

Torsten Tauber

Erfolgsfaktor Projektvorbereitung

*Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.*

© 2009 Torsten Tauber (Autor)

[www.tt-images.de](http://www.tt-images.de) / [torsten.tauber@onlinehome.de](mailto:torsten.tauber@onlinehome.de)

*Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt*

*ISBN 978-3-8391-0620-4*

*Die Erlöse dieses Buches werden der VDI-Ingenieurhilfe gespendet, welche unverschuldet in Not geratene Ingenieure unterstützt.*

*Ein Handbuch für Projektmanager für die Projektphase 1*

*Mein besonderer Dank gilt Rainer Adam für die tolle Unterstützung  
im Kapitel Projektmanagement-Tools (SAP-PS) sowie allen, die  
mich tatkräftig beim Korrekturlesen unterstützt haben!*

## **"Erfolgsfaktor Projektvorbereitung"**

### **Projekte vorausschauend planen**

Methodik und Vorgehensweisen für komplexe Vorhaben

Mit Anwendungsbeispielen, Checklisten und wertvollen  
Tipps am Beispiel von EDV Projekten, übertragbar auf  
sämtliche Projektarten

*Torsten Tauber*

*06. Juni 2009*

# *Inhaltsverzeichnis*

<b>VORWORT .....</b>	<b>8</b>
<b>1.0 GRUNDBEGRIFFE DES PROJEKTMANAGEMENTS .....</b>	
<b>2.0 PROJEKTSTRUKTUR.....</b>	<b>11</b>
<b>3.0 PROJEKTPLANUNG .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Projektauftrag: Strategie und Projektziele .....</b>	
<b>3.2 Strategische und operative Projektstruktur .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Projektorganisation.....</b>	
<b>3.4 Projektcontrolling .....</b>	
Zeitplanung.....	
Projektbudgetierung und Kostenplanung .....	
<b>3.5 Projektmanagement-Tools.....</b>	
SAP-Projektsystem.....	
MS-Project .....	
<b>4.0 PROJEKTMANAGEMENTSTANDARDS</b>	
<b>4.1 Projektdokumentation und Vorlagen für die Projektarbeit.....</b>	
<b>4.2 Projektkommunikation.....</b>	
Erfolgreiche Team-Meetings.....	
Kommunikationsfluss und Eskalationsmanagement .....	
<b>4.3 Standards für das Projektcontrolling .....</b>	

<b>4.4</b>	<b>Systemspezifische Richtlinien und Verfahren .....</b>	
<b>4.5</b>	<b>Bereitstellung der Projektstandards .....</b>	
	Dokumenten-Ablagestruktur.....	
	Namenskonventionen.....	
<b>5.0</b>	<b>MANAGEMENT DER SCHULUNGEN .....</b>	
<b>5.1</b>	<b>Schulungsplan für das Projektteam .....</b>	
<b>5.2</b>	<b>Strategie zur Benutzerschulung.....</b>	
<b>6.0</b>	<b>PROJEKT-KICK-OFF .....</b>	
<b>6.1</b>	<b>Kick-off Meeting für das Management .....</b>	
<b>6.2</b>	<b>Kick-off Meeting für das Projektteam .....</b>	
<b>6.3</b>	<b>Kick-off-Show für alle Mitarbeiter .....</b>	
<b>7.0</b>	<b>AUFGABENVERTEILUNG DER PROJEKT- VORBEREITUNGSPHASE.....</b>	
	<b>SCHLUSSWORT .....</b>	<b>137</b>



Gut strukturierte, organisierte Projektvorhaben mit effizienter, unternehmenseigener Methodik sind endgültig für alle Unternehmen ein Muss, denn nur damit können die einmaligen, komplexen Vorhaben zum Erfolg geführt werden. Projekte sind spätestens jetzt, kurz vor Beginn der zweiten Dekade des Millenniums nicht mehr aus dem Geschäftsalltag wegzudenken und gehören zum Pflichtprogramm aller modernen prozessorientierten Organisationen. Hat man dies noch vor Jahren auf Großunternehmen beschränkt, muss es nun auch zum Alltag für kleine Unternehmen gehören. Komplexe Systeme, schneller Wandel und eine weiter zunehmende Spezialisierung einzelner Kompetenzträger erfordern vollkommene Teamarbeit unter Experten in Projekten. Der Erfolg Ihres Unternehmens wird zukünftig noch mehr von Teamarbeit und professionellem Projektmanagement abhängen. Klappt das nicht, steht der zufünftige Erfolg eines Betriebes auf einem wackeligen Fundament!

