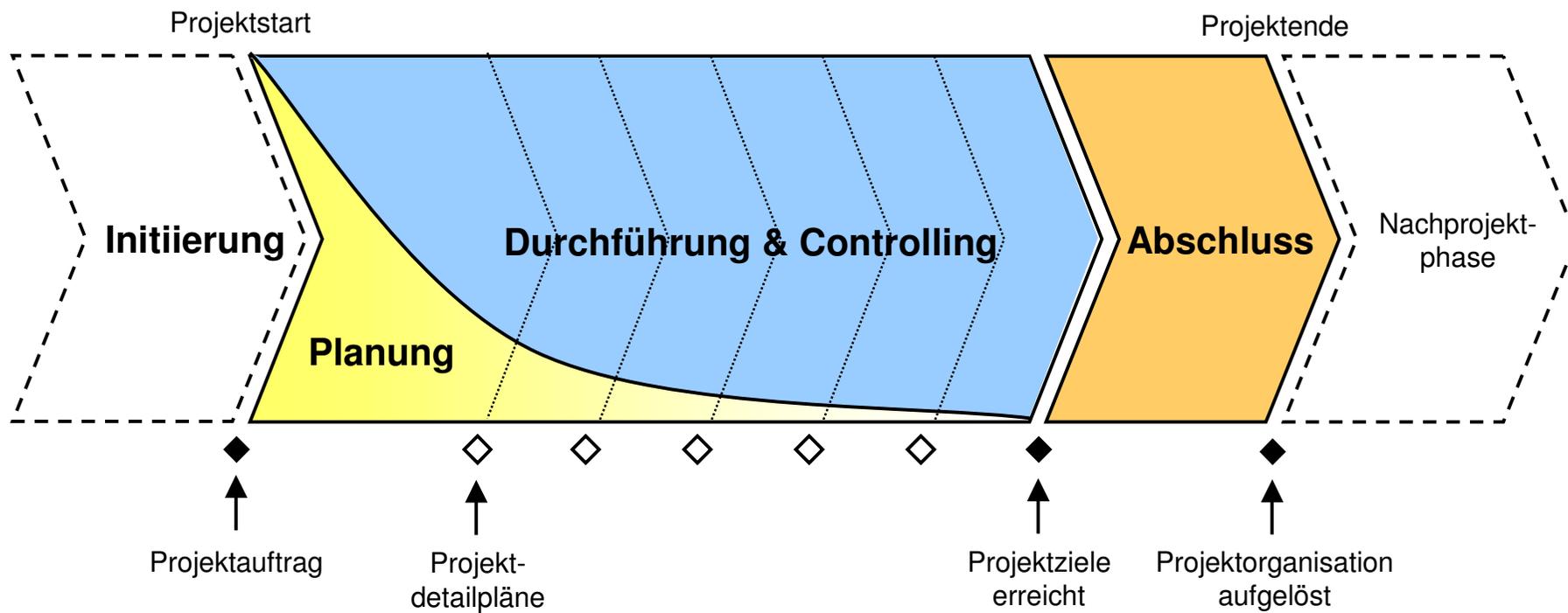


# Projektmanagement Prozess



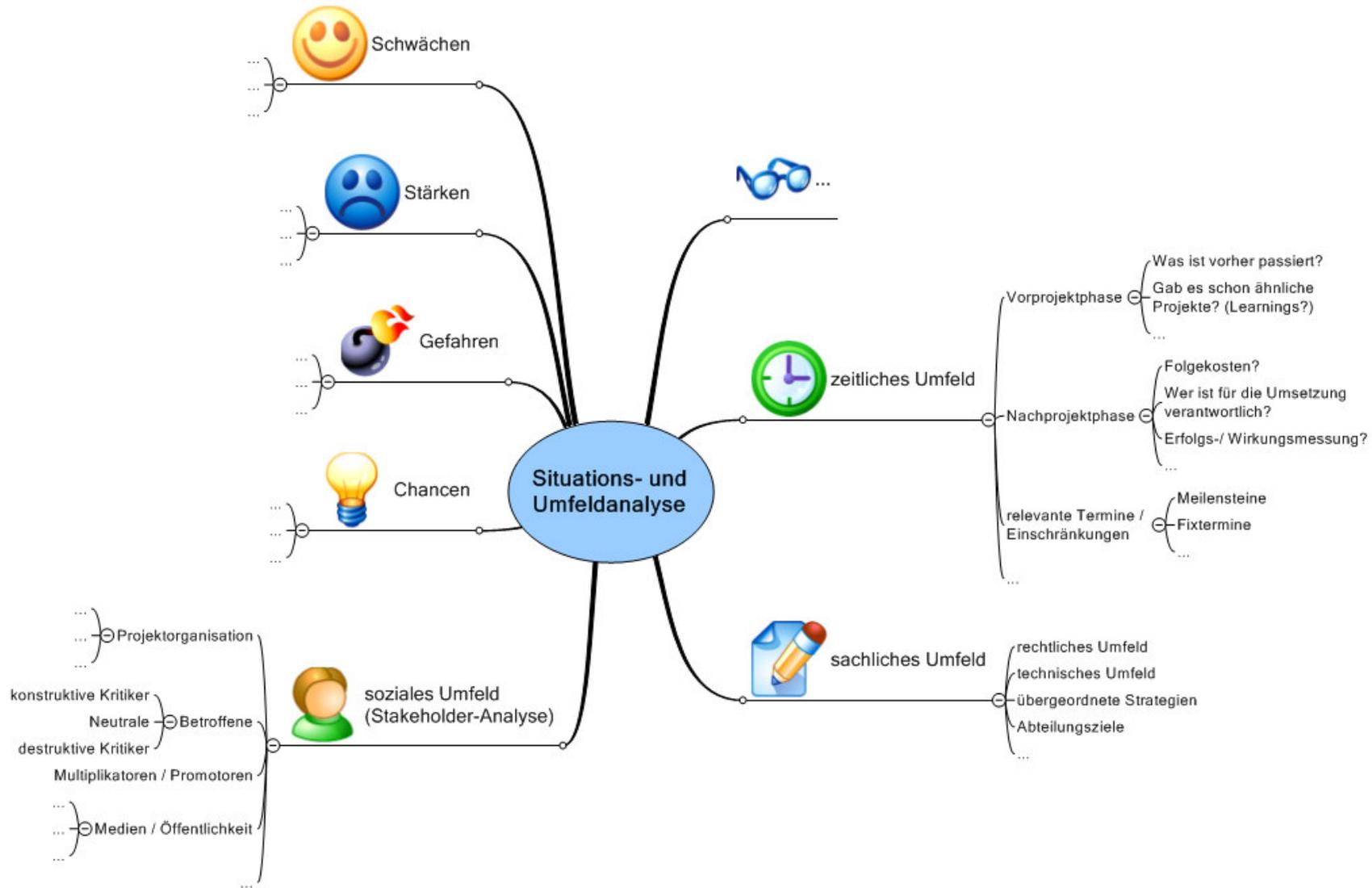
© startup euregio Management GmbH, 2001-2007

