

- Berichtswesen
- Meilensteintrendanalyse
- Problemreport
- Projektcontrolling
- Statusreport
- **Änderungsmanagement**
- Claim Management
- Projektablage
- Offene-Punkte-Liste
- Projektmarketing

- Gründe für Änderungen
 - während des Projektablaufes
 - nicht alle Entwicklungen vorhersehbar
 - Anpassung von Anforderungen
 - neue Erkenntnisse aus Projektablauf

□ wichtig:

- so viele Änderungen wie nötig
- so wenige Änderungen wie möglich
- Änderungsprozess definieren

- **Änderungsprozess :**
 - fester Ablauf bei Änderungen: 1) – 6)
 - Auslöser: Änderungsinitiator
 - Kommunikation
 - Dokumentation

1) Änderungsbedarf identifizieren

- Abweichung vom Plan
- was ist betroffen?
- wer ist betroffen?
- Änderungsinitiator
- Rücksprache mit Projektleitung und Projektteam

- 2) **Änderungsantrag formulieren**
 - durch Änderungsinitiator
 - zweckmäßig: Formular

Änderungsantrag: Formular

Realisierung

471

Teilprojekte/Arbeitspaket	
Antrags-Nr.	

Erstellungsdatum	
Änderungstitel	
Änderungsinitiator	
Status der Änderung	

Was soll geändert werden?	
Status/Ampel	
Verantwortung	
Inhalt	

Status	
Budget	
Termin	

Änderungsmanagement
Was genau soll geändert werden?
Warum soll geändert werden?
Wer ist von der Änderung betroffen?
Welche Risiken sind mit der Maßnahmenumsetzung verbunden?
Wer ist zu informieren?

Änderungsantrag: Formular

Teilprojekt/Arbeitspaket	
Antrags-Nr.	

Erstellungsdatum	
Änderungstitel	
Änderungsinitiator	
Status der Änderung	

Was soll geändert werden?	
Status/Ampel	
Verantwortung	
Inhalt	

Status	
Budget	
Termin	

Änderungsantrag: Formular (2)

Realisierung

473

Änderungsmanagement
Was genau soll geändert werden?
Warum soll geändert werden?
Wer ist von der Änderung betroffen?
Welche Risiken sind mit der Maßnahmenumsetzung verbunden?
Wer ist zu informieren?

Änderungsantrag: Formular (3)

Realisierung

474

Welche Dokumente müssen angepasst werden?				
Dokument	Betroffen?	Verantw.	Termin	Status
Projektauftrag				
Lastenheft				
Pflichtenheft				
Terminplan				
VMI-Matrix				
Umfeld-/Risikoanalyse				
Problem-/Risikoreport				
Projektkalkulation				
Arbeitspaketbeschreibung				
Projektstrukturplan				
...				

Änderungsantrag: Formular (4)

Realisierung

475

Konkrete Maßnahmenplanung			
Maßnahme	Verantw.	Termin	Status

- 3) **Änderungsantrag beraten und bewerten**
 - von Projektteam/Projektleitung
 - alle Beteiligten geben Feedback
 - Prüfung, ob alle relevanten Fakten erfasst
 - Prüfung, ob andere Abteilungen beteiligt

- 4) Änderungsantrag entscheiden
 - durch Projektleitung
 - bei Ablehnung: Überarbeitung
 - bei Annahme: weitere Umsetzung

5) Änderung durchführen

- Änderung aller Projektunterlagen
- Anpassung von Terminplänen und Meilensteinen
- Dokumentation

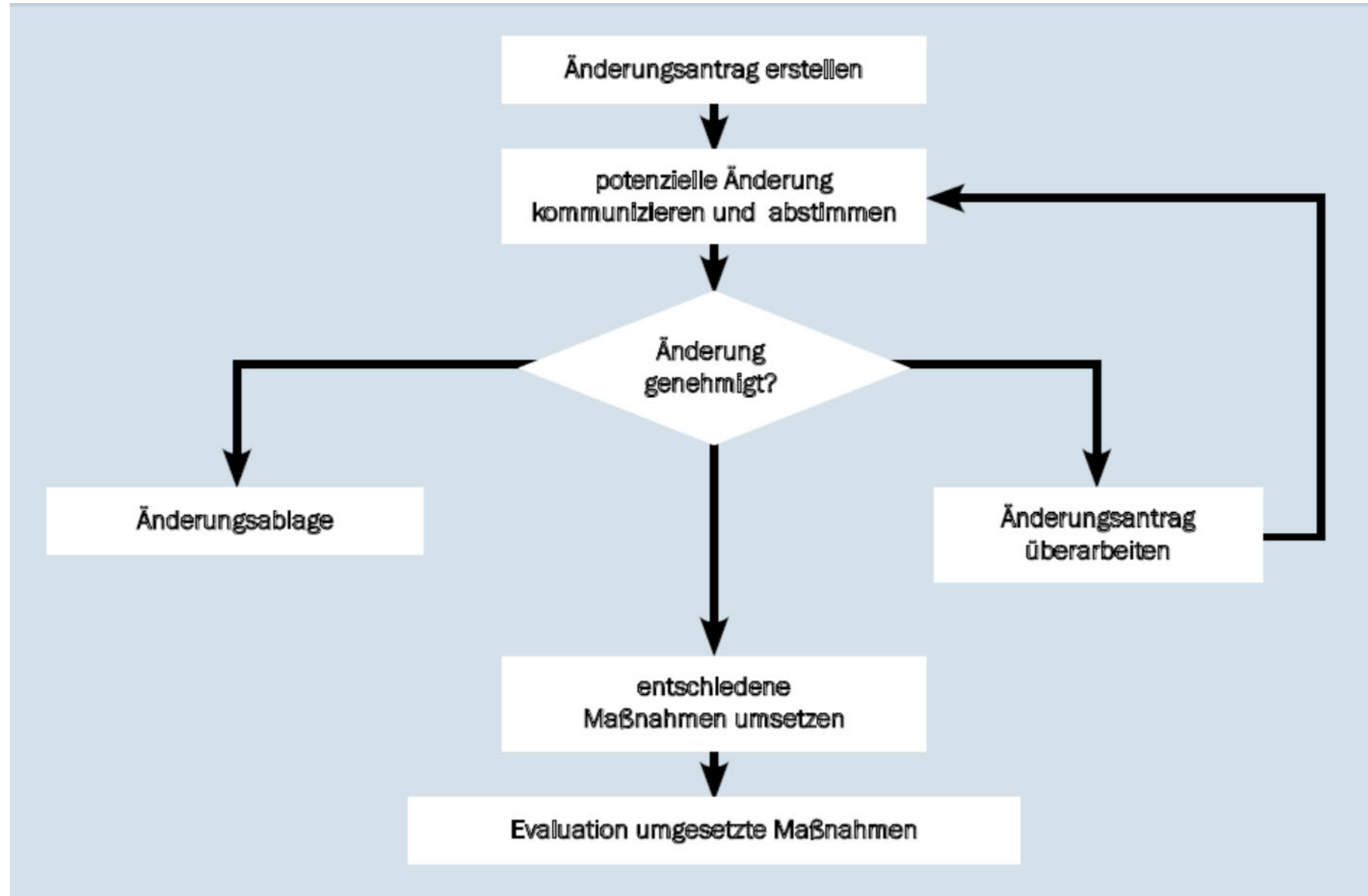
6) Änderung evaluieren

- Prüfung: tritt gewünschter Effekt ein?
- Führt Maßnahme zur geplanten Änderung?

