

PROJEKT- MANAGEMENT- SOFTWARE PASSGENAU ZUSCHNEIDEN

SZENARIEN METHODENLANDKARTE

SZENARIEN

METHODENLANDKARTE

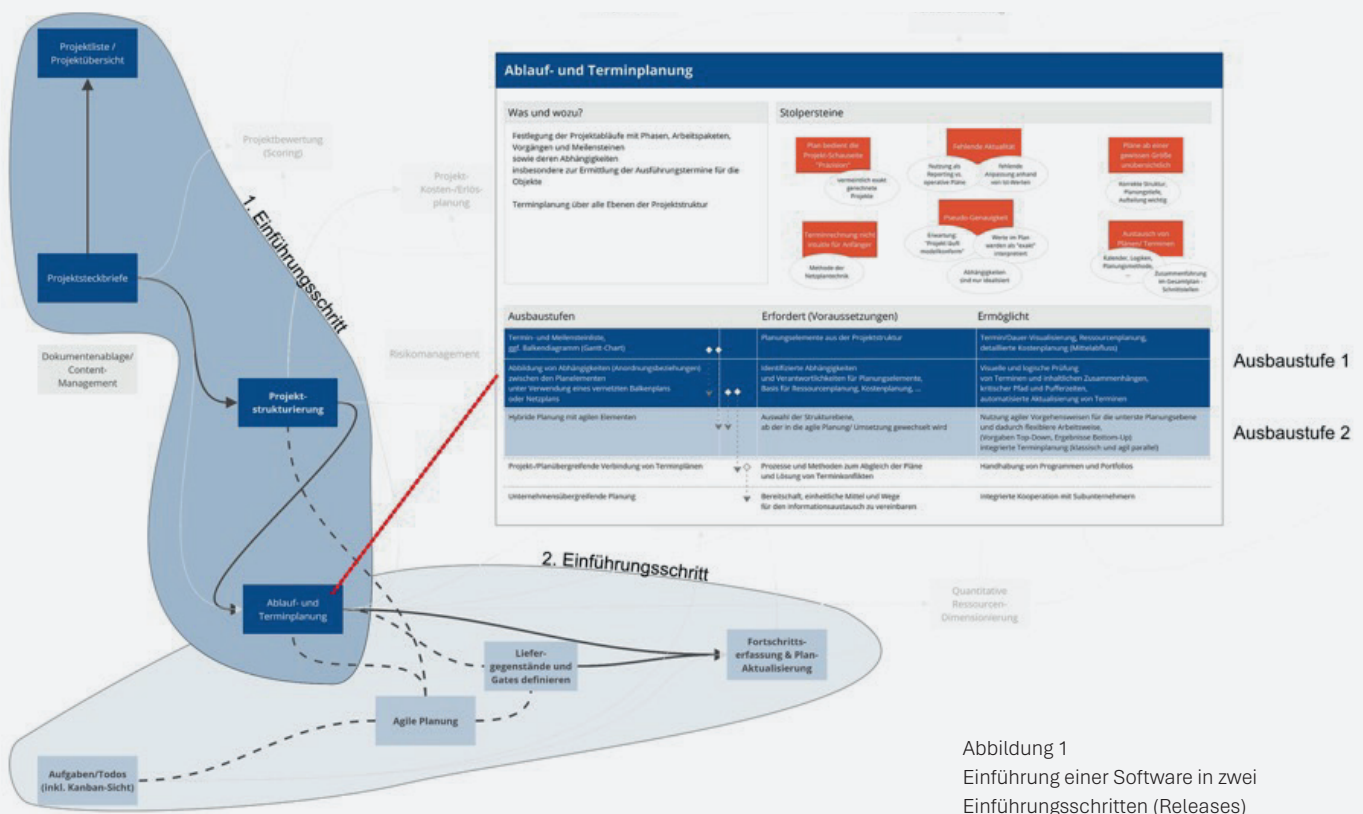
Die Methodentlandkarte zeigt alle Themenbereiche, die üblicherweise durch Software unterstützt werden. Kaum ein Unternehmen benötigt jedoch sämtliche Methoden des Projektmanagements und nicht alle angewandten Methoden müssen durch eine spezielle Software abgedeckt werden. Häufig werden weniger wichtige Methoden mit nicht spezialisierten Softwareprodukten, wie beispielsweise Office-Anwendungen, unterstützt. Wo etwa die Liste von Lieferobjekten lediglich eine das Projekt begleitende Checkliste ist, weder mit Gate-Meilensteinen verknüpft noch durch Freigabe-Workflows gesteuert, kann es vermutlich vollkommen ausreichend sein, diese Liste in einem Tabellenkalkulationsblatt nachzuhalten.

Wie unterschiedlich sich die Ausgestaltung einer PM-Software darstellen kann, zeigen die nachfolgenden Szenarien. Sie beschreiben unterschiedliche Anwendungsfälle aus der Praxis in anonymisierter Form. Aus den Beispielen wird auch deutlich, dass es für die erfolgreiche Einführung einer PM-Software zwingend notwendig ist, sich über die relevanten PM-Methoden und Softwarefunktionen im Klaren zu sein und sich auf diese zu konzentrieren.

Jedes Szenario wird durch eine eingefärbte Methodenlandkarte illustriert. Dabei sind die Methoden ausgegraut, die nicht zur Anwendung kommen. Man erkennt dadurch leicht, wie umfangreich die jeweilige Softwareunterstützung konzipiert wurde.