Weitere Informationen finden Sie auf unserer kostenlosen Plattform [www.PM-Handbuch.com](http://www.PM-Handbuch.com).

# Checkliste PM-Prozess

	Initiierung	Planung	Durchführung & Controlling	Abschluss	Nachprojektphase
<b>Meilensteine</b> (Stop-or-Go) 	Projektauftrag unterzeichnet	Projektdetailpläne erstellt	Projektziele erreicht	Projektorganisation aufgelöst	
<b>PM-Methoden</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situations- und Kontextanalyse</li> <li>▪ Projektzielsetzung</li> <li>▪ Festlegung Projektorganisation</li> <li>▪ Aufwands- &amp; Kostenschätzung</li> <li>▪ Projektauftrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risikoanalyse &amp; -management</li> <li>▪ Aufgabenplanung (Projektstrukturplan)</li> <li>▪ Terminplan (Balkenplan)</li> <li>▪ Personaleinsatzplan / Ressourcenplan</li> <li>▪ Kostenplan</li> <li>▪ Kommunikationsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Information &amp; Kommunikation</li> <li>▪ Controlling</li> <li>▪ Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluierung &amp; Reflexion</li> <li>▪ Projektabschlussbericht</li> <li>▪ Auflösung der Projektorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ operative Nutzung der Projektergebnisse</li> <li>▪ eventuell: Folgeprojekte oder Weiterentwicklung der Ergebnisse</li> </ul>
<b>Dokumentation</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Case</li> <li>- Projektgrobplanung</li> <li>- Projektauftrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektdetailpläne</li> <li>- Protokolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protokolle</li> <li>- Projektstatusberichte</li> <li>- Änderungsanträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Protokolle</li> <li>- Projektabschlussbericht</li> </ul>	
<b>Sitzungen</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorbesprechungen</li> <li>- Workshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kick-Off-Workshop</li> <li>- Planungssitzungen</li> <li>- Workshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitssitzungen</li> <li>- Projektsitzungen mit Auftraggeber oder Lenkungsausschuss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektabschlussitzung</li> </ul>	
<b>Gefahren</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine projektwürdige Aufgabenstellung</li> <li>- unklare Ausgangssituation</li> <li>- unklare Zielvorgaben</li> <li>- zu optimistische Annahmen</li> <li>- mangelhafte Einbindung der Linienorgane</li> <li>- mangelhafte Projektabgrenzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Einbeziehung der Teammitglieder in die Detailplanung</li> <li>- unzureichende Planungstiefe</li> <li>- keine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten</li> <li>- Nichtberücksichtigung wesentlicher Projektrisiken</li> <li>- keine ausreichende Dokumentation der Planungsergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überlastung Projektleiter mit operativen Aufgaben</li> <li>- unzureichende Projektkommunikation (intern und extern)</li> <li>- keine Anpassung der Projektplanung bei wesentlichen Änderungen</li> <li>- Vernachlässigung des Projektcontrollings</li> <li>- mangelhafte Dokumentation des Projektverlaufs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ungenügende Reflexion und Evaluierung des Projektverlaufs (lessons-learned)</li> <li>- zu umfangreicher (unleserlicher) Projektabschlussbericht</li> <li>- kein offizielles Projektende</li> <li>- keine offizielle Entlastung des Projektteams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine definierten Verantwortlichkeiten für Umsetzungsarbeiten</li> <li>- Belastung des Projektteams mit Umsetzungsarbeiten (ohne offiziellen Auftrag oder Freistellung von der Linientätigkeit)</li> <li>- verspätete oder keine Durchführung notwendiger Folgeprojekte</li> </ul>