□ Dokumentation:

- Änderungsnummer
- Datum
- Titel
- Initiator
- Status
- Beschreibung der Änderung
- Priorität
- Datum der Genehmigung
- Verantwortliche Person für die Umsetzung
- Zieldatum, wann die Änderung abgeschlossen
- Bemerkungen

Änderungsprozess



- Verantwortung
 - Projektleitung
 - Änderungsinitiator:
jedes Projektteam-Mitglied

- Berichtswesen
- Meilensteintrendanalyse
- Problemreport
- Projektcontrolling
- Statusreport
- Änderungsmanagement
- **Claim Management**
- Projektablage
- Offene-Punkte-Liste
- Projektmarketing

- „Claim“ (*engl.*)
 - = Forderung
 - eines Projektbeteiligten (AG, AN)
 - in Folge einer Abweichung vom ursprünglichen Projektauftrag

- „Claim Management“
 - = Nachforderungsmanagement
 - Aktionen zur Durchsetzung berechtigter Forderungen
 - gegenüber Projektpartner
 - oder Abwehr unberechtigter Forderungen

- Nachforderungsmanagement
 - DIN 69905
 - “Überwachung und Beurteilung von Abweichungen bzw. Änderungen und deren wirtschaftlichen Folgen zwecks Ermittlung und Durchsetzung von Ansprüchen”

- **Voraussetzungen:**
 - Vorliegen eines gültigen Projektauftrags zwischen AG und AN
 - Vertrag oder schriftliche Unterlage

- Strategien
 - defensiv
 - aggressiv

□ Strategien

**defensive Claim-
Strategie**

aggresssive Claim-Strategie

□ Strategien

	defensive Claim-Strategie	aggressive Claim-Strategie
bei Vertragsabschluss	Akzeptieren von bewusst partnerfreundlichen Verträgen	Pochen auf den eigenen Vorteil

□ Strategien

	defensive Claim-Strategie	aggressive Claim-Strategie
Umgang mit eigenen Claims	Claiming nur bei eindeutiger Sachlage, generell kulant ¹ es Verhalten	Claiming bei allen verdächtigen Anlässen

Claim Management

Realisierung

492



Das ist die Gratis-Version...

□ Strategien

	defensive Claim-Strategie	aggressive Claim-Strategie
Umgang mit Fremd-Claims	vorbehaltlose Akzeptanz berechtigter Claims	grundsätzliche Ablehnung aller Forderungen, Aufbau einer schlagfertigen Gegenargumentation

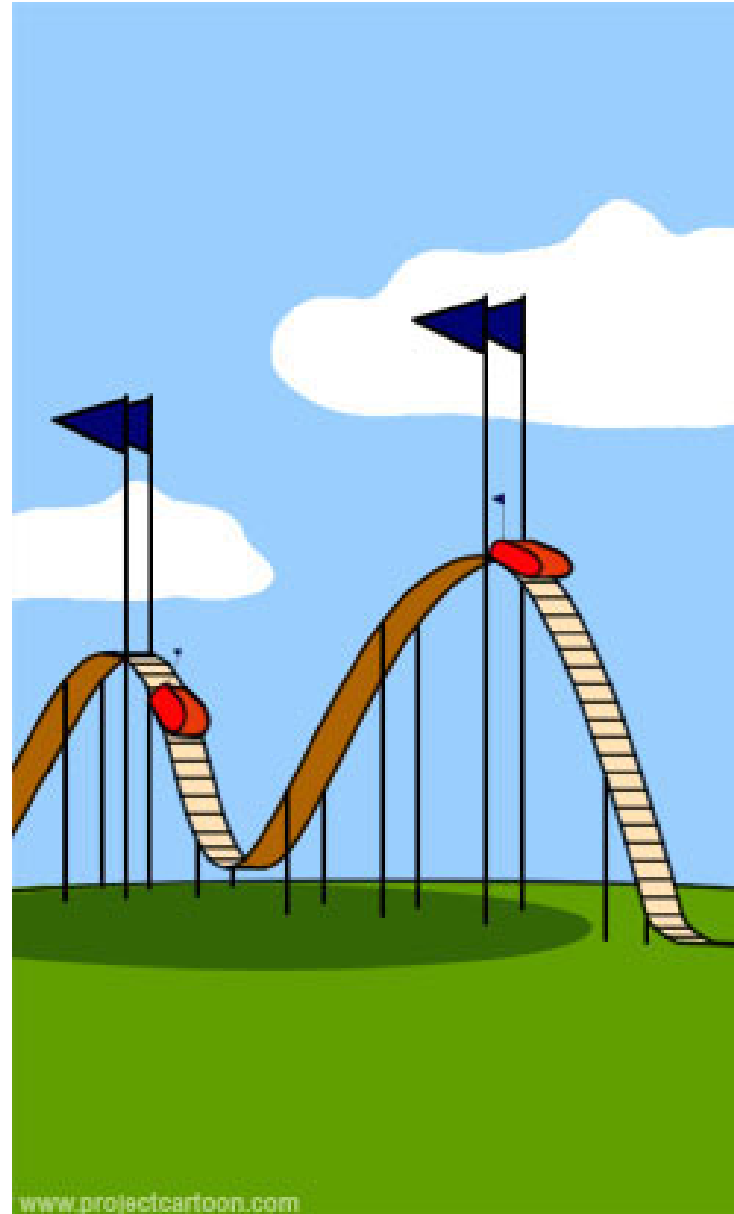
□ Strategien

	defensive Claim-Strategie	aggressive Claim-Strategie
Claim-Höhe	Maximal-Kompensation der eigenen Nachteile	maximal mögliche Höhe zum eigenen Vorteil (z. T. bewusst überhöht), bewusste Inkaufnahme von Nachteilen des Partners

Claim Management

Realisierung

495



So wurde es
dem Kunden
berechnet...

□ Strategien

	defensive Claim-Strategie	aggressive Claim-Strategie
Claim- Entstehung/ Claim- Vermeidung	Ausschöpfung aller (Präventiv-) Maßnahmen zur Claim-Verhütung	Förderung eigener Claims durch Unterlassen, bewusste Provokation eigener Claims

- Berichtswesen
- Meilensteintrendanalyse
- Problemreport
- Projektcontrolling
- Statusreport
- Änderungsmanagement
- Claim Management
- **Projekttafel**
- Offene-Punkte-Liste
- Projektmarketing

- regelmäßige Dokumentation
- zentrale Projektablage
- zentrales Laufwerk
- allen Projektteilnehmern zugänglich
- regelmäßige Aktualisierung und Pflege