Bei der Einführung einer Software wird im ersten Schritt oftmals nicht der volle Funktionsumfang der Software in einem Schritt umgesetzt. Dies gilt vor allem dann, wenn der aktuelle Reifegrad im Projektmanagement noch gering ist und mit der Software auch der Wunsch nach der Einführung neuer PM-Prozesse und -Methoden einschließlich der damit einhergehenden Organisationsentwicklung verbunden ist. In diesen Fällen wird auch die Software allmählich ausgebaut:

- Die durch die Software unterstützten Methoden und damit die in der Software eingesetzten Funktionen können in mehreren Einführungsschritten ausgebaut werden. Diese Schritte gehen typischerweise mit entsprechenden Software-Releases einher, bei denen der angebotene Funktionsumfang zunächst eingeschränkt und dann allmählich erweitert wird. Dies zeigt sich in der Methoden-Landkarte dadurch, dass nach und



nach immer mehr Methodenkarten als „unterstützt“ eingefärbt werden können.

- Auch innerhalb der einzelnen Methoden sind mehrere Ausbaustufen denkbar. Häufig genutzte Ausbaustufen sind auf den einzelnen Methodenkarten beschrieben. Mit den einzelnen Einführungsschritten werden oft nicht nur neue Methoden unterstützt, sondern es wird auch die Unterstützung für bereits genutzte Methoden weiter vertieft.

In einigen Szenarien haben wir solche Einführungsschritte (bzw. aus Sicht der Software: Releases) durch Schattierungen dargestellt. Der Zusammenhang mit den Ausbaustufen der Softwareunterstützung für einzelne Methoden kann in der Landkarte nicht visualisiert werden. Bei der Implementierungsplanung spielt er aber eine wichtige Rolle und sollte dort auch diskutiert werden. Die Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen Einführungsschritten und Ausbaustufen der Softwareunterstützung.

Man beginnt damit, nur einen kleinen und klar abgegrenzten Teil der Softwarefunktionen in Betrieb zu nehmen. Die Anwender sammeln so zunächst Erfahrung mit den entsprechenden PM-Methoden und der Software. Im vorstehenden Beispiel umfasst der erste Einführungsschritt daher nur Projektsteckbriefe und einfache Terminpläne, aus denen Projekt-Übersichtslisten erstellt werden. Erst nachdem diese Softwarefunktionen für mehrere Monate genutzt wurden, Kinderkrankheiten ausgeräumt waren und tatsächlich aktuelle Projektpläne für alle relevanten Projekte vorlagen, startete der zweite Einführungsschritt.

In diesem Schritt wurde dann ein Aufgaben-Management eingeführt, das eine agile Planung der Arbeitspakete mit

einer grob gehaltenen Terminplanung verband. Außerdem wurden Liefergegenstände dokumentiert und die regelmäßige Aktualisierung des Projektfortschritts gefordert. Für die nun in der Software neu zugänglichen Funktionen gab es Ergänzungs-Trainings, bei denen zugleich die eine oder andere kurze Wiederholung einfließen konnte. Da die Anwender bereits seit einiger Zeit mit den Grundfunktionen arbeiteten, konnten die Schulungen kurzgehalten werden.

Insgesamt haben wir sechs verschiedene Beispiel-Szenarien betrachtet und anhand der Methoden-Landkarte illustriert:

- 1. Einfache Termin- und Aufgabenplanung**
- 2. Dienstleistungsprojekte**
- 3. Schwerpunktsetzung auf Ressourcenplanung**
- 4. Portfolioplanung**
- 5. Hybride Planung in IT-Projekten**
- 6. Terminplanung für Automotive-Fahrzeugprojekte**

Auch diese Beispiele können nicht als Empfehlung oder gar als Vorgabe verstanden werden. Sie zeigen lediglich Einzelfälle aus der Praxis (wenngleich diese allesamt durchaus repräsentativ und gängig sind). Für das eigene Einführungsprojekt ist es allerdings wichtig, die eigene Landkarte zu entwerfen und dabei den Ziel-Ausbau sowie eventuelle Zwischen-Ausbaustufen hinsichtlich der unterstützten Methoden und der jeweiligen Unterstützungstiefe innerhalb der einzelnen Methoden mit dem Implementierungsteam frühzeitig zu diskutieren. Die nachfolgend gezeigten Szenarien können dafür als Ausgangspunkt dienen.

SZENARIO 1: EINFACHE TERMIN- UND AUFGABENPLANUNG

Das Unternehmen in diesem Szenario steht noch ganz am Anfang des Projektmanagements, der Reifegrad ist noch gering. Zunächst geht es darum, die notwendigen Aktivitäten im Projekt überhaupt erst einmal strukturiert zu planen und die Aufgaben in den Projekten klar und für alle ersichtlich zwischen den Projektbeteiligten zu verteilen. In kleineren Projekten wird dabei sogar komplett auf die Terminplanung verzichtet und lediglich eine Aufgabenliste geführt. In größeren Projekten wird die

Terminplanung übersichtlich gehalten, indem eher wenige, größere Arbeitspakete geplant werden, für die dann jeweils die Teilaufgaben als Aktivitäten auf einem Kanban-Board nachverfolgt werden.

Das Hauptziel der Software-Einführung liegt somit in der Aufgaben-Koordination innerhalb der Projektteams. Es wird außerdem ein Überblick über die Bearbeitungsstände der verschiedenen Projekte erstellt.