# Situations- und Kontextanalyse



# Auswertung sachlicher Kontext

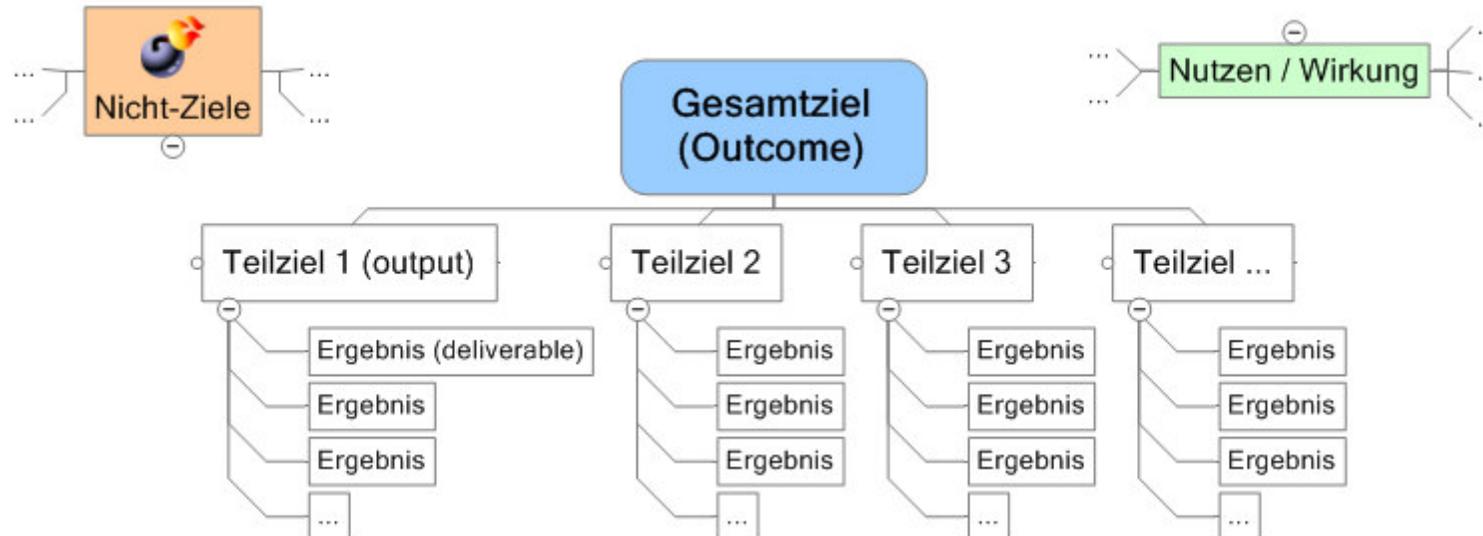
Einflussgröße	Art des Einflusses	Konsequenzen	Maßnahmen
übergeordnete Strategien			
rechtliche Rahmenbed.			
Gutachten XY			
Projekt A			
Projekt B			
Entwicklungs-konzept XY			
Veranstaltung XY			

# Auswertung sozialer Kontext

Stakeholder-Gruppe	Klima, Stimmung	Bedeutung, Macht	Erwartungen (+), Befürchtungen (-)	Strategien, Maßnahmen
Auftraggeber	++	+++	0	regelmäßig informieren
Projektleiter	++	+	-	50 % zeitliche Freistellung für das Projekt
Projektteam	+	+	--	Erfolgsprämie
externe Dienstleister	0	+++	0	klare Verträge, zeitliche Puffer
Lieferanten				
intern betroffene Mitarbeiter				
Medien, Öffentlichkeit				

Vgl. RATTAY/PATZAK 1998: „Projekt Management“, Wien

# Ziele-System (Systematik)



# Ziele-System (Beispiel)

## Gesamtziel (Outcome)

Bis Ende des Jahres 2007 ist die Durchlaufzeit des Auftragsabwicklungsprozesses „USA/Canada“ bei gleichen Kosten um 20 % gesenkt.

## Teilziele (Output)

## Messbare Ergebnisse (Deliverables)

Prozessanalyse (05/2007)

- Interviews mit allen Prozessbeteiligten geführt und dokumentiert
- Ist-Prozess ist dokumentiert und analysiert (Schwachstellen, Schnittstellen, Workflows, Dokumentation)
- Prozesskennzahlen sind dokumentiert und analysiert (2004-2006)
- ...

3 Prozessvarianten (09/2007)

- 3 Soll-Prozessvarianten sind ausgearbeitet
- Prozessvarianten wurden in Workshops mit allen beteiligten Mitarbeitern abgestimmt
- ...

Bestlösung implementiert (11/2007)

- detaillierte Auswertungen liegen vor (quantitativ)
- die Ergebnisse wurden im Kernteam diskutiert (qualitativ)
- die Bestlösung wurde vom Lenkungsausschuss verabschiedet
- ...