Wie eingangs erläutert, wird die Bedeutung der Projektvorbereitungsphase total unterschätzt. Doch genau in dieser Phase stellen Sie die Weichen auf ERFOLG. Deshalb sind die erfolgversprechendsten Aktivitäten der **Projektvorbereitungsphase** Thema dieses Buches. Die Erfahrung zeigt, dass gerade diesem Bereich in der Praxis kaum Bedeutung beigemessen wird. Es wird lieber gleich planlos losgelegt. Dies liegt an der anfänglichen Intransparenz der Leistungsumfänge, an der Ungewissheit, wie etwas nun genau gemacht werden soll, und an dem ständigen Wandel, dem Projekte ausgesetzt sind.

Dieses Buch hilft Ihnen als Projektleiter, Ihre Projekte trotz dieser Unsicherheitsfaktoren gut vorzubereiten und gezielt zum Erfolg zu führen. Anhand von praktischen Beispielen und Empfehlungen aus Software-Einführungsprojekten, werden Sie schrittweise an die Erfolgsfaktoren für Ihr Projekt herangeführt. Die meisten Tipps lassen sich auf sämtliche Projektarten übertragen und dienen nicht nur IT-Einführungsprojekten.

Für alle Aktivitäten in dieser wichtigen Phase gilt "Vordenken ist besser als Nachdenken". In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine erfolgreiche Lektüre und ausschließlich erfolgreiche Projekte.

[...]

## 2.0 Projektstruktur

Es gibt zahlreiche Strukturierungsarten, die den Anforderungen der jeweiligen Projekte angepasst sind. Egal für welchen Phasenaufbau Sie sich für Ihr Projekt entscheiden oder ob Sie eine eigene Roadmap / Guideline für Ihre unternehmensspezifischen Projekte haben, in der Regel sind alle Phasen-Strukturen an ein klassisches Vorgehen, welches man auf die Schritte "**Plan, Build, Check, Run**" reduzieren kann, angelehnt. Doch eines haben alle Typen gemeinsam: Am Anfang steht immer eine Planungsphase. Die Planungs- oder Vorbereitungsphase ist von erheblicher Bedeutung für den Projekterfolg!

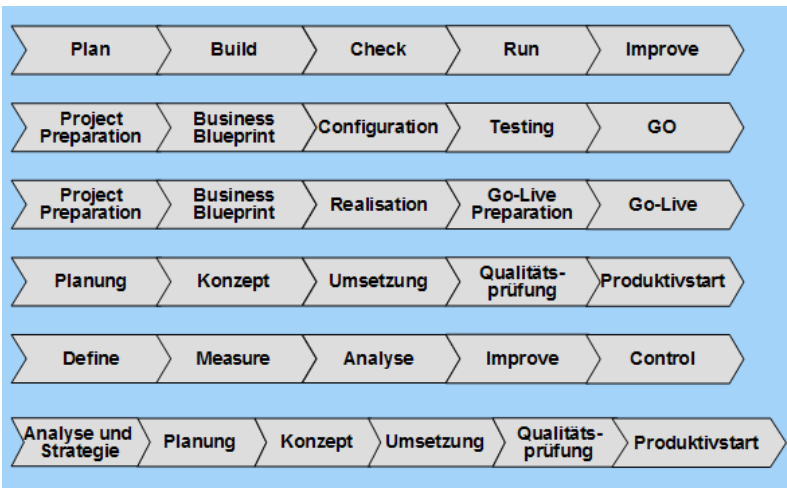
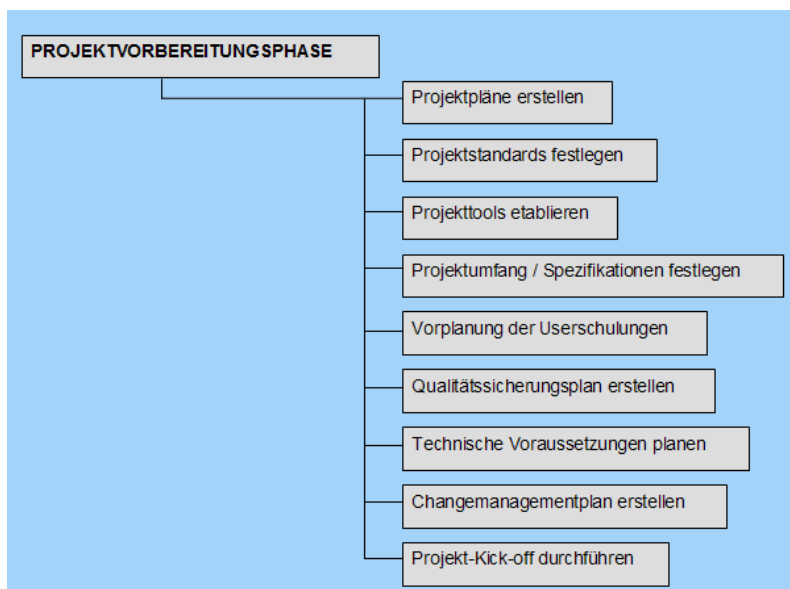