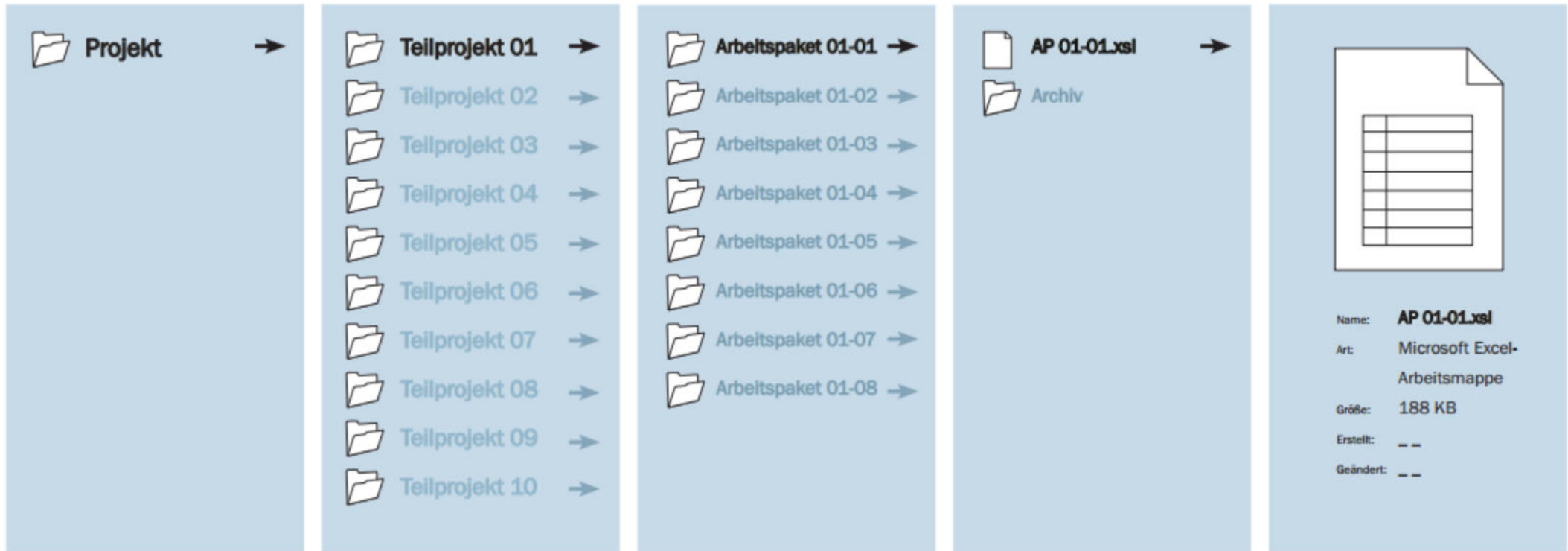
□ Vorteile:

- zentrale Ablage
- Transparenz
- keine Redundanz von Daten
- keine verschiedenen Versionen
- kurze Suchzeiten

- Zugriffsrechte:
 - gleicher Zugriff für alle
 - keine gesperrten Bereiche
 - ggfs. nur Leserecht für sensible Daten
 - aber: externe Projektpartner erhalten nur Ausschnitt der Daten

- Ablagestruktur:
 - Dokumentenmanagementsystem (Content Management System / CMS)
 - Struktur analog zu Projektstruktur
 - Teilprojektordner
 - Arbeitspaketeordner
 - Verlinkungen → Jedes Dokument existiert nur genau einmal!
 - Klärung: Kick-Off-Workshop

□ Ablagestruktur



- Berichtswesen
- Meilensteintrendanalyse
- Problemreport
- Projektcontrolling
- Statusreport
- Änderungsmanagement
- Claim Management
- Projektablage
- **Offene-Punkte-Liste**
- Projektmarketing

- Protokollierung aller Projektereignisse
- Verfolgung offener Punkte
- Nachverfolgung und Planung in einer Liste
- ersetzt klassisches Projektprotokoll
- statt To-Do-Liste verwendbar
- regelmäßige Aktualisierung und Pflege (!)

- **Aufbau**
 - laufende Nummer
 - Status
 - Ursprungsdatum
 - Priorität
 - Kategorie
 - Beschreibung
 - Maßnahmen
 - Verantwortung
 - Datum

□ Aufbau

- laufende Nummer
 - für jeden neuen Punkt
 - eindeutige Identifizierung
- Status
- Ursprungsdatum
- Priorität
- Kategorie
- Beschreibung
- Maßnahmen
- Verantwortung
- Datum

- Aufbau
 - laufende Nummer
 - Status
 - offen
 - in Arbeit
 - erledigt
 - nicht mehr relevant
 - Ursprungsdatum
 - Priorität
 - Kategorie
 - Beschreibung
 - Maßnahmen
 - Verantwortung
 - Datum

□ Aufbau

- laufende Nummer
- Status
- Ursprungsdatum
 - wann wurde der Punkt aufgenommen?
- Priorität
- Kategorie
- Beschreibung
- Maßnahmen
- Verantwortung
- Datum

- Aufbau
 - laufende Nummer
 - Status
 - Ursprungsdatum
 - Priorität
 - sehr hoch
 - hoch
 - mittel
 - niedrig
 - Kategorie
 - Beschreibung
 - Maßnahmen
 - Verantwortung
 - Datum

- **Aufbau**
 - laufende Nummer
 - Status
 - Ursprungsdatum
 - Priorität
 - **Kategorie**
 - Beschreibung
 - Maßnahmen
 - Verantwortung
 - Datum

- **Aufbau: Kategorie**
 - Information
 - Problem
 - Beschluss
 - Frage
 - Ergebnis
 - Idee
 - Sonstiges

- Aufbau
 - laufende Nummer
 - Status
 - Ursprungsdatum
 - Priorität
 - Kategorie
 - Beschreibung
 - knapp
 - präzise
 - nachvollziehbar
 - Maßnahmen
 - Verantwortung
 - Datum

- **Aufbau**
 - laufende Nummer
 - Status
 - Ursprungsdatum
 - Priorität
 - Kategorie
 - Beschreibung
 - Maßnahmen
 - welche?
 - Verantwortung
 - Datum

- Aufbau
 - laufende Nummer
 - Status
 - Ursprungsdatum
 - Priorität
 - Kategorie
 - Beschreibung
 - Maßnahmen
 - welche?
 - Verantwortung
 - von wem überwacht?
 - Datum

- Aufbau
 - laufende Nummer
 - Status
 - Ursprungsdatum
 - Priorität
 - Kategorie
 - Beschreibung
 - Maßnahmen
 - welche?
 - Verantwortung
 - von wem überwacht?
 - Datum
 - bis wann umgesetzt/abgeschlossen?

- Verfahren:
 - während des Meetings
 - alle Beteiligten verfolgen Entstehung
 - keine nachträgliche Genehmigung erforderlich
 - Konzentration auf das Wesentliche
 - Vorteil: nur EINE Liste, statt x Protokolle
 - regelmäßige Auswertung möglich
 - Nachteil: Liste wird immer länger

- Programme:
 - wichtig: universell einsetzbar
(unabhängig vom OS oder Standort)
 - Excel oder andere
Tabellenkalkulation
 - alle Punkte in einem Tabellenblatt
 - bei Teilprojekten:
ein Blatt pro Teilprojekt

- Verantwortung
 - Projektleitung
 - jedes Projektteam-Mitglied zum Input verpflichtet