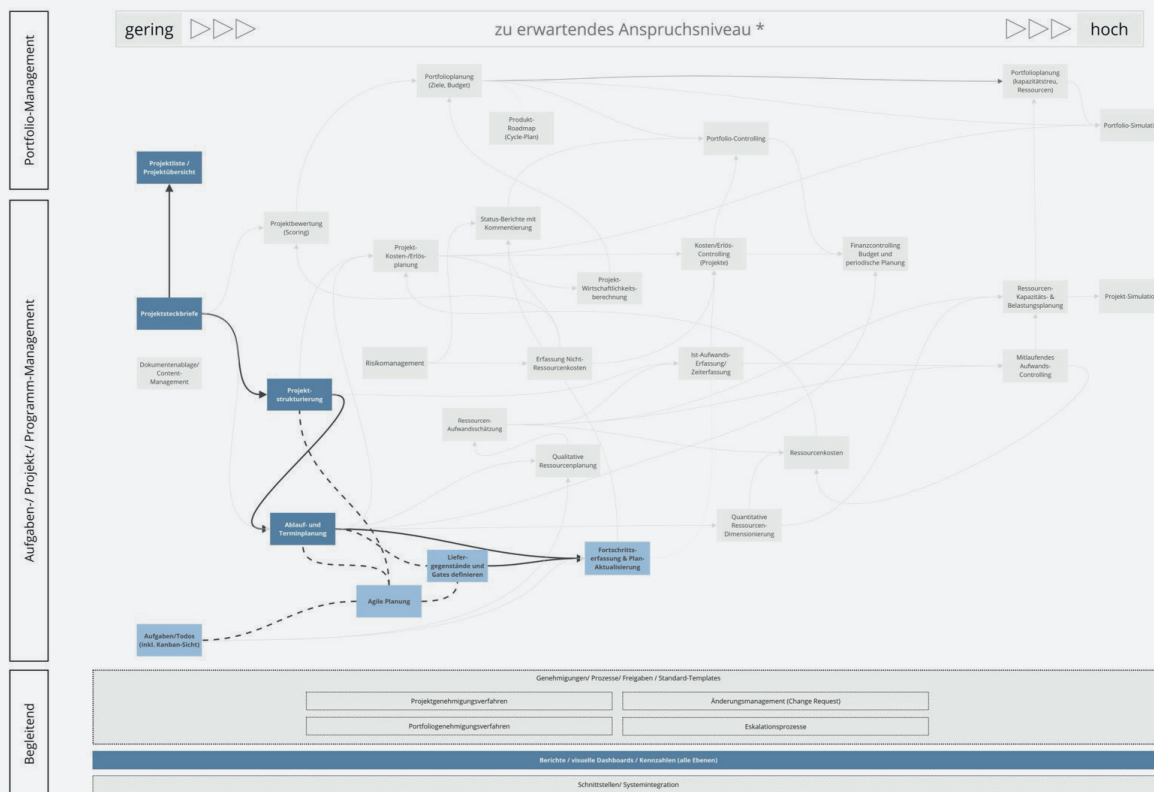


Abbildung 2: Einfache Termin- und Aufgabenplanung

Um dieses Ziel zu erreichen, hat das Unternehmen Projektsteckbriefe definiert, in denen die Projekthalte und weitere Eckdaten der Projekte erfasst werden. Mit diesen Angaben stellt die Software allen Beteiligten Übersichtslisten der geplanten und laufenden Projekte zur Verfügung. Für die mit dem Projektstrukturplan gegliederten Projektaktivitäten wird eine einfach gehaltene Terminplanung erstellt - Start- und Endtermine der Projekte finden sich ebenfalls in den Projektübersichten.

Um die Terminpläne (im Gantt-Diagramm) für den Anfang übersichtlich zu halten, planen die Projektleitungen eher größere Arbeitspakete von etwa 4-6 Wochen Dauer. Die Details liefert eine Liste der erwarteten Ergebnisse/ Lieferobjekte je Arbeitspaket. Für die einzelnen Teilaufgaben der Arbeitspakete werden agile Programmfunktionen stark vereinfacht genutzt: Jedes Arbeitspaket wird in Aufgaben (To-Dos) unterteilt, die wahlweise als Liste oder in Kanban-Boards eingesehen und gepflegt werden können. Hier werden die Projektaufgaben den Projektbeteiligten zugewiesen. Diese dokumentieren den Fortschritt der Aufgaben durch Kommentare und den Aufgabenstatus. Die Projektleitung verwendet den Status der Aufgaben dann, um in der Fortschrittserfassung den Fertigstellungsgrad der Arbeitspakete einzuschätzen und die Terminpla-

nung gegebenenfalls zu aktualisieren.

Zu Beginn der Einführung galt es zunächst, die Eckdaten der Projekte in Steckbriefen zu erfassen und eine durchgängige Grob-Terminplanung der Projekte mit regelmäßiger Aktualisierung zu etablieren. Nach knapp einem halben Jahr waren diese Methoden so weit im Projektalltag angekommen, dass das PMO in einer zweiten Ausbaustufe eine detailliertere Terminplanung von größeren Projekten durch die Software unterstützen konnte. Um die Terminpläne nicht zu komplex werden zu lassen, wurden Liefergegenstände, Teilaufgaben von Arbeitspaketen und Kleinaufgaben in eher agiler Vorgehensweise mit Taskboards geplant. Außerdem konnte mit der regelmäßigen Ist-Erfassung für Schlüsselprojekte und der entsprechenden Aktualisierung der Terminplanung begonnen werden. Diese ist mittlerweile für alle Projekte mindestens vierteljährlich der Standard.

Der mit den Projekten verbundene Personalaufwand wird bisher nicht geplant oder erfasst. Auch die Finanzaspekte der Projekte sind in den Projektsteckbriefen bislang nur grob skizziert. Entsprechende weitere Ausbaustufen und Schnittstellen sind in Planung.

SZENARIO 2: DIENSTLEISTUNGSPROJEKTE

Das hier gezeigte Dienstleistungsunternehmen führt kein strategisches Portfoliomanagement durch. Der Grund dafür ist die Abhängigkeit von Kundenentscheidungen, die eine eigenständige Portfolioplanung nicht erlaubt. Stattdessen gilt es, die Angebote als potenzielle Umsetzungsprojekte zu planen,

die Konsequenzen einer Auftragserteilung auf die Ressourcensituation zu prüfen und dafür die Wahrscheinlichkeit abzuschätzen, dass die derzeit offenen Angebote beauftragt werden. So soll sichergestellt werden, dass die entsprechenden Projekte im Auftragsfall auch umgesetzt werden können.