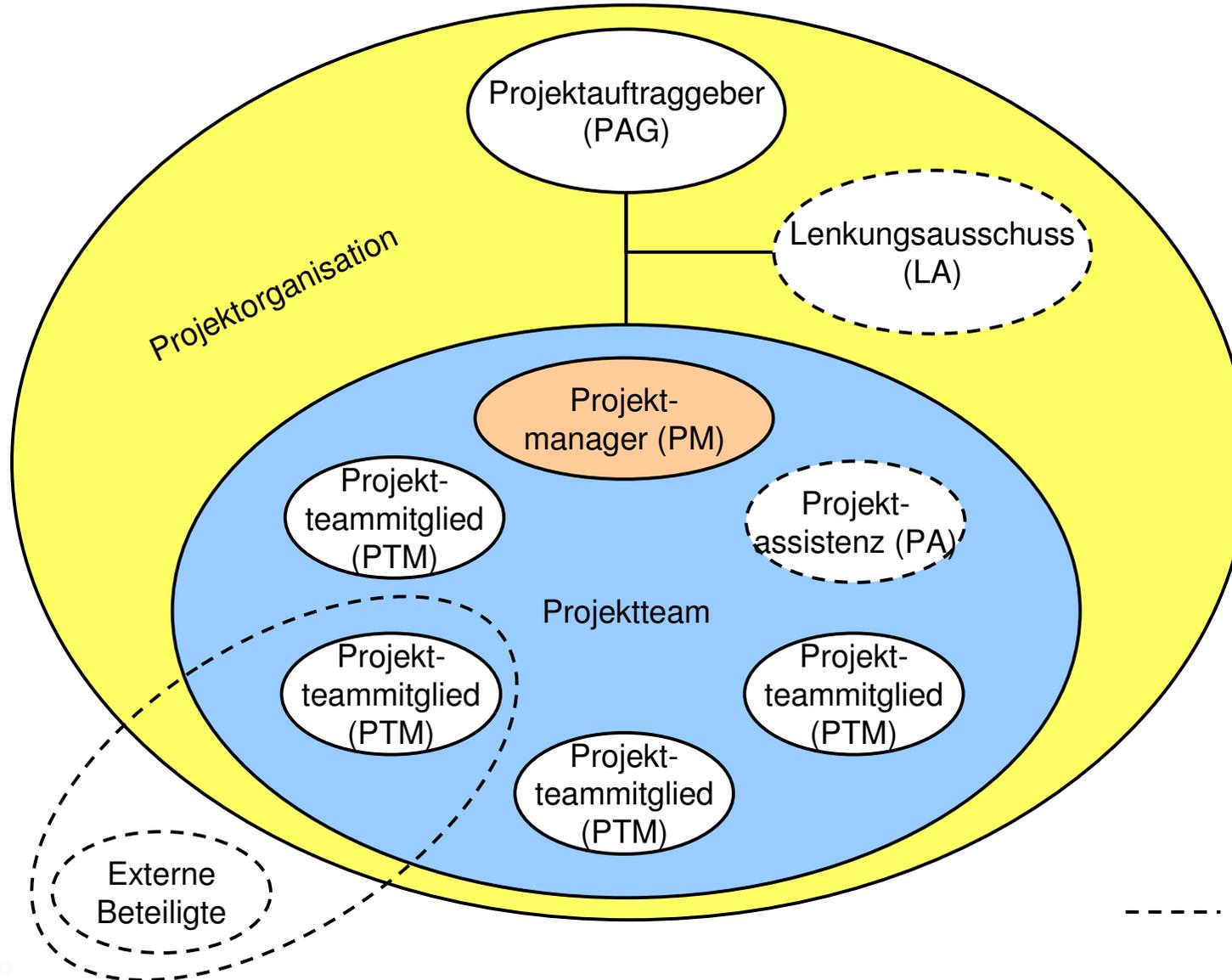
Anpassungen durchgeführt (12/2007)

- Durchlaufzeit Auftragsabwicklungsprozess „USA/Canada“ um mind. 20 % gesenkt
- ...

## Nutzen / Wirkung (Impact)

- Festigung der Marktposition im Absatzmarkt USA/Canada
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- ...

# Projektorganisation



## Aufwandsschätzung

Projekttitel	
Projektleiter	
Datum	

Lfd. Nr.	Hauptaufgabe im Projekt	Kostenarten							Gesamt
		Stundensatz	Anzahl Stunden	Personalkosten	Reisekosten	Beratungskosten	Materialkosten	Sonstige Kosten	
1	Hauptaufgabe 1	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
2	Hauptaufgabe 2	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
3	Hauptaufgabe 3	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
4	Hauptaufgabe 4	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
5	Hauptaufgabe 5	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
6	Hauptaufgabe 6	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
7	Hauptaufgabe 7	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
8	Hauptaufgabe 8	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
9	Hauptaufgabe 9	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
10	Hauptaufgabe 10	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
11	Hauptaufgabe 11	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
12	Hauptaufgabe 12	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
13	Hauptaufgabe 13	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
14	Hauptaufgabe 14	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
15	Hauptaufgabe 15	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
16	Hauptaufgabe 16	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
17	Hauptaufgabe 17	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
18	Hauptaufgabe 18	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
19	Hauptaufgabe 19	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
20	Hauptaufgabe 20	0 €	0	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
	<b>Gesamt</b>		<b>0</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>

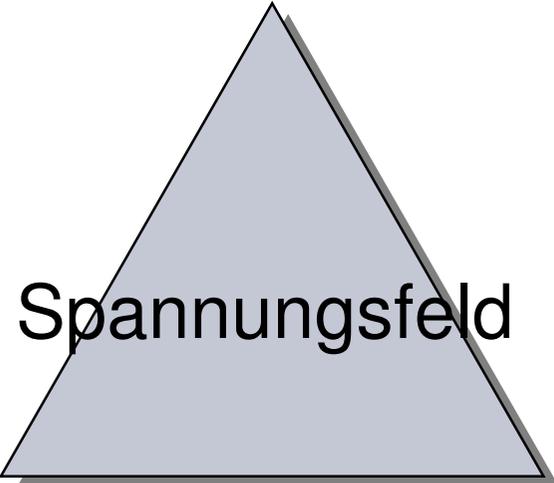
<b>Hinweise zur Bearbeitung:</b>	<p>a) Die weißen Felder sind auszufüllen, die hellgelben Felder werden automatisch berechnet.</p> <p>b) Stundensatz und Anzahl Stunden können ausgeblendet werden.</p>
----------------------------------	--

© startup euregio Management GmbH, 2000-2006

# Dreieck der Projektziele

## Qualität

Welche konkreten Ergebnisse sollen erreicht werden?  
Welche Qualität sollen diese Ergebnisse aufweisen?  
Projektumfang und -inhalte?