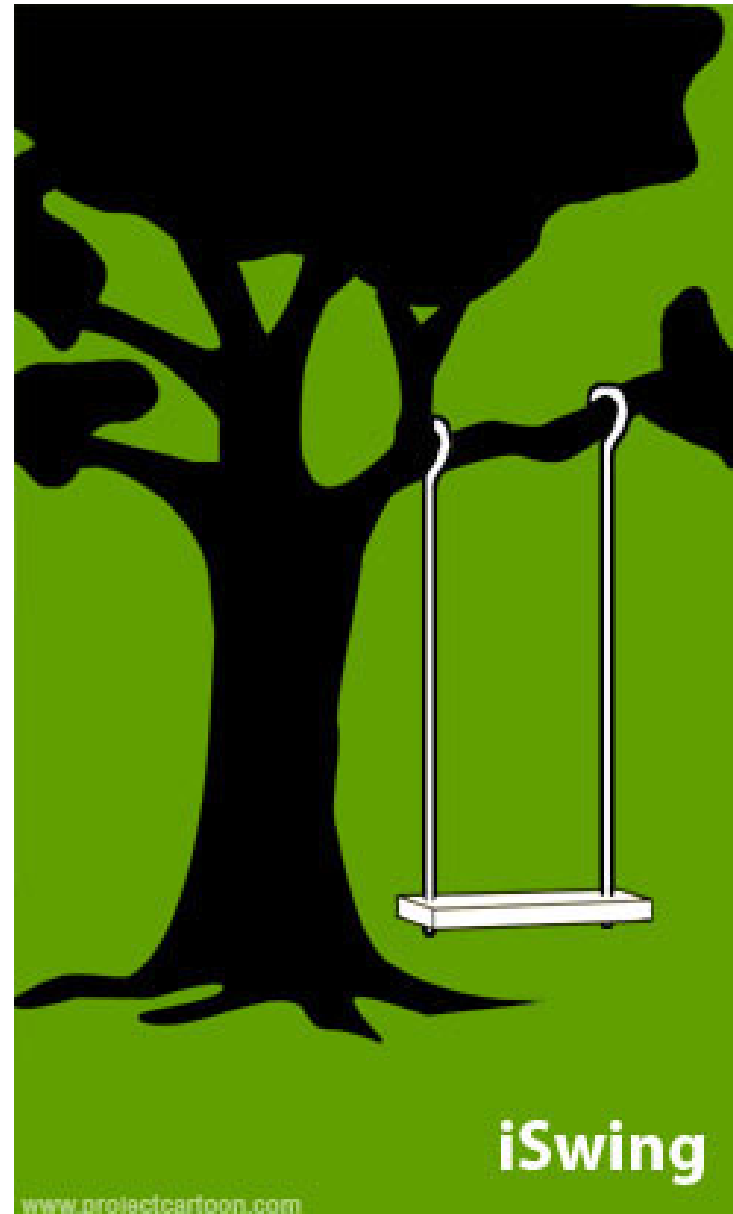
- Berichtswesen
- Meilensteintrendanalyse
- Problemreport
- Projektcontrolling
- Statusreport
- Änderungsmanagement
- Claim Management
- Projektablage
- Offene-Punkte-Liste
- **Projektmarketing**

- Darstellung des Projekts
- intern
- nach außen
- = „Verkaufen“ des Projektes
- Wahrnehmung, Aufmerksamkeit und Akzeptanz schaffen

- Gründe für Projektmarketing
 - Vermittlung gemeinsamer Vision zwischen Projektteam und AG
 - Unterstützung durch Stakeholder
 - mehr Ressourcen
 - Verbesserung des Image
 - Gewinnen von Leistungsträgern für Projekt
 - zur Schaffung von Transparenz
 - Verbesserung der Kommunikation im Projekt und im Projektumfeld
 - Verhinderung von Gerüchten und Fehlinformationen



Das sollte beim
Projekt
herauskommen...



So wurde das Projekt
vom Marketing
beworben...

- Planungsansatz
 - Zielgruppen
 - Maßnahmen
 - Kommunikationskanäle
 - wie im „klassischen“ Marketing:
Marketingmix

□ Marketingmix

- Produktstrategie
- Preisstrategie
- Distributionsstrategie
- Kommunikationsstrategie

□ Marketingmix

■ Produktstrategie

- welche Leistungsmerkmale?
- welche Features für AG?
- was steht im Lasten-/Pflichtenheft?

■ Preisstrategie

■ Distributionsstrategie

■ Kommunikationsstrategie

□ Marketingmix

- Produktstrategie
- Preisstrategie
 - Claim Management
 - was wird wofür und wie oft berechnet?
- Distributionsstrategie
- Kommunikationsstrategie

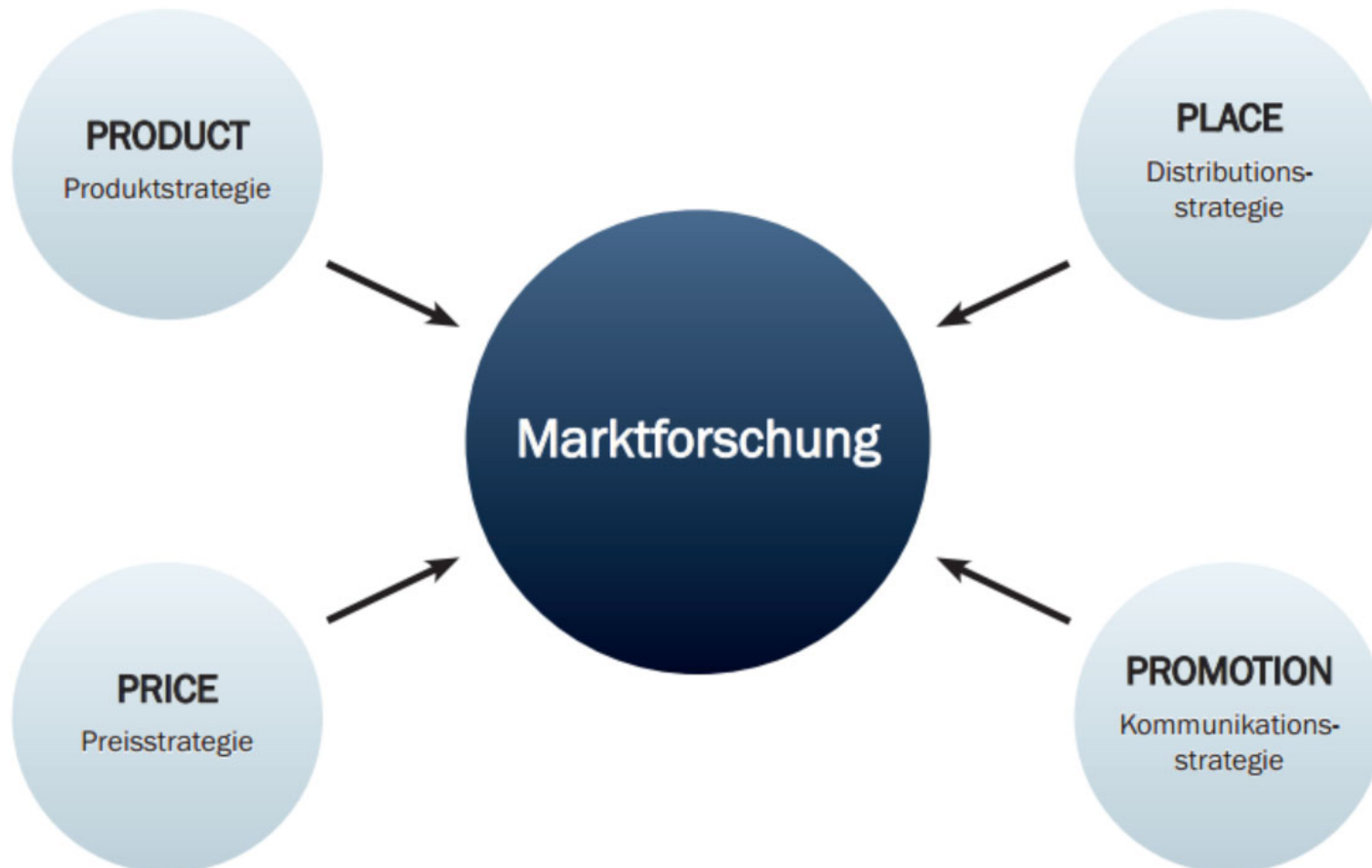
□ Marketingmix

- Produktstrategie
- Preisstrategie
- Distributionsstrategie
 - wie oft Information an relevante Zielgruppen?
 - wie zugänglich gemacht?
- Kommunikationsstrategie

□ Marketingmix

- Produktstrategie
- Preisstrategie
- Distributionsstrategie
- Kommunikationsstrategie
 - was wird wann weitergegeben?
 - welcher Kommunikationskanal?
 - Projekthomepage?
 - Statusmeetings?