Abb. 2: Gängige Projektphasen

Wie auch immer, für Ihre einmaligen, komplexen Vorhaben benötigen Sie eine Grundstruktur, eine Roadmap oder Guideline. Vergewissern Sie sich die gravierenden Probleme, die umfangreiche Projekte, oftmals IT-Projekte, mit sich bringen und das Projekt ausufern lassen können, weil diese schlecht vorbereitet wurden und die Geschäftsprozesse unzureichend berücksichtigt worden sind.

Grundsätzlich sind es die Aspekte und Themen des Projektmanagements, wie die Projektziele, Struktur, Umfang, Leistungen, Termine, Ressourcen, Kosten, Organisation, Kommunikation und Motivation, deren Zusammenspiel es in der ersten Phase zu initialisieren gilt und die es während des gesamten Projektverlaufes durch definierte Projektstandards zu unterstützen gilt. Konkret ist es die Koordination der drei Prozesskomponenten: Personen, Prozesse und Produkte – im übertragenen Sinne also die klassischen Faktoren des magischen PM-Dreiecks: Zeit, Ressourcen und Leistungsumfang bei einer zugrundeliegenden Qualität.



*Abb. 3: Arbeitspakete der Projektvorbereitungsphase (Phase 1)*

Die Projektvorbereitung widmet sich dementsprechend der Planung und der Vorbereitung aller Projektphasen in jeder Projektmanagement-Hinsicht. Die wichtigsten Punkte der Projektvorbereitungsphase, um die Sie sich gleich zu Beginn eines Projektes kümmern müssen, lassen sich zentral wie folgt charakterisieren:

- Ausarbeitung einer Strategie bzw. die Definition des Projektauftrages sowie der Projektziele des Gesamtprojektes und der Teilprojekte
- Einrichtung der strategischen und operativen Projektstruktur
- Skizzierung des groben Projektumfangs des Gesamtprojektes und von allen Teilprojekten
- Organisatorischer Aufbau des Projektes
- Definition und Zuordnung der Ressourcen (Personal, Technik, Peripherie)
- Grundlagen des Projekt-Controllings
- Projektphasenübergreifende Entwicklung und die Beschreibung sämtlicher Projektstandards (Dokumentation, Kommunikation, Vorgehensweisen bei der Konzeptentwicklung und Realisierung etc.)
- Entwickeln von systemspezifischen Richtlinien
- Planung der technischen Voraussetzungen und der Systemlandschaft
- Erste Vorbereitungen für die Projektteam- und Benutzerschulungen treffen
- Festlegen der für alle Teilprojekte verbindlichen Qualitätsstandards
- Etablierung der Changemanagement-Standards hinsichtlich Sicherstellung der Zielerreichungen und der Umsetzbarkeit / Anwendung im Unternehmen

Diese wichtigen und oftmals vernachlässigten Punkte werden im Laufe des Buches ausführlich beschrieben und mit praktischen Hinweisen am Beispiel von IT-Software-Einführungsprojekten versehen. Lediglich die Themen "Qualitätsmanagement" und

"Changemanagement" werden, wegen ihrer Komplexität, nur kontextbezogen behandelt.