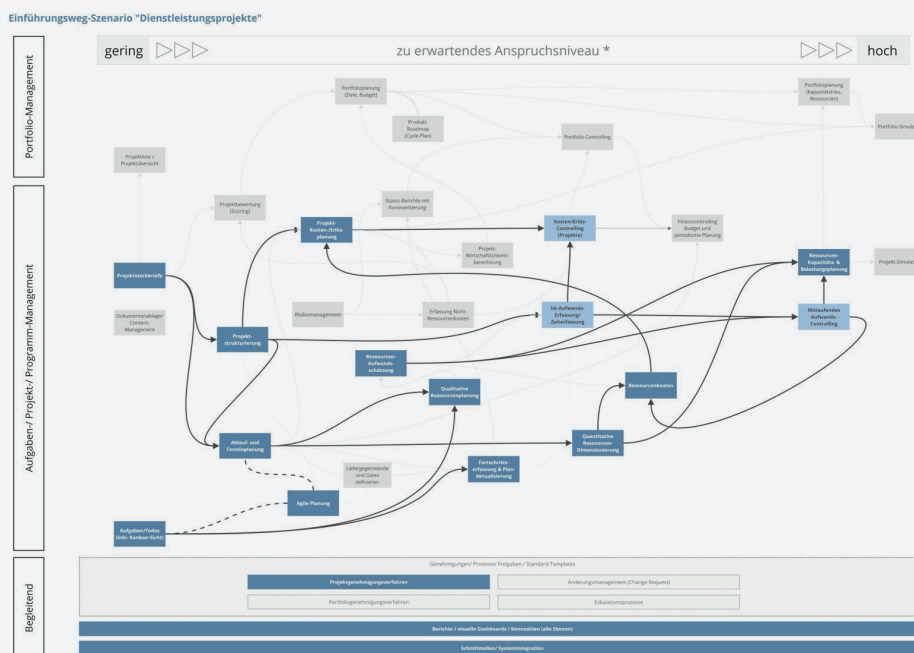


Abbildung 3: Dienstleistungsprojekte

Der Schwerpunkt der Planung liegt daher in der Aufwandskalkulation für Kundenprojekte und im Multiprojekt-Ressourcenmanagement, mit dem sichergestellt werden soll, dass beauftragte Kundenprojekte auch termingerecht abgewickelt werden können.

Die eingehenden Kundenanfragen werden als Projekte aufgeplant, dafür kommen Vorlagen für Projektstruktur- und Terminpläne zur Anwendung. Die Planung wird später im Auftragsfall für die Abwicklung durch eine eher agil orientierte Planung mit To-Dos ergänzt. Über die To-Dos koordiniert das Team vor allem in der Umsetzungsphase seine Aktivitäten.

Ressourcen werden zunächst überwiegend generisch geplant, um zu sehen, ob sich ein Projekt mit dem eigenen Team abwickeln lässt und um den Aufwand für das Projekt abzuschätzen. Die Ressourcenkosten bilden die Grundlage für eine Angebotskalkulation, Kosten- und Erlöse werden grob in der PM-Software geplant. Die genaue Berechnung

anhand der Ist-Daten erfolgt später im ERP-System.

Anhand des Ist-Aufwands bzw. der Zeiterfassung in den Projekten werden den Kunden die erbrachten Leistungen in Rechnung gestellt. Zu diesem Zweck besteht eine Schnittstelle mit dem ERP-System. Die Zeitrückmeldungen dienen zusammen mit einer Fortschrittserfassung, die als einfache 0/50/100-Methode umgesetzt wurde, für die Erfolgskontrolle des Projekts.

Um den Projektbeteiligten den Einstieg in die Software zu erleichtern, wurden zwei Ausbaustufen berücksichtigt. Die für das Unternehmen auch methodisch noch neue systematische Erfassung von Ist-Aufwänden mit einem darauf aufgebauten mitlaufendem Aufwandscontrolling und einer regelmäßig aktualisierten Kosten-/ Erlösplanung begann erst knapp ein Jahr nach der Ersteinführung, nachdem die grundsätzliche Nutzung der Software etabliert werden konnte.

Hinweise zur qualitativen Ressourcenplanung

Die qualitative Ressourcenplanung verzichtet auf die Aufwandschätzung und die zeitliche Einlastung der Aufwände auf den Ressourcen.

Hier werden lediglich die Projekttasks geplant und den Projektmitarbeitenden zugeordnet, womit sich pro Zuständigkeit eine Taskliste – im Idealfall über alle Projekte – ausgeben lässt.

Hinweise zum mitlaufenden Aufwand-Controlling

Die Ergänzung der Ressourcenplanung durch ein begleitendes Aufwand-Controlling beinhaltet die Erfassung der auf den Projekten effektiv geleisteten Aufwände, die periodische Anpassung der verbleibenden Aufwände sowie sinnvollerweise den Vergleich der prognostizierten Werte (aus Ist + Restaufwänden) mit den ursprünglich geplanten Werten (Budget). Daraus resultieren, wie in der Grafik gezeigt, die erwarteten – am Ende des Projekts die effektiven – Abweichungen (Delta).

Diese Form von Controlling kann über die Auswertung der Erfahrungen auch zu einer Verbesserung künftiger Planungen führen.

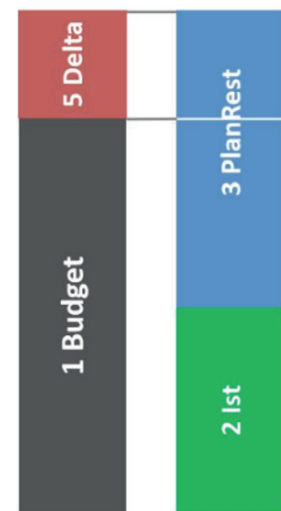


Abbildung 5: Prognose

SZENARIO 4: PORTFOLIOPLANUNG

In diesem Beispiel betreibt das PMO eines Unternehmens aus dem Finanzbereich ein Projekt-Portfoliomanagement für alle Unternehmensprojekte (IT, Organisation, Bau). Dabei bildet es in regelmäßigen Abständen das Projekt-Portfolio für die nächste Planungsperiode und kontrolliert das Portfolio hinsichtlich Termine, Kosten und Ressourcen für die aktuelle Periode.