□ Marketingmix



- Zielgruppen
 - aus Projektumfeld-Analyse
 - sind in der Regel:
 - Auftraggeber und Steuerkreis:
Time, Cost, Quality
 - Projektteam:
Projektziele und Zielerreichung
 - Stakeholder:
spezifische Interessen

□ Zielgruppen

■ oft auch hilfreich/sinnvoll:

■ Betriebsrat:

mitbestimmungspflichtige Fragen

■ Presse:

bei extern Betroffenen oder
Projekten mit Außenwirkung

□ Kommunikationskanäle

■ Pull-Kanäle

- Adressat kann sich Informationen selbst holen
- z.B.
- Projekthomepage
- Projektablage

■ Push-Kanäle

- Informationen werden an Empfänger weitergeleitet
- z.B.
- Newsletter
- Statusbericht

Kommunikationskanäle

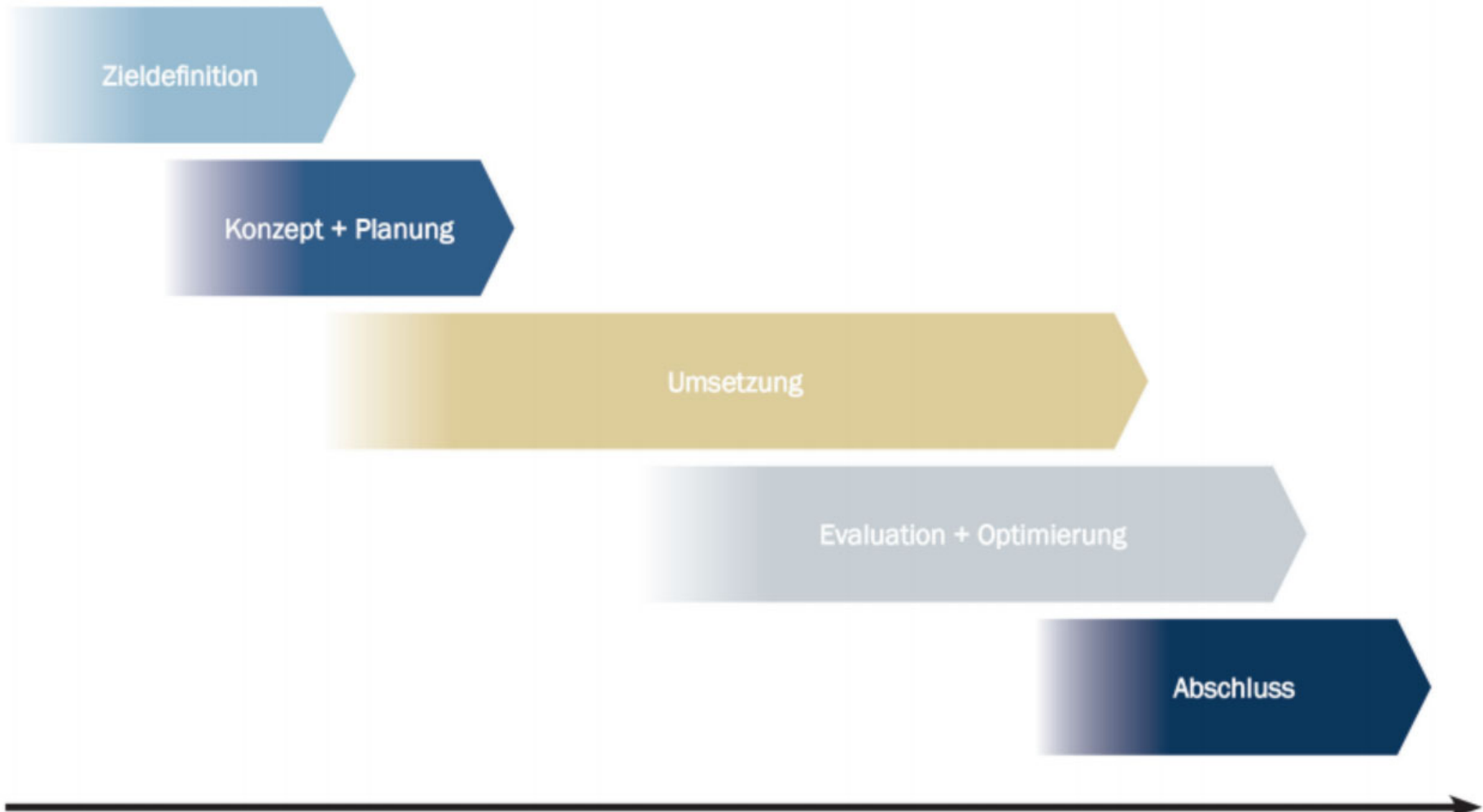
Realisierung

535

	Newsletter	Website Internet	Website Intranet	Flyer	Pressemitteilungen	Vorträge	Give Aways	Projektwand	Statusberichte	Projektlogo und -name
Projektteam	++	+	++	o	::	o	++	+	++	++
Potenzielles Personal	++	+	++	o	::	o	++	+	++	++
Interne Machtpromotoren	+	+	+	o	::	o	o	-	++	++
Externes Fachpublikum	++	++	::	o	+	++	o	-	::	+
Interner Auftraggeber / Steuerkreis	+	o	++	o	::	o	o	+	++	++
Externer Auftraggeber	+	++	::	o	o	o	o	-	++	++
Presse	+	++	::	+	++	+	o	::	::	++
Öffentlichkeit	+	++	::	++	+	+	+	::	-	++