Die, in diesem Buch als Beispiel herangezogenen, IT-Einführungsprojekte haben in der Regel zusätzlich eine vorgelagerte **Strategie- und Analyse-Phase** und eine nachgelagerte **Verbesserungs-Phase**. Dies begründet sich dadurch, dass bereits vor Beginn der Projektvorbereitungsphase entscheidende Dinge definitiv feststehen müssen. Das sind z. B. die Strategien / Zieldefinitionen sowie auch die konkrete Auswahl der Software, die eingeführt werden soll. Diese komplexen Fragestellungen können nicht allein in der Projektvorbereitungsphase abgearbeitet werden, da hierfür nur maximal sechs bis acht Wochen investiert werden sollte und allein eine Softwareauswahl Monate dauern kann. Zu empfehlen ist auch bereits in diesem vorgelagerten **Projekt-Zyklus** mit der Auswahl der Projektmitarbeiter und deren Schulungsplanung zu starten. Eine nachgelagerte Verbesserungs-Phase wird für alle IT-Projekte empfohlen, da gerade bei hohen Eigenentwicklungsquoten keine Software von Beginn an perfekt sein kann und erst durch die Anwendung der User in der Live-Umgebung gewisse Fehler zu Tage treten können. In dieser **"Improvement-Phase"** (siehe Abbildung 4 Nr. 3) werden immer wieder kleinere Korrekturen und Optimierungen als Hotfix eingespielt. Ferner bietet sich auch die strategische Option an, unwichtigere Dinge in die Improvement-Phase oder in einen nachgelagerten Projektzyklus 2 (siehe Abbildung 4 unten) auszulagern, um evtl. notwendige Puffer, die während des Projektverlaufes entstehen, für das Projekt zu schaffen (z. B. Verlagerung eines unwichtigeren Bausteines von Zyklus 1 / Phase 3 nach Phase-6 "Improvements" oder nach Zyklus 2 / Phase 3).

[...]

### **3.0 Projektplanung**

Um den Erfolg des Projektes sicherzustellen, sollten Sie sich als Projektleiter schon geraume Zeit vor Projektbeginn sukzessive mit den Arbeitspaketen der Phase 1 und insbesondere in einem ersten Schritt mit der Projektplanung beschäftigen.

Die Projektplanung ist sehr umfangreich und zugleich von großer, entscheidender Bedeutung für Ihren weiteren Projektverlauf und Erfolg. Nehmen Sie sich Zeit und Ruhe für die ersten Vorbereitungen Ihres Projektes und versuchen Sie während des gesamten Projektverlaufs entsprechend frühzeitig Themen aufzugreifen, mit denen Sie in den nächsten Tagen im Projektteam konfrontiert sein werden. Denn die vorausschauende Planung hat einen hohen Stellenwert in Ihrem Projekt. Es ist speziell für Sie als Projektleiter und für Ihre Teilprojektleiter zu empfehlen einen Wissens- und Planungsvorsprung von einigen Tagen zu haben, damit Ihr Projekt durchgehend strukturiert und geplant ablaufen kann. Sie sind es letztendlich, der die Aufgaben und deren Reihenfolge, zeitliche Planung etc. zu verantworten hat und dafür rechtzeitig vorgesehene Maßnahmen einleitet. Ihre Projektmitarbeiter erwarten von Ihnen eine strategische Vorgabe für jede Phase und für jedes Arbeitspaket des Projektes. Sie sind sozusagen der "Kopf" des Projektes. Ferner stellen Sie während der Projektplanung die Weichen für eine kontinuierliche Balance der drei Projektmanagementkomponenten Zeit, Ressourcen (Personal, Budget), Leistungsumfang (siehe Abbildung 6). Weicht eine Komponente von den Vorgaben ab, gilt das Projekt als gescheitert.