Spannungsfeld

## Kosten

Wie hoch ist das Projektbudget?  
Welche Personalressourcen stehen  
zur Verfügung?

## Zeit

Wann müssen die Ergebnisse  
spätestens vorliegen?  
Welche Meilensteine sind einzuhalten?

# PROJEKTAUFTRAG

<b>Projekttitle:</b>	
----------------------	--

A. Projektdaten			
-----------------	--	--	--

<b>Start:</b>		<b>Projektkategorie:</b>	<z.B. Kleinprojekt, Projekt, Großprojekt>
<b>Ende:</b>		<b>Projektnummer:</b>	

B. Projektorganisation			
------------------------	--	--	--

<b>ProjektmanagerIn:</b>		<b>ProjektauftraggeberIn:</b>	
<b>Projektteammitglieder:</b>	<Name, Abteilung>	<b>Lenkungsausschuss:</b>	<Name, Abteilung>
		<input type="checkbox"/> Ja	
		<input type="checkbox"/> Nein	
<b>Sonstige Beteiligte:</b>	<z.B. Externe; interne Beteiligte, die nicht direkt zum Projektteam gehören>		

C. Projektbeschreibung	
------------------------	--

<b>Ausgangssituation / Projektbegründung:</b>	
<b>Projektgesamtziel:</b>	<in 2-3 Sätzen>
<b>Projektteilziele</b> → <b>Messbare Ergebnisse</b>	
<Teilziel 1>	• <messbare Ergebnisse TZ 1>
<Teilziel 2>	• <messbare Ergebnisse TZ 2>
<Teilziel 3>	• <messbare Ergebnisse TZ 3>
<Teilziel 4>	• <messbare Ergebnisse TZ 4>
<Teilziel 5>	• <messbare Ergebnisse TZ 5>
<b>Nicht-Ziele:</b>	<Was ist explizit nicht im Projekt enthalten?>
<b>Wirkung / Nutzen:</b>	<Welche Wirkung soll das Projekt haben? --> Impact>
<b>Projektphasen / Hauptaufgaben:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
<b>Projektrisiken:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt;Qualitätsrisiken&gt;</li> <li>• &lt;technische Risiken&gt;</li> <li>• &lt;Auslastungsrisiken&gt;</li> <li>• &lt;Terminrisiken&gt;</li> <li>• &lt;Akzeptanzrisiken&gt;</li> <li>• ...</li> </ul>

D. Projektbudget & Wirtschaftlichkeit	
<b>Personalkosten:</b>	<Beteiligter + Aufwand in Std. oder Tagen>
<b>Summe Pers.kosten:</b>	<Summe in €, Personalaufwand mal individuelle Stundensätze>
<b>Ausgabewirks. Kosten:</b>	<z.B. Beratungskosten> <in €>
	<Kostenposition> <in €>
	<Kostenposition> <in €>
<b>Sonstige Ressourcen:</b>	<z.B. Maschinen, Labors, Räume>
<b>Gesamtprojektkosten / Projektbudget:</b>	<in €>
<b>Projekteinnahmen / Wirtschaftlichkeit:</b>	<Sind während oder nach Beendigung des Projekts Einnahmen zu erwarten, mit denen die Projektkosten kompensiert werden können?>
<b>Folgekosten nach Beendigung des Projekts:</b>	<Entstehen Folgekosten, die bereits jetzt berücksichtigt werden müssen?>

E. Projektkategorisierung	0	1	2	3
strategische Bedeutung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikogehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komplexitäts- / Schwierigkeitsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuartigkeitsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Termindruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klarheit über Projektziele / Kundenanforderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = sehr gering, 3 = sehr hoch

F. Sonstiges	
<b>Sonstige relevante Informationen:</b>	

<b>Projektentscheidung:</b>	<input type="checkbox"/> Das Projekt wird bewilligt. <input type="checkbox"/> Das Projekt wird abgelehnt. Begründung:  <Datum> <AuftraggeberIn>
-----------------------------	--

Agenda

# KICK-OFF-MEETING

<b>Projekttitle:</b>	
<b>Projektnummer:</b>	
<b>ProjektmanagerIn:</b>	
<b>Projektteammitglieder:</b>	<Name, Abteilung>
<b>ProjektauftraggeberIn:</b>	

## Ziele des Meetings:

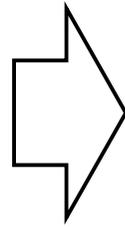
- Ziele, Inhalte, Termine, Verantwortlichkeiten etc. sind mit allen Beteiligten abgestimmt (à Akzeptanz, Motivation, „Team Spirit“...)
- Offene Fragen oder kritische Punkte wurden ausgeräumt.
- Die Grobplanung wurde gegebenenfalls weiter konkretisiert.
- Regeln der Zusammenarbeit wurden verabschiedet.
- Die Basis für eine erfolgreiche Teamarbeit wurde geschaffen.
- <etc.>

## Mögliche Agenda:

- Begrüßung durch den/die ProjektmanagerIn / ProjektauftraggeberIn
- Vorstellungsrunde (sofern Projektmitglieder nicht bekannt)
- Präsentation der Grobplanung (sofern nicht bekannt)
- Konkretisierung der Grobplanung
- Regeln der Zusammenarbeit
- Offene Punkte
- Weiteres Vorgehen
- <etc.>