- Phasen
 - wie bei einem Teilprojekt

□ Phasen

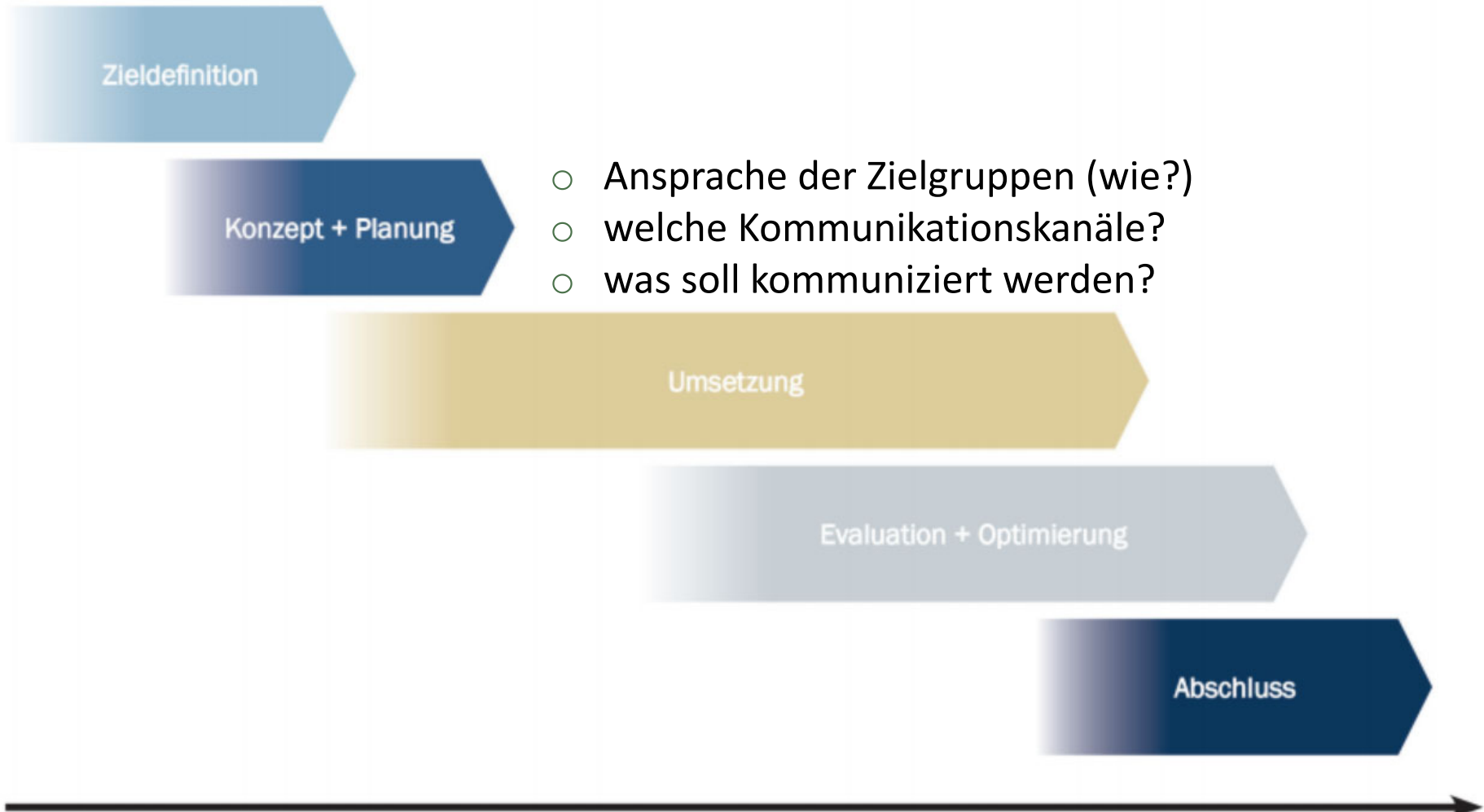


□ Phasen



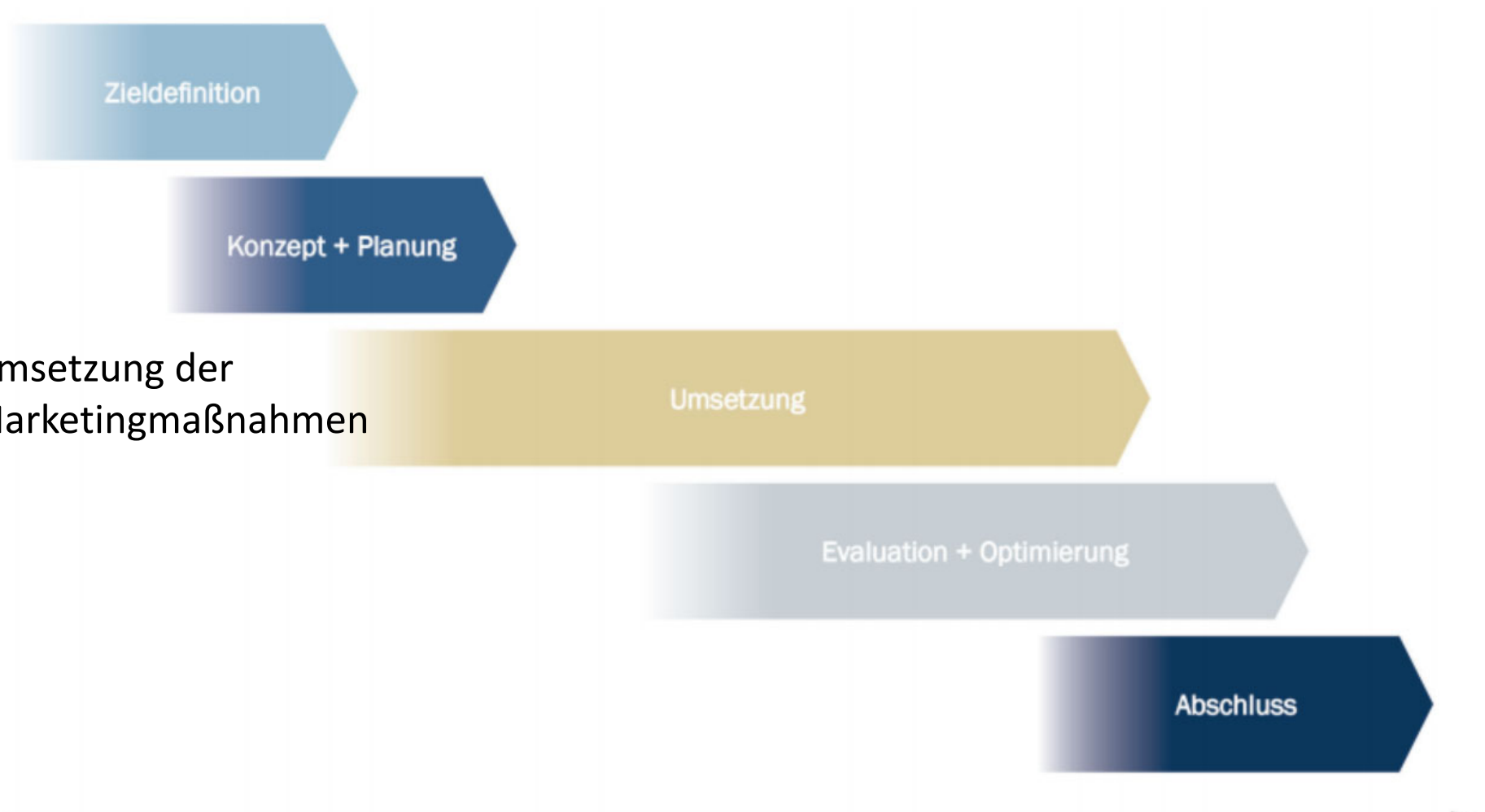
- Ziele des Projektmarketings
- Umfeldanalyse
- Welche Stakeholder sollen angesprochen werden?

