

Tipp

Wie erstelle ich ein Projekthandbuch?

- Wo ist der aktuelle Projektplan abgelegt?
- Welcher Stakeholder muss über was informiert werden?
- Wie und an wen reiche ich einen Änderungsantrag ein und was muss in ihm enthalten sein?
- Welche Qualitätsstandards gelten in diesem Projekt?

Auf diese und viele andere Fragen, die sich während eines Projekts beständig stellen, gibt das Projekthandbuch die verbindliche Antwort. Aber was ist ein Projekthandbuch genau und was sollte alles in ihm stehen? Wie gestalte ich ein Projekthandbuch so, dass alle damit sinnvoll arbeiten können? Im Folgenden ein paar praktische Tipps, wie Sie als Projektleiter ein Projekthandbuch effizient erstellen können. In der Anlage finden Sie eine einfache Checkliste für die Inhalte, die auf jeden Fall in einem Projekthandbuch enthalten sein müssen.

Projektmanagement-Richtlinien und -Normen

Egal ob DIN 69901, PMBOK® Guide oder PRINCE2™, alle Projektmanagement-Richtlinien sind sich einig, dass es eine Art Projekthandbuch in Form eines realen oder virtuellen Ordners geben muss. In diesem sind alle Informationen enthalten, die der Projektleiter benötigt, um sein Projekt zu managen. Analysieren wir die verschiedenen Richtlinien und Normen und fassen ihre Aussagen sinnvoll zusammen, so gilt für das Projekthandbuch:

- Es ist spezifisch für ein Projekt, d.h. jedes Projekt hat sein eigenes Projekthandbuch.
- Ein Projekt ohne Projekthandbuch ist kein Projekt.
- Der Lenkungsausschuss gibt das Projekthandbuch frei und muss Änderungen an ihm genehmigen.
- Der Projektleiter ist für die Erstellung und Pflege verantwortlich. Falls vorhanden, kann die Projektunterstützung, die z.B. vom Project Management Office (PMO) geleistet wird, ihm dabei helfen.
- Das Projekthandbuch unterliegt dem Änderungsmanagement, d.h. es wird versioniert und das Konfigurationsmanagement archiviert alle freigegebenen Versionen. Änderungen am Projekthandbuch sind nur durch den definierten Änderungsmanagement-Prozess möglich.
- Alle von dem verwendeten Standard vorgegebenen Mindestinhalte sind verpflichtend, die Anpassung an Projektgröße und Projektart erfolgt dadurch, wie ausführlich die einzelnen Aspekte, wie z.B. das Risikomanagement, dargestellt werden.

Autor

**Dr. Georg Angermeier**

Selbst. Berater und Trainer
f. PM, PRINCE2
Practitioner, Autor Glossar

Projekt Magazin.

Kontakt:

Georg.Angermeier@Ask-ASC.de

**Petra Berleb**

Wirtsch.-Informatikerin,
Projektmanagerin AFW,
Geschäftsführerin u.

Herausgeberin des Projekt Magazins

Kontakt: pb@projektmagazin.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in der Rubrik:

[Ergebnis/Ziel](#)

- Je nach Projektart, Branche, Unternehmen und Projekt können weitere Kapitel verpflichtend notwendig sein.
- Es ist so knapp wie möglich formuliert und wiederholt nicht Texte, die bereits vorhanden sind, sondern verweist lediglich auf sie, z.B. auf das Projektmanagement-Handbuch des Unternehmens oder auf einzuhaltende Standards.

So gehen Sie vor bei der Erstellung

Schritt 1: Identifizieren Sie die Projektbeteiligten, die Sie bei der Erstellung mit einbeziehen müssen.

Relevant sind hier alle Stakeholder, die nach eigenen Managementsystemen arbeiten oder die für das Projekt Verantwortung tragen. Bei einem externen Projekt sind dies mindestens der Auftraggeber und der Auftragnehmer. Diese können z.B. unterschiedliche Änderungsmanagementsysteme oder Qualitätsmanagementsysteme haben. Sogar verschiedene Abteilungen desselben Unternehmens können sich bei bestimmten Prozessen unterscheiden, z.B. nach welchen Kennzahlen der Nutzen des Projekts beurteilt wird. Auf jeden Fall müssen Sie die Mitglieder des Lenkungsausschusses einbeziehen, denn dieser ist das höchste beschlussfassende Organ des Projekts. Wenn Sie gemeinsam mit den relevanten Stakeholdern das Projekthandbuch erstellen, ersparen Sie sich eine Menge Arbeit und gewährleisten einen reibungslosen Projektablauf.

Schritt 2: Überprüfen Sie, ob es eine Vorlage für das Projekthandbuch gibt.

Am leichtesten ist es für Sie, wenn Sie eine bestehende Vorlage für das Projekthandbuch verwenden können. Neben den in Schritt 1 identifizierten Stakeholdern kommt als Quelle für eine Vorlage das eigene Project Management Office in Frage. Existiert keine Vorlage, verwenden Sie die beigefügte Checkliste, um Ihr erstes eigenes Projekthandbuch zu erstellen. Dieses können Sie anschließend wiederverwenden, um für sich und Ihre Projektleiterkollegen eine neutralisierte Vorlage anzufertigen.