# Risikomanagement

1



2



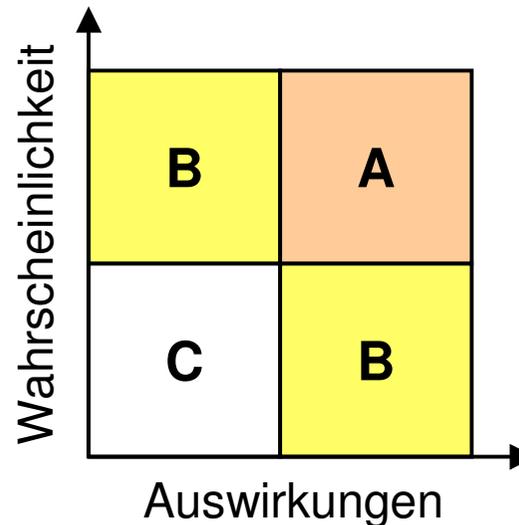
3

Risiken identifizieren

Risiken bewerten

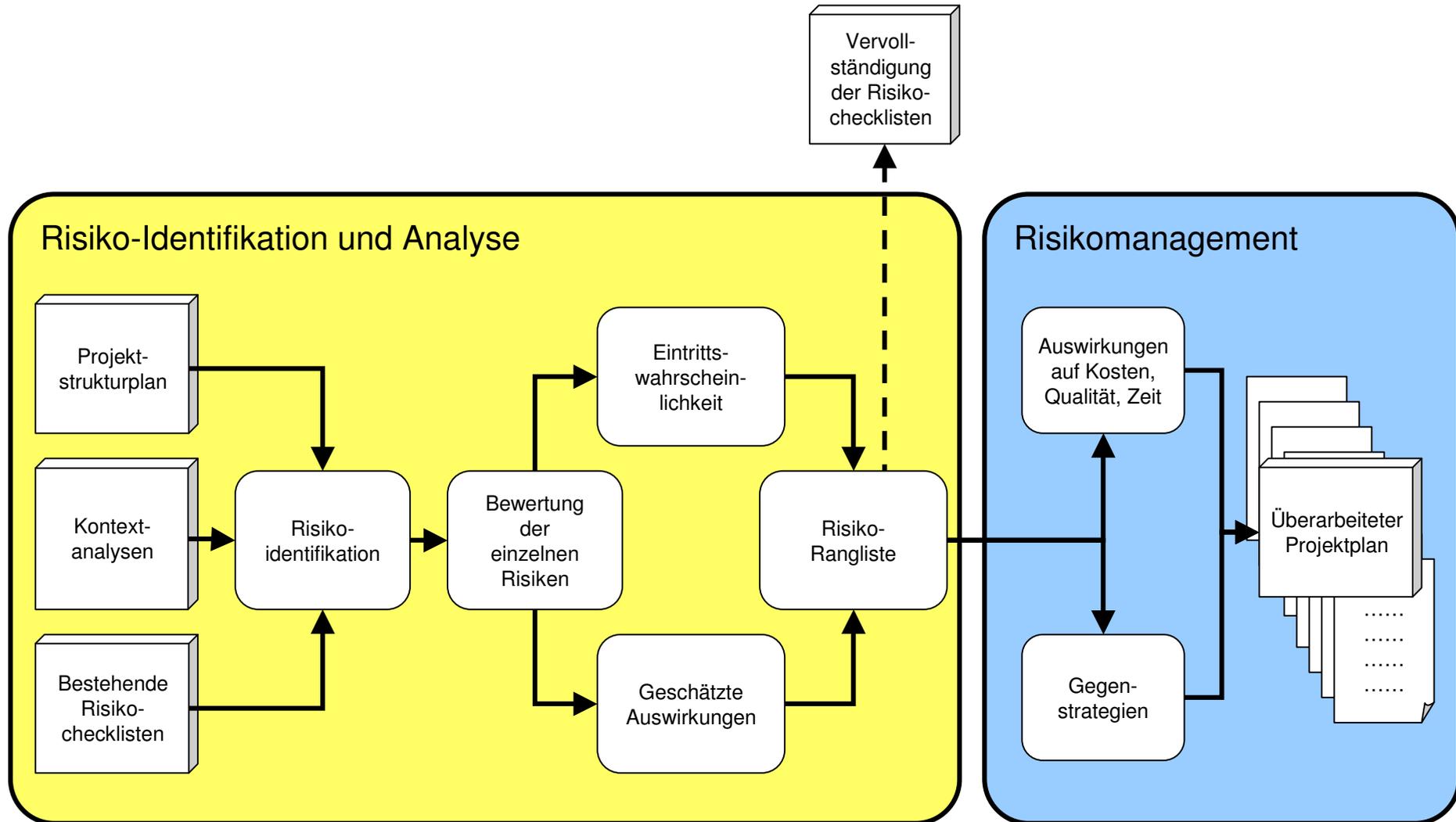
Gegenmaßnahmen

- Erfahrungswerte
- Gruppendiskussion
- Brainstorming
- Kontextanalyse
- ...



- Risiko vermindern
- Risiko vermeiden
- Risiko versichern
- Auftraggeber informieren
- ...