□ Phasen

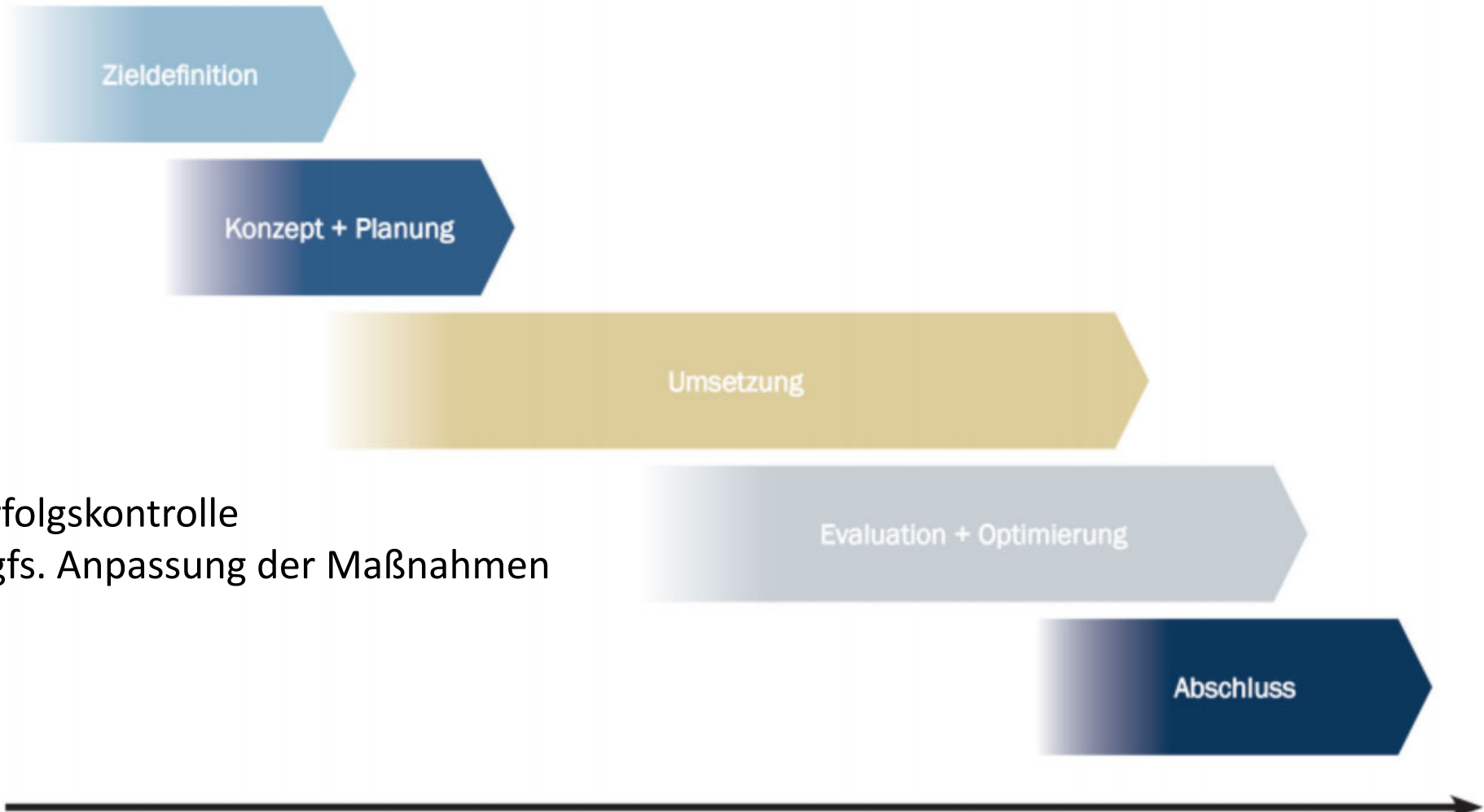


□ Phasen

- Umsetzung der Marketingmaßnahmen

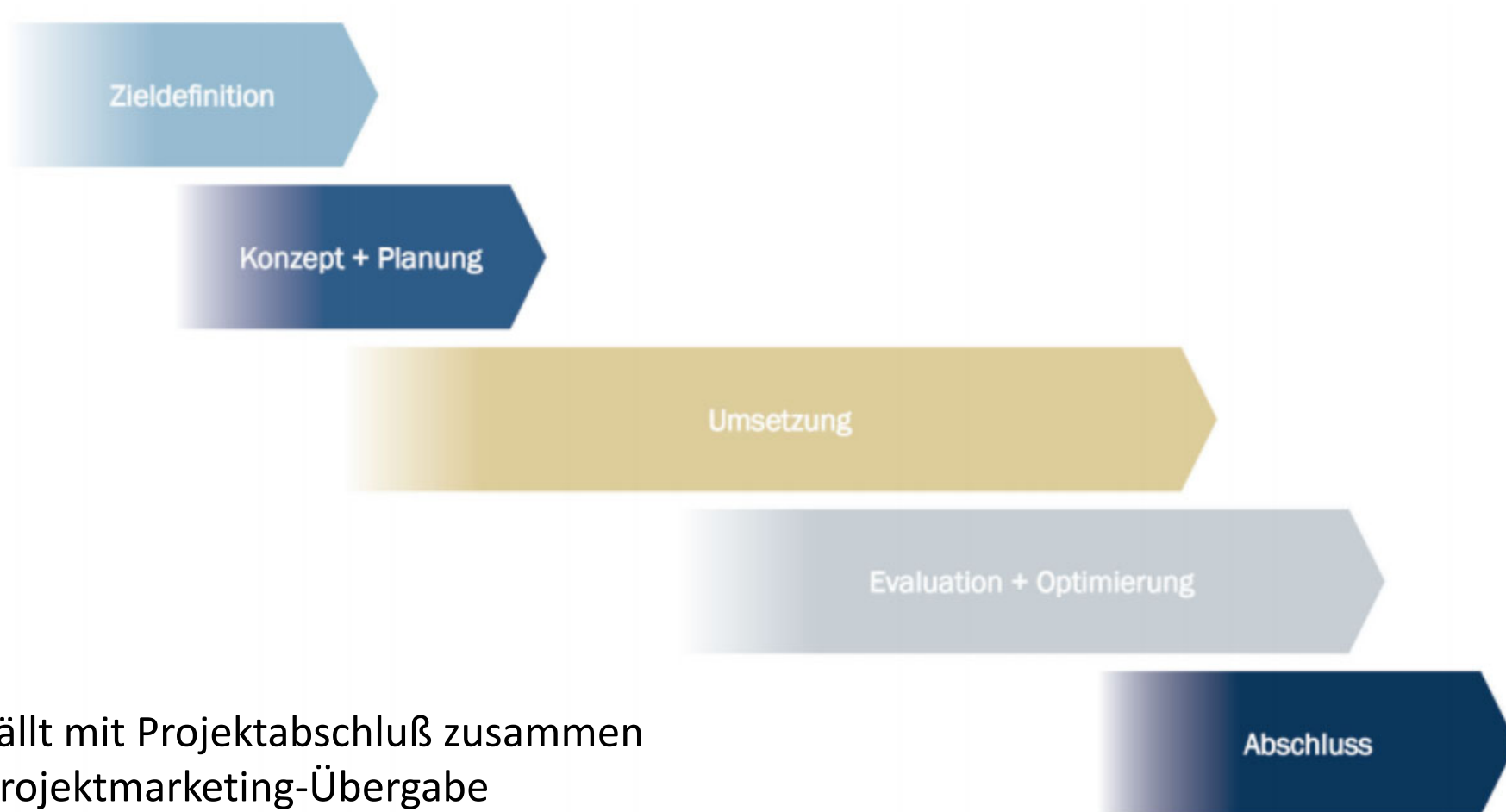


□ Phasen



- Erfolgskontrolle
- ggfs. Anpassung der Maßnahmen

□ Phasen



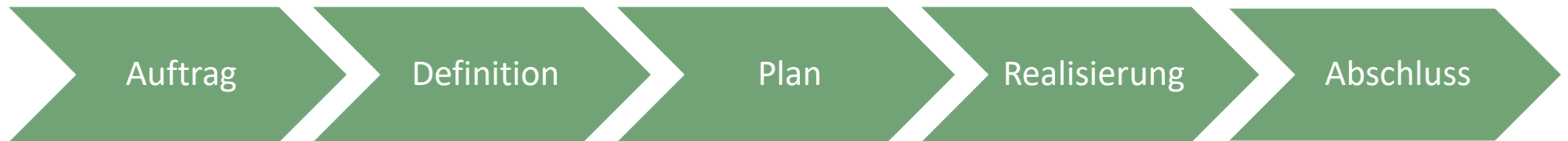
- Fällt mit Projektabschluß zusammen
- Projektmarketing-Übergabe

- Verantwortung
 - Projektleitung
 - Unterstützung durch externe Berater (Marketing-Experten)

- Berichtswesen
- Meilensteintrendanalyse
- Problemreport
- Projektcontrolling
- Statusreport
- Änderungsmanagement
- Claim Management
- Projektablage
- Offene-Punkte-Liste
- Projektmarketing