Bei der Portfoliobildung geht es darum, die „richtigen“ Projekte zu identifizieren, die zukünftig durchgeführt werden sollen. Die benötigten Kriterien für die Bewertung der Projekte sind Informationen über die Zielsetzung des Portfolios, über verfügbare Budgets und auch über die Verfügbarkeit von Ressourcen. Weitere Informationen wie das benötigte Budget, die Projektbewertung (Scoring), die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und der Ressourcenbedarf sind in den Steckbriefen und in den Ter-

minplänen hinterlegt, die für die laufenden Projekte regelmäßig aktualisiert werden müssen. Die Projektleitungen verdichten in diesen Statusberichten die Ergebnisse aus ihren individuellen und (noch) nicht standardisierten Planungswerkzeugen.

Auf der Grundlage dieser Informationen werden die Projekte priorisiert und ihre Machbarkeit evaluiert. Unterstützt wird dies durch eine Ressourcenplanung mit Simulationsmöglichkeit, die laufende Projekte und potenzielle Projekte kombiniert. Dabei steht vor allem die Bewertung der Ressourcenkapazität im Vordergrund. Das Ergebnis dieses Prozesses ist eine abgestimmte Roadmap der Projekte.

Im Portfolio-Controlling läuft die Überwachung des Portfolios der aktuellen Planungsperiode (meist des aktuellen Geschäftsjahres oder Quartals) hinsicht-

lich der Budgeteinhaltung des gesamten Portfolios und der Projektstatus der einzelnen Projekte.

Dieser Prozess wird monatlich unter Berücksichtigung der aktuellen Istdaten und der Statusberichte

durchgeführt, die von den Projektleitungen zu definierten Stichtagen geliefert werden. Das Ergebnis dieses Prozesses ist der Portfolio-Statusbericht.

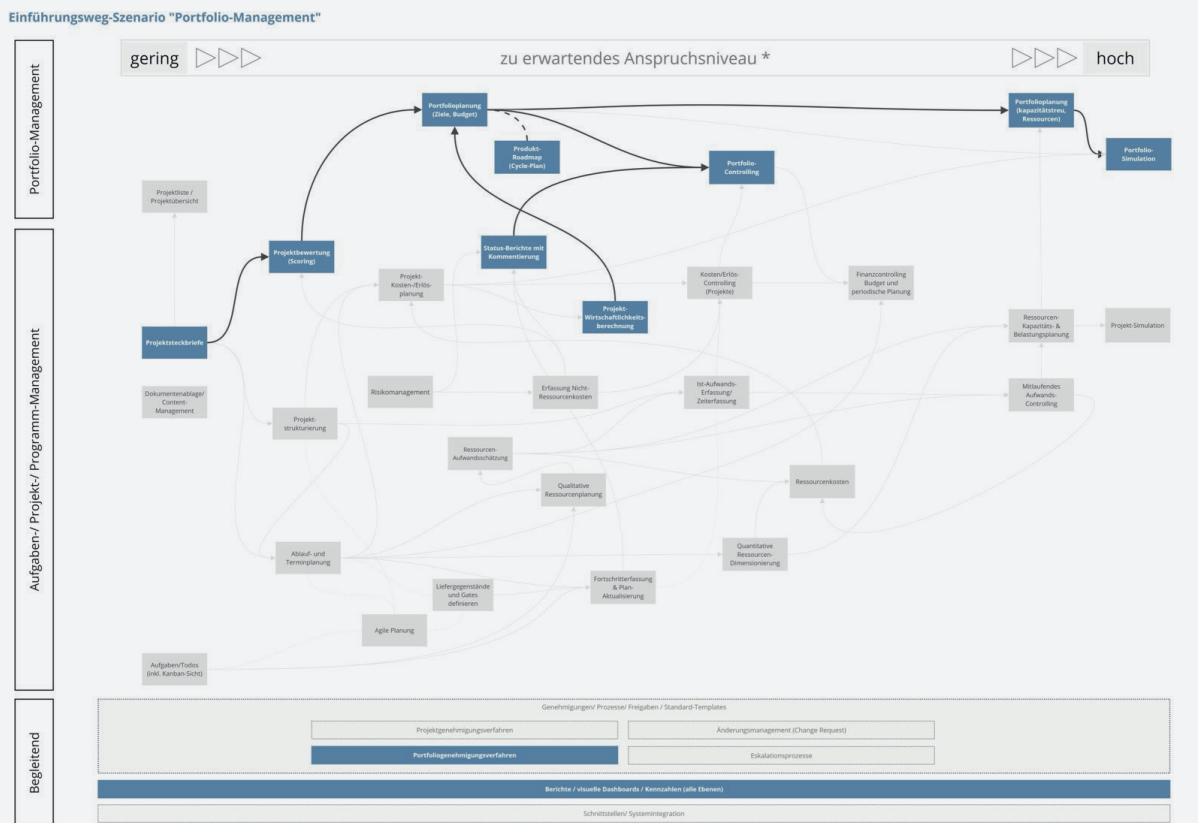


Abbildung 6: Portfolioplanung

SZENARIO 5: HYBRIDE PLANUNG IN IT-PROJEKTEN

IT-Projekte sind in der Regel durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet, die sich zudem hoch volatil darstellt. So werden nicht selten konkrete Entscheidungen bzgl. detaillierter Anforderungen innerhalb des Umsetzungsprozesses getroffen. Somit wäre eine rein agile Planung und Umsetzung für solche Projekttypen ideal. Dies ließ sich im betrachteten Unternehmen nicht umsetzen, da die Anforderungen an Zeit- und Kostenvorgaben eine klassische Planung notwendig machen. Der hybride Ansatz bietet in diesen Fällen einen Kompromiss in Form einer Kombination der klassischen und der agilen Planungsmethode.

