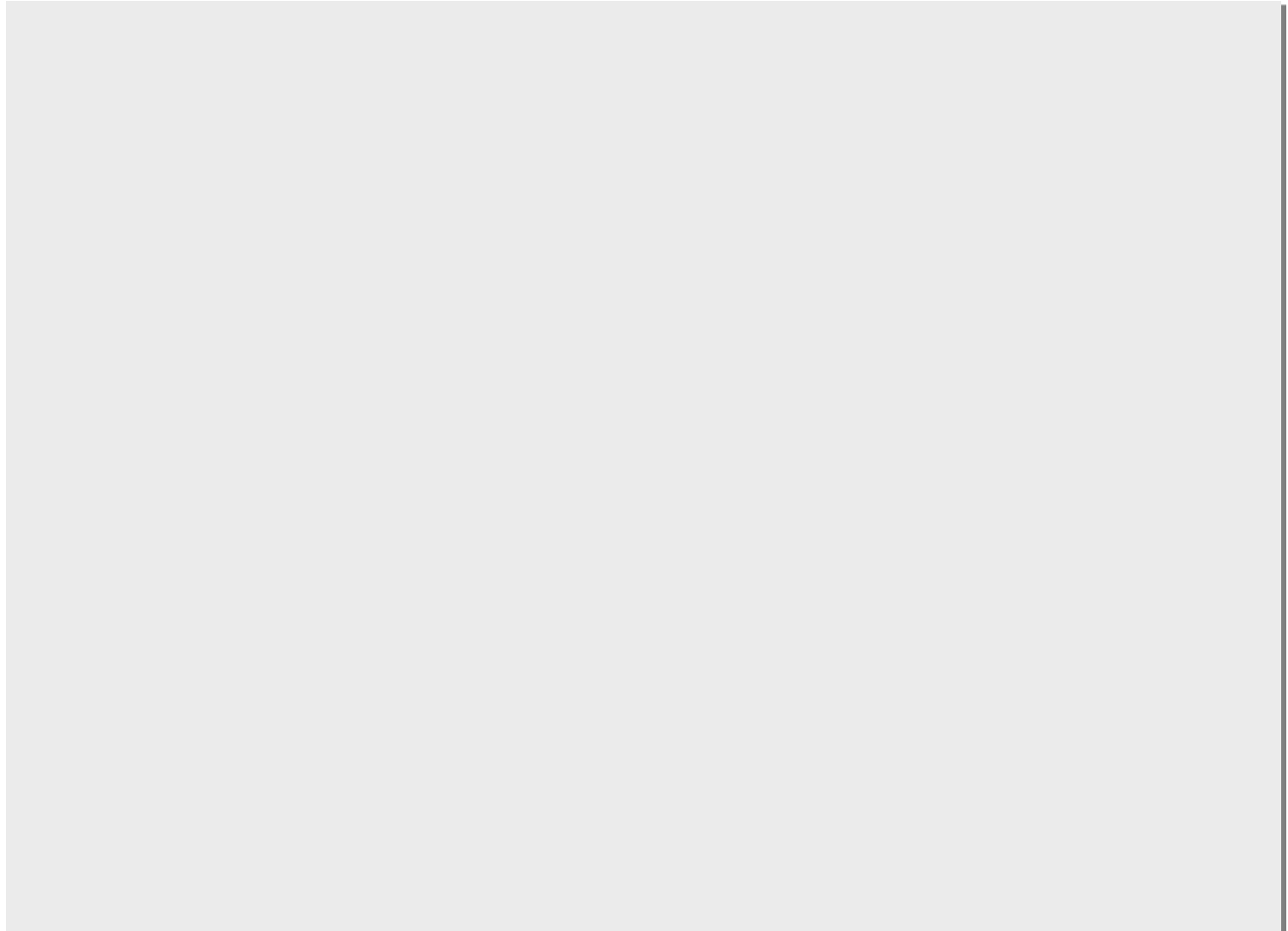
4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS



PROJEKT
MANAGEMENT
TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Hilfe

Die Handhabung des Projekt-Management-Tools (PMT) ist intuitiv. Klicken Sie auf die entsprechenden Symbole oder Schaltflächen und die zugehörigen Seiten oder Dateien öffnen sich.

Wir empfehlen Ihnen, den gesamten Ordner „Dokumente“ mit allen Unterordnern vor Beginn der Bearbeitung zu kopieren (Originalzustand) und dann regelmäßig den gesamten Ordner Dokumente immer wieder zu kopieren. Damit erhalten Sie regelmäßige Arbeitsstände für Ihr Projekt.

Verwenden Sie für diese Arbeitsstände sprechende Namen und Versionsnummern, beispielsweise „Dokumente-2014-09-10(3).doc“. So bezeichnet würde beispielsweise die dritte Arbeitsversion Ihres „Dokumente“-Ordners, die am 10. September 2014 erstellt wurde.

Für das PMT steht Ihnen ein **dreistufiges Unterstützungskonzept** zur Verfügung:

1. Hilfestufe

Gehen Sie zur Seite [Handhabung](#) und machen Sie sich dort mit der Handhabung des Projekt-Management-Tools vertraut.

2. Hilfestufe

Besuchen Sie unseren Blog, wo auch zu oft gestellten Fragen / „Frequently Asked Questions“ Antworten zu finden sind <http://www.conmethos.com/blog/>

3. Hilfestufe

Senden Sie eine e-mail mit dem Betreff „Hilfe – Projektmanagement“ an info@conmethos.de. Wir werden uns umgehend bei Ihnen per e-mail melden.



PROJEKT MANAGEMENT TOOL

Überblick

Handhabung

6 Phasen

1. Strategisches
Projekt-Portfolio-
Management

2. Projekt-Initialisierung

3. Projekt-Planung

4. Projekt-Durchführung

5. Projekt-Controlling

6. Projekt-Review und
Wissens-
Management

Hilfe

Kontakt CONMETHOS

Kontakt CONMETHOS GmbH

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte

CONMETHOS GmbH

Im Grund 2

D- 75397 Simmozheim

Deutschland

Tel. +49.(0)7033 / 30 64 24

Fax. +49.(0)7033 / 30 64 25

Web: www.conmethos.com

E-mail: info@conmethos.de