*Abb. 6: Projektleiter müssen kontinuierlich für eine ausgewogene Balance der Komponenten des "magischen Projekt-Dreiecks" sorgen.*

Doch keine Panik: Nutzen Sie die Hilfe moderner PM-Tools, die Sie bei Ihrer Leitungsaufgabe stark unterstützen werden. Diese Tools werden oft von Softwareanbietern oder auch anderen Herstellern, je nach Projekt, zusätzlich als "Implementationsleitfaden" oder "Projektmanagementhilfe" angeboten. Werden solche Tools angeboten, nutzen Sie diese unbedingt, denn diese Tools unterstützen Sie, die Themen zu finden, mit denen Sie in Zukunft speziell bei Ihrem IT-Projekt zu tun haben werden. In der Regel sind diese Tools ablaufchronologisch hinsichtlich der speziellen Einführung aufgebaut und beinhalten oft auch sogenannte "Projektbeschleuniger" oder Vorlagen, Templates speziell für Sie als Projektmanager. Sie werden es zu schätzen wissen ein derartiges Informationstool zu haben, welches es Ihnen ermöglicht u.a. auch Visionen und Kreativität für Ihr Projekt zu erzeugen. So ist Ihr Planungsvorsprung weiter gesichert, und Sie können die Richtlinien und Vorgehensweisen bequem vorbereiten, die später im Projektteam verabschiedet werden müssen. Allein durch diese Vorgehens-

weise haben Sie schon viel Zeit eingespart, die oft in zahlreichen Projektteam-Meetings unnötig vergeudet wird, weil die Themen unklar sind oder mit unzureichendem Wissensstoff vorbereitet wurden.

Bietet der Hersteller, mit dem Sie das Projekt stemmen, keinerlei Tools an, können Sie für einige Dinge zumindest auf Standard PM-Tools zurückgreifen, was Zeitplanung, Projektcontrolling und Ressourcenplanung betrifft. Bietet das von Ihnen gewählte Softwareunternehmen, deren Software Sie z. B. einführen möchten, bis jetzt immer noch keine Leitfäden / Guidelines / Implementationstools / PM-Unterstützung in irgendeiner Form an, ist die Professionalität dieses Softwareanbieters insgesamt in Frage zu stellen. Durch die Komplexität heutiger Softwaresolutions sind solche Tools mittlerweile unerlässlich! Andernfalls machen Sie sich zunächst vollständig von Ihrem Softwaredienstleister abhängig und Sie brauchen bedeutend länger, um konkretes Wissen aufzubauen.

[...]

## 3.2 Strategische und operative Projektstruktur

Die Projektstruktur gliedert sich in die zwei Arbeitsbereiche:

1. Funktionaler Umfang, den die Berater und Projektteammitarbeiter eines jeden einzelnen Teilprojektes abarbeiten.
2. Technischer Umfang, der vom Technischen Management vorgegeben wird.

Ziel des Projektstrukturplans (PSP) ist die Gliederung der in einem Projekt zu erfüllenden Aufgaben in Arbeitssegmente. Für IT-Projekte wird der Implementationsleitfaden / Guideline / Roadmap des Softwareproviders herangezogen. Hierin finden Sie oftmals eine nach Arbeitspaketen, Aktivitäten und Aufgaben aufgebaute Struktur, die Sie in den meisten Tools Ihren Bedürfnissen anpassen können. Bevor Sie einen PSP erfassen, müssen Sie zumindest alle Arbeitspakete Ihres Projektes definiert haben.

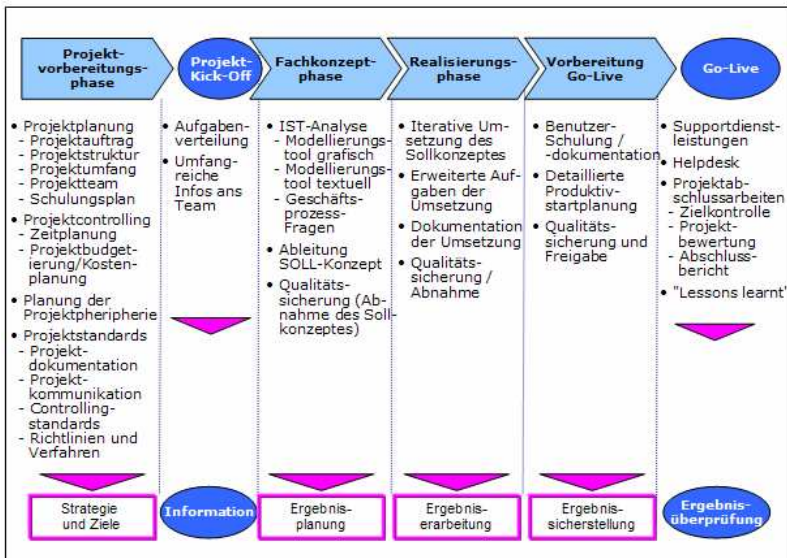


Abb. 9: Beispiel für eine Projekt-Roadmap.