So wird ein Projekt komplett auf einer hohen Flughöhe strukturiert und es werden Entscheidungen über die Themen-Reihenfolge in der Umsetzung bereits bei der Planung getroffen. Hierfür werden die klassischen Elemente wie Projektstrukturplanung und Projektablaufplanung genutzt. Die ersten zwei bis drei Ebenen werden klassisch strukturiert und in einem Ablauf geplant. Das ermöglicht die periodengenaue Zuweisung von Ressourcen sowie Kosten und damit eine projektübergreifende Abstimmung.

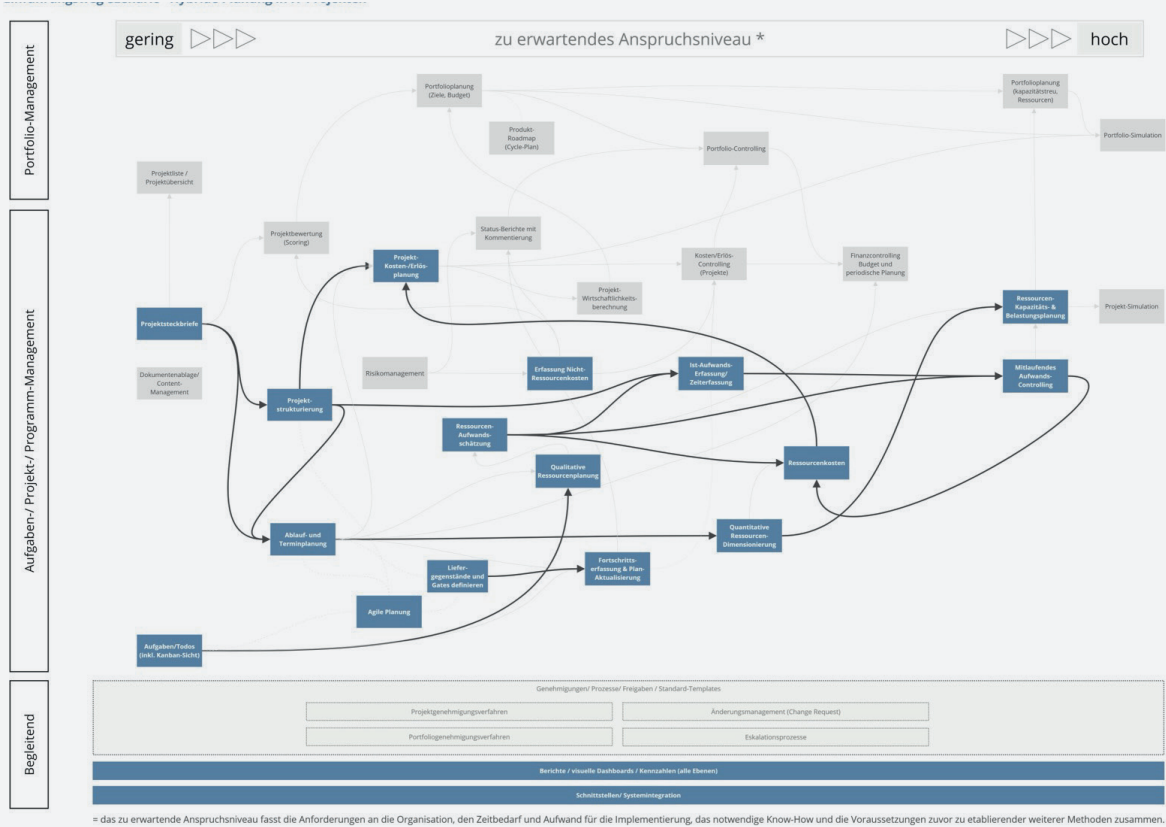


Abbildung 7: Hybride Planung in IT-Projekten

Ebenso werden auf dieser Ebene die Ressourcen- und die Kostenplanung durchgeführt. Die Ergebnisse je Thema dienen sodann als Vorgabe für die agile Detailplanung und –steuerung. Hier wird die aktuelle Aktivität konkretisiert und User-Stories entwickelt. Diese werden mit Hilfe der Kanban-Methode iterativ umgesetzt. Die zeitlichen und finanziellen Grenzwerte der darüberliegenden klassischen Aktivität bilden den Rahmen für die Iterationen der agilen Umsetzung. Die Rückmeldung von geleisteten Aufwänden und Kosten erfolgt in umgekehrter Reihenfolge von den agilen Elementen in Richtung der klassischen Aktivitäten.

Drohen die Grenzen überschritten zu werden, muss in der klassischen Ebene eine Umplanung (Change-Request) erfolgen, dessen Freigabe Auswirkungen auf die gesamte zukünftige klassische Planung haben wird. Somit verändern sich beispielsweise die Starttermine eines neuen Themas oder die Grenzen (Budget, Ressourcen) werden geändert. Eine Anpassung für zukünftige agile Aktivitäten ist nicht notwendig, da diese noch nicht heruntergebrochen wurden.

Das ermöglicht eine effektive Abstimmung des hybriden Projektes mit anderen parallellaufenden Projekten bzgl. Ressourcen und Budget beispielsweise innerhalb eines Portfolios. Damit ist den formalen Anforderungen nach einer projektübergreifenden Abstimmung von Projektthemen, Budgets und Ressourcen je Geschäftsjahr genüge getan.

SZENARIO 6: TERMINPLANUNG FÜR AUTOMOTIVE FAHRZEUGPROJEKTE

Die Automotive-Fahrzeugprojekte des Unternehmens sind charakterisiert durch ihre Größe, d.h. durch die hohen Budgets und die vielen Projektbeteiligten, die teilweise über Ländergrenzen hinweg zusammenarbeiten müssen. Die Projekte erstrecken sich im Allgemeinen über einen Zeitraum von drei bis vier Jahren und weisen einen hohen Fremdleistungsanteil auf. Der Softwareanteil im Produkt hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen, Tendenz steigend.