# Systematisches Risikomanagement



# Risikomanagement

Projekttitle	
Projektleiter	
Datum	

Lfd. Nr.	Risiko	Auswirkung auf			EWS	RKZ	Bewertung	Gegenmaßnahmen
		Q	K	Z				
1		1	1	1	10%	0,30	geringe Priorität	
2		1	2	1	10%	0,40	mittlere Priorität	
3		2	2	2	15%	0,90	hohe Priorität	
4		3	2	1	30%	1,80	sehr hohe Priorität	
5						0,00	geringe Priorität	
6						0,00	geringe Priorität	
7						0,00	geringe Priorität	
8						0,00	geringe Priorität	
9						0,00	geringe Priorität	
10						0,00	geringe Priorität	
11						0,00	geringe Priorität	
12						0,00	geringe Priorität	
13						0,00	geringe Priorität	
14						0,00	geringe Priorität	
15						0,00	geringe Priorität	
16						0,00	geringe Priorität	
17						0,00	geringe Priorität	
18						0,00	geringe Priorität	
19						0,00	geringe Priorität	
20						0,00	geringe Priorität	
21						0,00	geringe Priorität	
22						0,00	geringe Priorität	
23						0,00	geringe Priorität	
24						0,00	geringe Priorität	
25						0,00	geringe Priorität	
26						0,00	geringe Priorität	
27						0,00	geringe Priorität	
28						0,00	geringe Priorität	
29						0,00	geringe Priorität	
30						0,00	geringe Priorität	

# Grafische Darstellung PSP

1. Ebene

Projekttitlel

2. Ebene

1 PM

2 TA

3 TA

4 TA

5 TA

3. Ebene

1.1 AP

1.2 AP

1.3 AP

1.4 AP

...

2.1 AP

2.2 AP

2.3 AP

2.4 AP

...

3.1 AP

3.2 AP

3.3 AP

3.4 AP

...

4.1 AP

4.2 AP

MS 3 ◆

4.4 AP

...

5.1 AP

5.2 AP

5.3 AP

5.4 AP

...

MS 1 ◆

MS 2 ◆

MS 4 ◆

MS 5 ◆

PM = Projektmanagement  
TA = Teilaufgabe  
AP = Arbeitspaket  
MS = Meilenstein

# PSP Richtwerte

- 5-10 logische Teilaufgaben
- 5-10 Arbeitspakete pro Teilaufgabe
- Arbeitspakete:
  - 1 Verantwortlicher
  - Mitarbeit: < 8 Personen
  - Arbeitsaufwand: < 1 Monat (ca. 160 h)
  - Bearbeitungsdauer: < 3 Monate
- 5-7 Meilensteine

# Vorgangsweise PSP-Erstellung

- Erstellung eines **Erstansatzes** des PSP (Projektleiter oder kleines Arbeitsteam mit 2-3 Personen)
- **Überarbeitung** des Erstansatzes mit dem gesamten Projektteam anlässlich des ersten Workshops
- effiziente **Arbeitsmethodik**: Moderationskärtchen und Pinwand zur Strukturierung und Konkretisierung des PSP
- Dokumentation des PSP in Form von Tabellen, Listen, Balkenplan etc.
- genauere Beschreibung der Arbeitspakete (Verantwortung, Ergebnisse etc.) → bei Bedarf Arbeitspaketspezifikation

# PROJEKTSTRUKTURPLAN (PSP)

<b>Projekttitle:</b>	
<b>Projektnummer:</b>	
<b>ProjektmanagerIn:</b>	
<b>Aktuelles Datum:</b>	

<b>PSP-Code</b>	<b>Teilaufgabe (TA) Arbeitspaket (AP)</b>	<b>V<sup>1</sup></b>	<b>M</b>	<b>I</b>	<b>E</b>	<b>Fertigstellung (Soll)</b>	<b>Fertigstellung (Ist)</b>
<b>1.</b>	<b>Projektmanagement</b>						
1.1	<Planung>	<MA- Kürzel>	<MA- Kürzel>	<MA- Kürzel>	<MA- Kürzel>	<Datum>	<Datum>
1.2	<Controlling>						
1.3	<Koordination & Projektmarketing>						
1.4	<Dokumentation>						
1.5	<...>						
1.6	<Abschluss>						
<b>2.</b>	<b>&lt;Teilaufgabe&gt;</b>						
2.1	<Arbeitspaket>						
2.2	<Arbeitspaket>						

<sup>1</sup> V = Verantwortung, M = Mitarbeit, I = Information, E = Entscheidung (Abnahme)







# MEILENSTEINPLAN

<b>Projekttitle:</b>	
<b>Projektnummer:</b>	
<b>ProjektmanagerIn:</b>	
<b>Aktuelles Datum:</b>	

<b>Nr.</b>	<b>Meilenstein</b>	<b>Termin (Soll)</b>	<b>Termin (Ist)</b>
MS 1	Projektstart Ū Projektauftrag	<Datum>	<Datum>
MS 2	Projektplan OK		
MS 3	<Meilenstein>		
MS 4	<Meilenstein>		
MS 5	<Meilenstein>		
MS 6	<Meilenstein>		
MS 7	<Meilenstein>		
MS 8	<Meilenstein>		
MS 9	Projektziele erreicht		
MS 10	Projektende		



# KOMMUNIKATIONSPLAN

<b>Projekttitle:</b>	
<b>Projektnummer:</b>	
<b>ProjektmanagerIn</b>	
<b>Aktuelles Datum:</b>	

<b>Anspruchsgruppe</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Frequenz</b>	<b>Medium</b>
ProjektauftraggeberIn (PAG)	<Projektstatus, Entscheidungen, Änderungen...>	<alle 2 Wochen>	<Projektstatusbericht, persönliches Gespräch>
Lenkungsausschuss (LA)	<Projektstatus, Entscheidungen, Änderungen...>	<Meilensteine>	<LA-Sitzung, Projektstatusbericht>
Projektteammitglieder (PTM)	<Projektstatus, Entscheidungen, Änderungen...>	<wöchentlich>	<Projekt-Blog, Projekt-Webseite, e-Mail, Telefon...>

# PROJEKTSTATUSBERICHT

<b>Projekttitle:</b>	
<b>Projektnummer:</b>	
<b>ProjektmanagerIn:</b>	
<b>Aktuelles Datum:</b>	