Aufgrund der Komplexität vieler IT-Projekte, wird es erforderlich sein Projektstrukturpläne zu diversifizieren. Daher werden an dieser Stelle die Begriffe *strategischer und operativer Projektstrukturplan* eingeführt.

[...]

## ***Projekttrollen komplexer IT-Einführungsprojekte***

Die nachstehende Auflistung veranschaulicht die wichtigsten Projekttrollen, die für komplexe IT-Projekte zu besetzen sind. Übertragen Sie die Rollen auf Ihr spezielles Projekt.

### Anwendungsberater / Berater (extern) oder Berater (intern)

Die Rolle des IT-Anwendungs- oder Applikationsberater spielt für den Projekterfolg eine wesentliche Bedeutung, die oft unterschätzt wird. Die Fähigkeiten dieser Person sind in direktem Zusammenhang mit dem Erfolg des Projektes zu sehen. Er ist zuständig für die Aufnahme der zukünftigen Geschäftsprozesse und die Anpassung der Software. Ferner vermittelt er den Geschäftsprozessmanagern bzw. Teilprojektleitern und den anderen Teammitgliedern Anwendungs- und Konfigurationskenntnisse. Er bildet somit eine wichtige Wissensbrücke. Sie befassen sich mit fast allen Aufgaben des IT-Einführungsprojektes innerhalb eines Szenarios / Modules. Die Anwendungsberater arbeiten an kundenspezifischen Problemen und Lösungen bei der Einführung mit sowie letztendlich auch am Hauptziel der Einführung: Der Schulung der Benutzer. Diese sollen letztendlich in die Lage versetzt werden, ihren Teil der Geschäftsprozesse im Unternehmen mit optimaler Qualität, bestem Verständnis und größter Verantwortung durchführen zu können. Je nach Leistungsgüte der Anwendungsberater werden die User besser oder schlechter in diese Lage versetzt, weil das System besser oder schlechter auf die tatsächlichen Bedürfnisse eingestellt wurde. Bei der Auswahl dieser Personen ist hohe Aufmerksamkeit erforderlich.

Der externe Application Consultant berichtet in der Regel an seinen Projektleiter (externer Beratungsprojektleiter) oder auch direkt an den internen Gesamtprojektleiter. Als Seniorberater sollten Applikationsberater zusätzlich über folgendes Experten- / Spezialistenwissen verfügen:

- Integration zu anderen Systemen / Modulen / Prozessapplikationen

- Prozess- und Funktionskonfiguration (Customizing)
- Alle Applikationen und Abläufe innerhalb eines Moduls beherrschen
- Programmierkenntnisse
- Alle systemtechnischen Aspekte (Schnittstellen, Datenimporte, Exporte etc.)
- Managementfähigkeiten (Projektmanagement, Changemanagement, Qualitätsmanagement)

Senior Applikationsberater werden oft auch gleichzeitig mit den Aufgaben des Teilprojektleiters und / oder Geschäftsprozessmanagers, je nach Projektorganisation, betraut.

Bei weniger komplexen Projekten mit beschränktem Umfang, ist unter Umständen kein externer Anwendungsberater nötig oder er ist nur fallweise in Workshops anwesend. Des Weiteren auch nicht, wenn Expertenwissen im Haus vorliegt. Der interne Berater oder oft auch Inhouse Consultant genannt, deckt dann dieses Spektrum alleine ab.

#### Auftraggeber des Projektes

Der Auftraggeber des Projektes ist der oberste Ansprechpartner im Projekt und stellt die höchste Instanz dar. Er ist letztendlich für die Zielerreichung gegenüber der Geschäftsführung verantwortlich. Wie der Name schon sagt, hat der Projektauftraggeber das Projekt im Namen der obersten Leitung ins Leben gerufen und beauftragt. Er ist für das Projektbudget zuständig. Die bestimmten Unternehmensziele bzw. die Richtung des gesamten Unternehmens wird maßgeblich von ihm bestimmt.