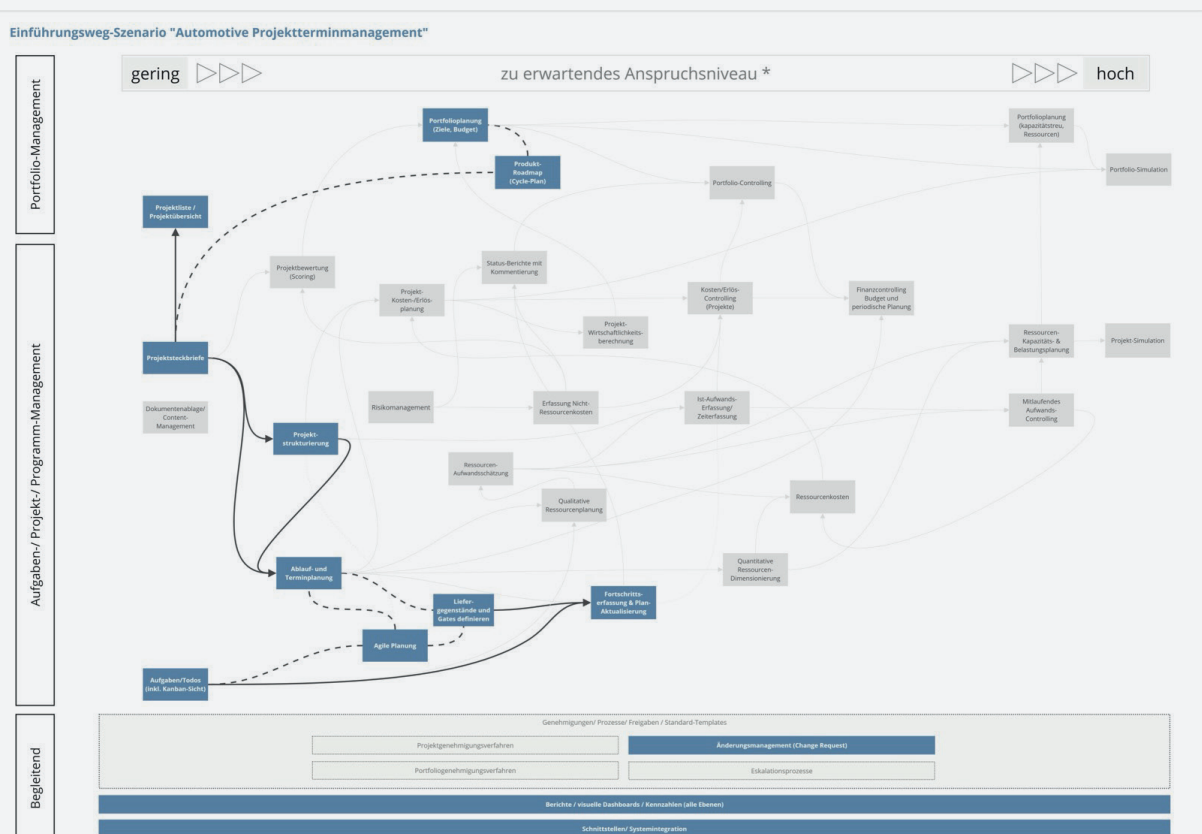


Abbildung 8: Terminplanung für automotiv Fahrzeugprojekte

Produkt-Roadmap (Cycle-Plan):

Die Produkt-Roadmap bzw. der Cycle-Plan zeigt das langfristig geplante Produktportfolio mit allen Anpassungs-, Weiter- und Neuentwicklungsvorhaben. Fahrzeugvorhaben werden zumeist anhand ihrer Aufbauausprägung und Fahrzeugklasse grob entlang einer Zeitachse abgebildet. Diese Vorhaben sind geplant, aber noch keine bewilligten Projekte. Auch die aktuell laufenden Projekte sind Teil der Roadmap. Die Produkt-Roadmap wird mit der Portfolioplanung (Ziele, Budget) abgestimmt.

Projektsteckbriefe:

Stehen Projekte gemäß der Produkt-Roadmap zur Bewilligung an, werden die Projekt-Daten in einem Steckbrief schriftlich fixiert. Insbesondere die Projektart und die dort aufgeführten Anfangs- und Endtermine sind für das Projektterminmanagement relevant.

Projektstrukturierung:

Die Projektstrukturierung orientiert sich gewöhnlich an der Produktstruktur. Unterhalb des Projektleitungsteams existieren mehrere Fachgruppen (Elektrik/Elektronik, Fahrwerk, Karosserie, Ausstattung, Aggregate, Gesamtfahrzeug, etc.). Unterhalb dieser Ebenen finden sich die Baugruppen-Teams (z.B. Kühlerschutz-

gitter für Karosserie). Aufgrund der Größe der Projekte gibt es typischerweise zwei Ebenen, zu denen eine Synchronisation der Projekttermine stattfindet:

- Ebene 1: Quality-Gates (z.B. Design-Reviews, Versuche, Produktionsstart)
- Ebene 2: Termine der Bereiche/ Gewerke (Produktion, QS, Beschaffung etc.)

Ablauf-/Terminplanung:

Die Basis für die Planung ist ein Standard-Vorgehensmodell, der Produktentwicklungsprozess (PEP), der den Projekten vernetzte Projektpläne als Vorlagen zur Verfügung stellt. Die Vorlagen des PEP werden von den Beteiligten projektspezifisch adjustiert. In diesem Zuge werden oft weitere Pläne integriert (z. B. der Fachgruppen). Maßgebend ist der Gesamtprojektterminplan und der Meilensteinplan. Externe Projektpartner legen sich ebenfalls eigene Pläne an und verknüpfen sich im Sinne einer unternehmensübergreifenden Vernetzung.