Schritt 3: Identifizieren Sie geltende PM-Standards.

Klären Sie mit den Stakeholdern ab, welche PM-Standards für Ihr Projekt anzuwenden sind. Dies können die PM-Handbücher der beteiligten Organisationen sein oder eine allgemeine Richtlinie, wie z.B. der PMBOK® Guide, die DIN 69901 oder das PRINCE2-Handbuch. Falls mehrere Standards zu berücksichtigen sind, muss das Projekthandbuch festlegen, welcher im Konfliktfall gilt. Auch Methoden für die fachliche Arbeit können vorgegeben sein, wie z.B. Scrum.

Schritt 4: Tragen Sie die bestehenden Informationen für Ihr Projekt zusammen.

Damit schlagen Sie gleich zwei Fliegen mit einer Klappe, denn als Projektleiter müssen Sie sowieso alle relevanten Informationen über das Projekt zentral abgelegt haben, sodass Sie und andere Projektbeteiligte jederzeit schnell darauf zugreifen können. Je nach Umfeld und geltenden Standards können diese Informationen in folgenden Formaten vorliegen: Ausschreibungen, Angebote, Projektauftrag, Verträge, Projektbeschreibung, Spezifikationen, Pläne usw.

Schritt 5: Erstellen Sie die erste Version des Projekthandbuchs.

Füllen Sie jetzt anhand der Ihnen vorliegenden Informationen und ggf. mit Hilfe der Projektunterstützung das Projekthandbuch soweit aus, wie es möglich ist. Markieren Sie die Abschnitte, die Sie noch nicht erstellen können in geeigneter Weise – z.B. durch farbig hinterlegte Kommentare und Fragen (z.B.: "Welches Änderungsmanagementverfahren sollen wir anwenden?"). Erstellen Sie für jeden dieser Abschnitte eine Aufgabe in Ihrer To-do-Liste (z.B. "Mit Auftraggeber das anzuwendende Änderungsmanagementverfahren vereinbaren.").

Ergänzen Sie so schnell wie möglich diese fehlenden Informationen mit Hilfe der anderen Projektbeteiligten und der Projektunterstützung. Bei terminkritischen Projekten laufen vermutlich die ersten Arbeiten bereits an, noch bevor das Projekthandbuch vorliegt – auch wenn in der Theorie der Richtlinien dies nicht so sein dürfte. Bevor die ersten Konflikte z.B. aufgrund fehlerhafter Informationsverteilung auftreten, sollte das Projekthandbuch erstellt sein und alle Projektbeteiligten Zugriff auf die für sie relevanten Abschnitte haben.

Schritt 6: Erstellen Sie die erste Version, lassen Sie sie vom Lenkungsausschuss freigeben und lassen Sie sie allen Berechtigten zukommen

Sobald Sie die erste Version fertig haben, legen Sie diese dem Lenkungsausschuss zur Freigabe vor. Anschließend müssen Sie nur noch dafür sorgen, dass jeder Projektbeteiligte gemäß seiner Befugnisse Zugang zu den entsprechenden Abschnitten des Projekthandbuchs hat, z.B. indem Sie die entsprechenden Zugangsberechtigungen auf die Ordnerstrukturen vergeben. Wer welchen Informationsbedarf hat, haben Sie bei der Erstellung des Projekthandbuchs im Kommunikationsplan definiert.

Machen Sie allen Projektbeteiligten klar, dass jede Änderung am Projekthandbuch nur über einen Änderungsantrag geschehen kann. Nur so ist gewährleistet, dass das Projekthandbuch auch seinen Zweck als verbindliches Regelwerk für das Projekt erfüllen kann. Stellen Sie deshalb sicher, dass das Konfigurationsmanagement die erste Version des Projekthandbuchs archiviert.

Tipps für das Erstellen des Projekthandbuchs

Verweisen Sie, wo immer es geht, auf bestehende Dokumente oder Standards. Z.B.: "Änderungsmanagement: Es gilt das Änderungsmanagementverfahren nach CMII." oder: "Die genaue technische Spezifikation steht im Dokument Projekt4711_Modul0815_VersionNN.doc in der Dokumentenverwaltung des PLM."

Achten Sie darauf, nur allgemein verständliche Abkürzungen zu verwenden. Wenn z.B. "CMII" nicht als allgemein bekannt vorausgesetzt werden kann, müssen Sie schreiben "Configuration Management II (CMII)" und ggf. noch eine Quelle angeben.

Verwenden Sie nach Möglichkeit ergänzend zur textlichen Beschreibung intuitive Darstellungsformen: Organigramme, Flussdiagramme, Mindmaps, RACI-Matrix usw.

Lassen Sie keinen Punkt offen, selbst, wenn Sie ihn in Ihrem Projekt nicht berücksichtigen wollen. Wenn Sie z.B. tatsächlich kein Risikomanagement durchführen wollen, notieren Sie mindestens: "Risikomanagement: Es findet

keine Risikoanalyse statt, alle Risiken werden akzeptiert." Sie sichern sich damit gegenüber möglichen Vorwürfen von Stakeholdern ab und gewährleisten die Informationsgrundlage für Projekt- und Projektmanagementreviews.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2011 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.