Der Auftraggeber des Projektes ist der Vorsitzende des Lenkungsausschusses.

[...]

## **Empfehlungen zur Zeitplanung**

Der Projektplan sollte mindestens die Dauern, den geschätzten zeitlichen Aufwand und die am Projekt beteiligten Personen und gegebenenfalls Sachmittel beinhalten. Für Unternehmen, die ein ERP-System haben und z. B. eine SAP-Projektssystem Lizenz besitzen, ist empfehlenswert den Zeitplan bzw. das gesamte Projektcontrolling im ERP-System zu machen, da sich u. a. Vorteile innerhalb des Rückmeldeprozesses (Integration zum Finance und Controlling, siehe auch Kapitel Projektmanagement-Tools) ergeben. Projektmanager, die nicht über Kenntnisse im PS-Modul ihres ERP-Systems verfügen oder Unternehmen, die kein vollkommen integriertes ERP-System haben, sollten das Projektcontrolling mit einem geeigneten Projektmanagementsystems z. B. MS-Projekt durchführen. In solche Systeme können Sie generell auch einen Upload Ihres strategischen Projektstrukturplanes tätigen. Mindestens muss aber eine Zeitplanung mittels einer Tabelle z. B. mit MS-Excel für jedes Teilprojekt zum Ende der Phase 1 vorliegen. Aus reiner PM Sicht ist dies im Grunde vollkommen ausreichend, dennoch bieten die modernen Projektmanagementsysteme enorme Vorteile, was die Effizienz / Workflowaktivitäten und Teamarbeit betrifft. Arbeiten Sie dennoch mit einer einfachen Liste, freuen sich vielleicht einige Teammitglieder, da das Bedienen der Projektmanagementsysteme zugleich erlernt werden muss und ggf. auch ein großer Zeitfresser sein kann.

Also nutzen Sie im Zweifel (besonders für kleinere Vorhaben) MS-Excel. Das kennt jeder und Sie legen Ihre Zeitpläne einfach ins Projektlaufwerk in den Ordner namens "Phase 1". Diese Liste sollte dann auf dem bereits erstellten strategischen Projektstrukturplan basieren, den Sie, hinsichtlich der Zeitplanung, noch überarbeiten müssen.

Eine weitere Anforderung an die Zeitpläne ist, dass diese ständig aktualisiert werden müssen, damit immer eine Basis für wichtige Projekt-Entscheidungen vorhanden ist. Geeignete Projektmanagementsysteme punkten hier wieder: Sie verfügen

nämlich oft über eine Onlineschnittstelle, die man beispielsweise für die Tätigkeits-Rückmeldungen der Projektmitarbeiter sinnvoll einsetzen kann, d. h. die Pläne können über eine externe Anbindung (Internet / Intranet) vollkommen autark aktualisiert werden. Als Client- / Serverversion installiert, können Projektmitarbeiter mit ihren Clients darauf zugreifen. Sie müssen mit einer Kosten- / Nutzenanalyse entscheiden, ob sich ein Projektmanagementsystem für Ihr Projekt lohnt, wenn Sie noch keins im Einsatz haben.

Ebenso ist für die Zeitplanung eine phasenorientierte Struktur für jedes Teilprojekt empfehlenswert. Denken Sie daran: Planen Sie alles in den für Ihr Projekt festgelegten PHASEN und ARBEITS-PAKETEN sowie AKTIVITÄTEN und AUFGABEN – je nach erforderlichen Detaillierungsgrad. Weichen Sie davon niemals ab. Dies ist doch Ihre Guideline, Ihre Projektsprache (!), die Sie für alle Belange und zu jeder Zeit im Projekt benötigen! Dies vereinfacht enorm das Gesamtverständnis.

Zu Projektbeginn (gleich zu Beginn der Phase 1) wird mittels des erarbeiteten strategischen Projektstrukturplans ein grober zeitlicher Überblick für alle Phasen und deren Arbeitspakete vorgenommen. In der jeweils aktuellen Projektphase wird der Zeitplan dann für die jeweils nachfolgende Phase detailliert (Aktivitäten) und muss spätestens zum Abschluss einer Phase in dieser detaillierten Form für die nächste Phase vorliegen.