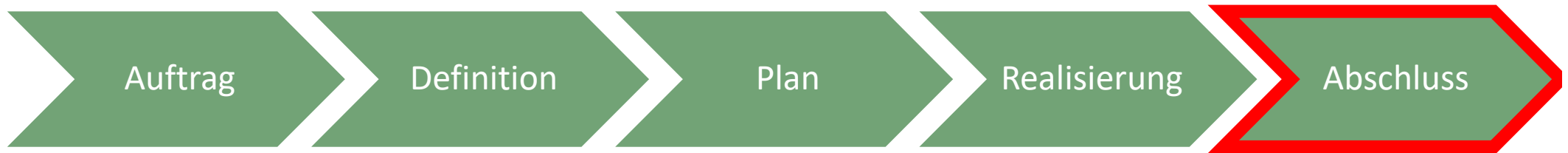
Projektmanagement

545



Projektmanagement

546



- Abschluss-Workshop
- Übergabe an Auftraggeber

□ Abschluss-Workshop

- Abschluss der Dokumentation
- gegenseitiges Feedback innerhalb des Projektteams
- Festlegung der weiteren Betreuung (Ansprechpartner)
- Vor- bzw. Nachbereitung der Übergabe an den Auftraggeber
- Verteilung der ggf. notwendigen Nacharbeiten
- Freigabe des Abschlussberichtes

□ Abschluss-Workshop

- Zeitpunkt: kurz vor oder nach Übergabe an Auftraggeber
- Aufbau: wie Kick-Off-Workshop

- Verantwortung
 - Projektleitung
 - Unterstützung durch externe Moderator

- Übergabe an Auftraggeber
 - Prüfung, ob alle Stakeholder ausreichend informiert und eingebunden sind
 - im Rahmen der Umfeldanalyse

- Übergabe an Auftraggeber
 - Verantwortung geht in die einzelnen Abteilungen zurück (Linienorganisation):
 - Fachabteilungen
 - Qualitätssicherung
 - Arbeitssicherheitsbeauftragter
 - Umweltschutzbeauftragter
 - Personalabteilung
 - Betriebsrat
 - Controlling

- Übergabe an Auftraggeber
 - Checkliste

□ Übergabe an Auftraggeber

■ Checkliste

Bereich	Leitfaden
Qualitätssicherung	Sind Prozessaudits notwendig? Ist eine Probeproduktion notwendig? Liegen Prüfmittel und -muster vor? Sind ausreichende Prüfkapazitäten vorhanden? ...
Arbeitssicherheit	Ist ein CE-Zeichen notwendig / vorhanden? Ist die Ergonomie gewährleistet? Wurde eine Gefährdungsanalyse durchgeführt?
Umweltschutz	Sind alle Umweltauflagen erfüllt? Liegen alle Genehmigungen vor? ...
Personalabteilung	Liegen Arbeitsplatzbeschreibungen vor? Existiert ein tragfähiges Arbeitszeitmodell? Liegen Schichtpläne vor? Ist das Personal geschult? ...
Betriebsrat	Ist der Betriebsrat über alle mitbestimmungspflichtigen Aspekte informiert und einverstanden? Trägt der Betriebsrat die grundsätzliche Strategie, die mit dem Projekt verfolgt wurde? ...
Controlling	Ist das Controlling informiert? Sind ggf. Projektergebnisse in der Bilanz aktiviert? Ist über die Zukunft der Projektkostenstelle entschieden? Ist geklärt wie mit Budgetüberschüssen bzw. Fehlbeträgen verfahren wird? ...
andere Fachabteilungen	Sind die Nahtstellen zu anderen Fachabteilungen bekannt? Sind abteilungsübergreifende Prozesse betroffen? Sind die Betroffenen über die Veränderungen informiert?

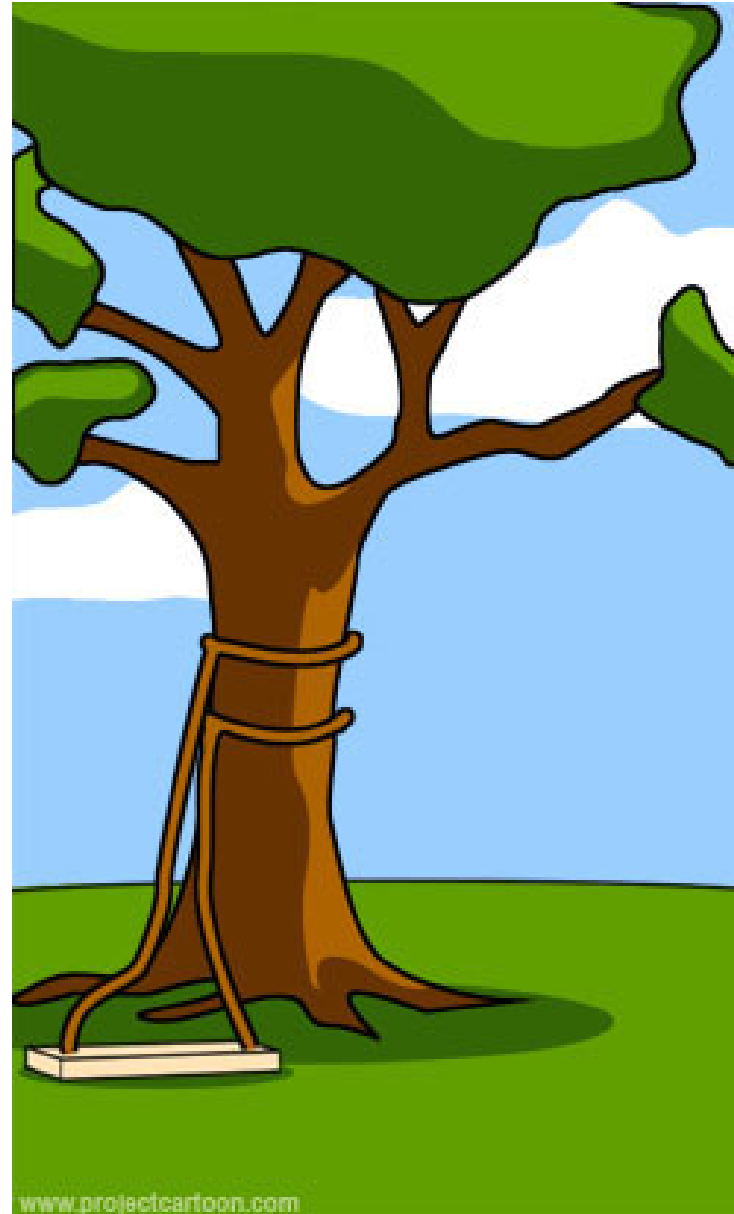
Bereich	Leitfaden
Qualitätssicherung	Sind Prozessaudits notwendig? Ist eine Probeproduktion notwendig? Liegen Prüfmittel und -muster vor? Sind ausreichende Prüfkapazitäten vorhanden? ...
Arbeitssicherheit	Ist ein CE-Zeichen notwendig / vorhanden? Ist die Ergonomie gewährleistet? Wurde eine Gefährdungsanalyse durchgeführt?
Umweltschutz	Sind alle Umweltauflagen erfüllt? Liegen alle Genehmigungen vor? ...
Personalabteilung	Liegen Arbeitsplatzbeschreibungen vor? Existiert ein tragfähiges Arbeitszeitmodell? Liegen Schichtpläne vor? Ist das Personal geschult? ...

Bereich	Leitfaden
Betriebsrat	Ist der Betriebsrat über alle mitbestimmungspflichtigen Aspekte informiert und einverstanden? Trägt der Betriebsrat die grundsätzliche Strategie, die mit dem Projekt verfolgt wurde? ...
Controlling	Ist das Controlling informiert? Sind ggf. Projektergebnisse in der Bilanz aktiviert? Ist über die Zukunft der Projektkostenstelle entschieden? Ist geklärt wie mit Budgetüberschüssen bzw. Fehlbeträgen verfahren wird? ...
andere Fachabteilungen	Sind die Nahtstellen zu anderen Fachabteilungen bekannt? Sind abteilungsübergreifende Prozesse betroffen? Sind die Betroffenen über die Veränderungen informiert?

Projektabschluss?

Abschluss

557



So hat es die
Fachabteilung
umgesetzt....

ENDE