Agile Planung:

In den Fahrzeugentwicklungsprojekten ist das hybride Vorgehen vorherrschend: Das übergeordnete Automotive-Projekt wird klassisch nach dem Stage-Gate-Modell (Wasserfall) projektiert und die darin enthaltenen Software-Projekte werden agil durchgeführt. Für die Synchronisation werden geeignete Meilensteine definiert, an denen eine Vernetzung mit dem übergeordneten Projektplan erfolgt bzw. der Reifegrad ermittelt wird.

Aufgaben/Todos werden für kleinere Aktivitäten erstellt und können für die Fortschrittserfassung herangezogen werden. Agile Projekte verwalten ihre Aufgaben in Kanban-Boards inklusive eines Limits für "Work in Progress" (WIP).

Liefergegenstände und Gates definieren:

Die im Projekt geplanten Liefergegenstände werden an den Quality-Gates anhand definierter Kriterien einem Review zur Ermittlung des Fortschritt- bzw. Reifegrades unterzogen. Eventuell bestehen Schnittstellen zu IT-Systemen der „Sachwelt“, wie beispielsweise zu PDM- und Stücklisten- oder Software-Entwicklungssystemen (z.B. Atlassian Toolchain), aus denen sich der Fortschritt/Reifegrad automatisiert ermitteln lässt. Der Lenkungskreis entscheidet auf dieser Grundlage, ob das Projekt in die nächste Projektphase überführt wird.

Fortschrittserfassung & Planaktualisierung:

Es wird hier zwischen zeitlicher/ aufwandsbezogener Fortschrittskontrolle und Fortschrittskontrolle bezüglich der Projektergebnisse (Methodenkarte Liefergegenstände planen, Gates) unterschieden. Ohne das Letztgenannte ist Ersteres nicht hinreichend aussagekräftig. Die zeitliche/aufwandsbezogene Fortschrittskontrolle wird durch eine manuelle Schätzung des Abarbeitungsfortschritts durch die jeweils Zuständigen vorgenommen. In Terminplänen ist der Fortschritt oft durch eine Fortschrittslinie im entsprechenden Vorgangsbalken bzw. als Prozentangabe am Meilenstein/Gate des Gantt-Diagramms abgebildet.

Änderungsmanagement:

Organisationen folgen in der Regel einem Projektmanagement-Standard. Dieser regelt, wie mit Änderungen umzugehen ist. An dieser Stelle soll nur auf zwei Aspekte im Projektterminmanagement eingegangen werden:

1. Soll-Termine auf übergeordneter Ebene, z.B. Meilensteinpläne, Gesamtterminpläne: Änderungen können sich zum Teil signifikant in anderen (damit vernetzten) Terminplänen auswirken (Ressourcen, Kosten, Qualität, etc.). Verschiebungen finden daher in verknüpften Terminpläne grundsätzlich nur nach expliziter Genehmigung des Planeigentümers statt (Eigentümerprinzip).

2. Ist-Termine: Sie bilden die terminliche Ist-Situation ab und korrelieren mit dem ermittelten Fortschritt der jeweiligen Aktivitäten. Zusammen mit den Soll-Terminen bilden sie die Basis für die terminliche Steu-

erung. Bei Abweichungen können Maßnahmen eingeleitet werden, um die Lücke zwischen Soll- und Ist-Termin wieder zu schließen.

Berichte/visuelle Dashboards/Kennzahlen:

Berichte sind von großer Wichtigkeit, da sich nur darüber die Stakeholder ein Bild über die terminliche Situation der Projektlandschaft verschaffen können (Beispiel: Meilenstein-Trend-Diagramm). Üblicherweise existiert ein eigenes Reporting-Modul, da hier oft eine gesonderte Technologie erforderlich ist.

Schnittstellen/Systemintegration:

PM-Software muss hochintegrierbar sein, damit sie sich reibungslos in die bestehenden Systemlandschaften der Hersteller einfügen kann. Dazu erforderlich ist eine leistungsfähige API, nach heutigem Standard eine REST-API, damit alle erforderlichen Informationen mit den Legacy-Systemen ausgetauscht werden können.



GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Es ist Zeit für Projektmanagement!

Als gemeinnütziger Verein und Fachverband haben wir eine Mission: den großen Nutzen von Projektmanagementmethoden für Wirtschaft, Gesellschaft und Institutionen sichtbar zu machen. Wir bilden über unser Lizenzpartner-System Expertinnen und Experten aus und zertifizieren sie in unserer akkreditierten Zertifizierungsstelle, der PM-ZERT.

Wir begeistern Menschen für das Arbeiten in Projekten!

Seit über 40 Jahren fördert die GPM das Projektmanagement in der Gesellschaft, befähigt Menschen, ihre innovativen Ideen nachhaltig zu verwirklichen und unterstützt bei allen Fragen zum Projektmanagement. Wir bieten umfangreiche Initiativen und Angebote für Einzelpersonen, Hochschulen, Unternehmen, Ausbildungseinrichtungen, Politik und Verbände. Dazu gehört auch die Förderung junger Menschen sowie die Gleichstellung von Frauen im Projektmanagement.

gpm-ipma.de



Weltweit vernetzt – als Teil der IPMA

Nicht nur das Projektmanagement gewinnt immer weiter an Bedeutung, sondern auch große starke Netzwerke mit wichtigen Bündnissen. Die GPM Community ist eines der führenden Expertennetzwerke in Europa, das Wissen und Erfahrungen aus Tausenden von Projekten teilt.

Als Teil der International Project Management Association (IPMA®) ist die GPM ein wichtiger Bestandteil eines großen internationalen Netzwerks von Organisationen, deren gemeinsames Ziel die Entwicklung von Projektmanagementkompetenz und die Vernetzung von Menschen im Projektmanagement weltweit ist.

ipma.world