Zusätzlich zu den jeweils geplanten und den tatsächlichen Stichtagen für Beginn und Abschluss von Projektaktivitäten sollten Informationen zum Status festgelegt und vereinbart werden. Der Teilprojektleiter ist für die Pflege dieser Daten verantwortlich. Im Sinne der Effektivität wird empfohlen die Statusinformationen zu den einzelnen Aufgaben nur im operativen PSP detailliert vorzunehmen und in den Zeitplänen nur auf grober Ebene (auf Arbeitspaketebene oder maximal auf Aktivitätsebene vgl. strategischer Projektstrukturplan) den Status anzugeben.

Es ist vorteilhaft die Statusdefinitionen für die Arbeitspakete und Aktivitäten entsprechend denen in einer Offenen Punkteliste vorzunehmen. Dies sind exemplarisch die folgenden Status:

- in Bearbeitung
- abgeschlossen
- Überprüfung erforderlich
- Qualitätsprüfung abgeschlossen
- zurückgestellt für Folgeprojekt / nächsten Zyklus
- nicht mehr relevant

Übertreiben sollten Sie es mit der Zeitplanung aber nicht. Es kommt vor, dass Projektleiter zu viel Zeit und Mühe mit einer möglichst optimalen Zeitplanung verschwenden. Damit die Zeitplanung nicht zum "Decellerator" wird, sollten Sie auch noch die nachstehenden Tipps beherzigen:

1. Stellen Sie das in Phase 1 aufwendig konzipierte Grundschemata bei kleinen Projektstruktur-Änderungen nicht in Frage. Ändern Sie nur die entsprechenden Bereiche und versuchen Sie, Ihr erstes Konzept so weit wie möglich aufrecht zu erhalten.
2. Bei Projektverzögerungen erhöhen Sie mit einem entsprechenden Zuschlagsschlüssel die zeitlichen Aufwände und Dauern der betroffenen Vorgänge.
3. Planen Sie nie zu weitsichtig im Detail vor, sondern nur, wie oben beschrieben, in den Schritten:
  - Durchgehende Gesamtprojekt-Grobplanung auf der Arbeitspaketebene im strategischen PSP
  - Feinplanung auf Aktivitätenebene (Aufgabengruppen) für die jeweils nachfolgende Phase im strategischen PSP
  - Feinplanung auf Aufgabenebene (unterste Struktureinheit) nur im operativen PSP in der aktuellen Phase

4. Verschenden Sie als Projektmanager keine Zeit, um einzelne Aufgaben im Detail zu planen. Überlassen Sie dies den Teilprojektleitern bzw. den Projektmitarbeitern, welche die einzelnen Aufgaben erfüllen. Nur die können das exakt!
5. Muss Ihr Projekt zum Endzeitpunkt definitiv fertig sein und haben Sie größere Verzögerungen festgestellt oder wichtige Änderungsanträge vorliegen, die das gesamte Projekt zeitlich gefährden, müssen Sie unmittelbar nach Feststellung dieses Zustands Dinge, auf die Sie zunächst verzichten können, aus der Baseline des Projektumfangs streichen! Planen Sie diese Aktivitäten dann in ein Folgeprojekt oder in einen weiteren Projektzyklus ein! So einfach bringen Sie Ihr Projekt wieder auf Kurs und vermeiden negative Stimmungen.
6. Lassen Sie Ihre Projektmitarbeiter in "Peak" und "Slack-time" Rhythmen arbeiten, um z. B. die Konzentration auf eine konkrete Sache zu fixieren. Anspannung und hohe Konzentration sind erforderlich, um wichtige / komplexe Arbeitspakete schnell zum Erfolg zu bringen (Peak-time). Anschließend, nach der erfolgreichen Umsetzung, folgt eine Slack-time. In dieser "Erholungsphase" herrscht Weitsichtigkeit vor und es wird ganz normal gearbeitet. Die Konzentration verteilt sich auf mehrere Aktivitäten, die der Projektmitarbeiter bzw. der Teilprojektleiter selbst bestimmt.

[...]

[...]

[...]