<b>Berichtszeitraum:</b>	von		bis	
<b>Status:</b>	 <input type="checkbox"/> kritisch <input type="checkbox"/> teilweise kritisch <input type="checkbox"/> planmäßig			
<b>Kurzbeschreibung Status:</b>				

<b>Status Inhalte / Qualität:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>Status Kosten:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>Status Termine:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

<b>Nächste Schritte:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
--------------------------	---

<b>Notwendige Entscheidungen (PAG, LA):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
---	---

<ErstellerIn, Datum>

# PROJEKTÄNDERUNG

<b>Projekttitle:</b>	
<b>Projektnummer:</b>	
<b>ProjektmanagerIn:</b>	
<b>Aktuelles Datum:</b>	

<b>A. Projektstatus</b>	
<b>Beschreibung neuen Situation:</b>	<z.B. neue Kundenanforderungen, eingetretene Risiken...>
<b>Projektstatus / Zwischenergebnisse:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt;Welche Zwischenergebnisse wurden bisher erarbeitet?&gt;</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

<b>B. Projektänderungen</b>	
<b>Projektgesamtziel NEU:</b>	<in 2-3 Sätzen>
<b>Projektteilziele NEU → Messbare Ergebnisse NEU</b>	
<Teilziel 1>	• <messbare Ergebnisse TZ 1>
<Teilziel 2>	• <messbare Ergebnisse TZ 2>
<Teilziel 3>	• <messbare Ergebnisse TZ 3>
<Teilziel 4>	• <messbare Ergebnisse TZ 4>
<Teilziel 5>	• <messbare Ergebnisse TZ 5>
<b>Projektende:</b>	Geplant: <lt. Projektauftrag> NEU:
<b>Personalkosten:</b>	Geplant: <lt. Projektauftrag> NEU:
<b>Sonstige Kosten:</b>	Geplant: <lt. Projektauftrag> NEU:
<b>Gesamtprojektkosten / Projektbudget:</b>	Geplant: <lt. Projektauftrag> NEU:
<b>Wirtschaftlichkeit NEU:</b>	<Projekteinnahmen / Projektnutzen NEU>

<b>Projektentscheidung:</b>	<input type="checkbox"/> Die Projektänderungen werden bewilligt. <input type="checkbox"/> Die Projektänderungen werden abgelehnt. Begründung:  <Datum> <Auftraggeber>
-----------------------------	--

# AKTENNOTIZ

<b>Projekttitle:</b>	
<b>Projektnummer:</b>	
<b>ProjektmanagerIn:</b>	
<b>Datum:</b>	

**Betrifft:**

- <Inhalte Aktennotiz>
- <z.B. Absprachen mit Kunde>
- <z.B. Entscheidung Projektteam + Begründung>

**Zur Kenntnisnahme an:**

- <Name>

# ERGEBNISPROTOKOLL

Projekt:  
TeilnehmerInnen:  
Entschuldigt:  
Datum:

---

## Agenda / Tagesordnung

1.

## Ergebnisse

•

## Weiteres Vorgehen

Was?	Wer?	Bis wann?	Erledigt am

<ErstellerIn, Datum>

# PROJEKTABSCHLUSSBERICHT

## <PROJEKTTITEL>

<b>Projektnummer:</b>	
<b>ProjektmanagerIn:</b>	
<b>Aktuelles Datum:</b>	

# Inhaltsübersicht

<b>1. Auftrag.....</b>	<b>3</b>
1.1 Ausgangssituation .....	3
1.2 Projektziele .....	3
1.3 Projektorganisation.....	3
<b>2. Evaluierung.....</b>	<b>4</b>
2.1 Projektverlauf .....	4
2.2 Zielerreichung.....	4
<b>3. Ergebnisse .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Ausblick .....</b>	<b>6</b>
<b>5. Entlastung Projektteam .....</b>	<b>7</b>
<b>6. Anhänge .....</b>	<b>8</b>

# 1. Auftrag

## 1.1 Ausgangssituation

<Wie stellte sich die Situation zu Beginn des Projekts dar (Problemstellung, Ist-Stand, Handlungsbedarf etc.)?>

## 1.2 Projektziele

<Welche Ziele und Ergebnisse wurden beauftragt und im Projektauftrag festgelegt?>

## 1.3 Projektorganisation

<Auftraggeber, Mitglieder Lenkungsausschuss, Projektleiter, Projektmitarbeiter, externe Beteiligte>

## **2. Evaluierung**

### **2.1 Projektverlauf**

<z.B. Wie ist das Projekt verlaufen? Gab es Schwierigkeiten oder unvorhergesehene Ereignisse? Was lief gut, was lief schlecht? Erfahrungswerte?>

### **2.2 Zielerreichung**

<Wurden die Projektziele (Leistungen/Termine/Kosten) erreicht? Wenn nein, Gründe? War das Projekt in Summe erfolgreich?>

### 3. Ergebnisse

<Welche konkreten Ergebnisse brachte das Projekt hervor (Ú Beschreibung der Ergebnisse)?>

## 4. Ausblick

<Wie werden die Projektergebnisse in weiterer Folge genutzt? Sind Folgeprojekte geplant? Wer ist für die weitere Umsetzung verantwortlich? Entstehen in der Nachprojektphase Folgekosten, die noch nicht berücksichtigt wurden?>

## 5. Entlastung Projektteam

.....  
*Datum, Unterschrift (Projektleiter)*

.....  
*Unterschrift (Projektauftraggeber)*

## 6. Anhänge

Mögliche Anhänge sind:

- Projektstrukturplan
- Terminplan
- Kosten- und Ressourcenplan
- Protokolle
- Aktennotizen
- Projektstatusberichte
- weitere relevante Dokumente