Projektmanagement-Leitfaden

ToolCTRL

Version 3.0 — Mai 2026

Inhaltsverzeichnis

Zweck dieses Leitfadens 1
1. Grundverständnis 2
Was bei uns ein Projekt ist 2
Das Zieldreieck — unser Kompass 2
Unsere Projektarten 2
2. Der Projektlebenszyklus bei ToolCTRL 2
3. Phase 1 — Definition 3
Der Projektsteckbrief 3
Ziele SMART formulieren 3
Stakeholder kurz klären 3
Anforderungen (vor allem bei Kundenprojekten) 3
4. Phase 2 — Planung 4
Arbeit zerlegen 4
Termine & Meilensteine 4
Aufwand schätzen 4
Risiken 4
5. Phase 3 — Umsetzung & Steuerung 4
Arbeitsmodus 5
Rhythmus 5
Status sichtbar machen 5
Mit Änderungen umgehen 5
Reviews an Meilensteinen 5
6. Phase 4 — Abschluss 5
7. Rollen & Verantwortlichkeiten 6
8. Werkzeuge: Plane & Outline 6
9. Das Pflicht-Minimum 7
Anhang — Schlüsselbegriffe 7

Zweck dieses Leitfadens

Dieser Leitfaden beschreibt, **wie wir bei ToolCTRL Projekte führen**. Er ist die gemeinsame Grundlage für alle Projekte — von Kundenprojekten bis zu internen Vorhaben — und löst die bisherige, uneinheitliche Praxis ab.

Er ist bewusst **schlank** gehalten. Wir sind ein kleines Team; schwergewichtige Projektbürokratie würde uns mehr kosten als bringen. Der Leitfaden beschränkt sich deshalb auf das, was uns praktisch hilft, und verbindet es mit unserer Arbeitsweise in **Plane** und **Outline**.

Leitsatz: *So viel Struktur wie nötig, so wenig wie möglich.*

Der Leitfaden ist ein lebendes Dokument — wir passen ihn an, wenn die Praxis es zeigt.

1. Grundverständnis

Was bei uns ein Projekt ist

Ein Projekt ist ein **zeitlich befristetes, neuartiges Vorhaben** mit klarem Ziel, eigenem Aufwand und gewissem Risiko — etwas, das sich nicht durch Routine erledigen lässt.

Merkmale: befristet · einmalig/neuartig · klares Ziel · begrenzte Ressourcen · Risiko · meist mehrere Beteiligte.

Kein Projekt sind laufender Betrieb, Routine-Support oder Kleinaufgaben — die laufen als normale Tickets, nicht nach diesem Leitfaden.

Faustregel: Bindet ein Vorhaben länger als rund zwei Wochen, betrifft es mehrere Personen oder hat es ein eigenes Ziel und Budget, behandeln wir es als Projekt.

Das Zieldreieck — unser Kompass

Jedes Projekt balanciert drei konkurrierende Größen:

- **Leistung & Umfang** — was geliefert wird
- **Zeit** — bis wann
- **Aufwand** — Personen und Geld

Die drei stehen im Trade-off: Wer an einer Ecke zieht, bewegt die anderen. Wird es eng, entscheiden wir **bewusst**, welche Ecke nachgibt — statt das Projekt schleifen zu lassen. Diese Entscheidung trifft die Projektverantwortung, bei Kundenprojekten gemeinsam mit dem Kunden.

Unsere Projektarten

Art	Unsere Rolle	Besonderheit
Kundenprojekte	Auftragnehmer	Umfang und Termine oft vertraglich; Status muss nach außen kommuniziert werden
Interne Projekte (Infrastruktur, Produkt)	selbst Auftraggeber	Kein externer Druck — Priorität bewusst gegen die Kundenarbeit abwägen

Je größer und unsicherer ein Projekt, desto mehr von diesem Leitfaden nutzen wir. Kleine, klar umrissene Projekte fahren mit dem Pflicht-Minimum (Kapitel 9).

2. Der Projektlebenszyklus bei ToolCTRL

Jedes Projekt durchläuft vier Phasen. Jede endet mit einem **Meilenstein** — einem überprüfbaren Ergebnis, das wir kurz bewerten, bevor es weitergeht.

```
Definition  ->  Planung  ->  Umsetzung & Steuerung  ->  Abschluss
```

Grundregel der Werkzeuge:

- **Outline ist das Gedächtnis** — Steckbrief, Plan, Risiken, Entscheidungen, Status, Lessons Learned.
- **Plane ist die Arbeit** — Module, Issues, Sub-Issues, Board, Cycles.

Jedes Projekt hat eine Outline-Collection und ein Plane-Projekt mit Board. Beides nach einheitlicher Vorlage — siehe Kapitel 8.

3. Phase 1 — Definition

Ziel: Bevor Arbeit beginnt, ist klar — *was, warum, für wen, bis wann, mit wem.*

Der Projektsteckbrief

Jedes Projekt startet mit einem **Projektsteckbrief**: ein Outline-Dokument, etwa eine Seite lang, das die wichtigsten Eckdaten des Projekts zusammenfasst. Inhalt:

- **Projektname & Verantwortliche/r**
- **Hintergrund / Problem** — warum machen wir das?
- **Ziel** — SMART formuliert (siehe unten)
- **Liefergegenstände** — was am Ende konkret vorliegt
- **Nicht-Ziele** — was ausdrücklich *nicht* dazugehört (der wirksamste Schutz gegen ausufernden Umfang)
- **Meilensteine & grober Zeitrahmen**
- **Beteiligte** — Team, Auftraggeber/Kunde, weitere Stakeholder
- **Aufwand / Budget** — grobe Schätzung
- **Risiken** — die drei bis fünf größten
- **Freigabe** — wer gibt das Projekt frei (bei Kundenprojekten der Kunde)

Der Steckbrief wird zu Projektbeginn von der Verantwortung mit dem Auftraggeber abgestimmt und freigegeben. Er ist die **Baseline** — der Bezugspunkt, gegen den wir später Soll und Ist vergleichen.

Ziele SMART formulieren

Ein gutes Projektziel ist **S**pezifisch, **M**essbar, **A**kzeptiert, **R**ealistisch und **T**erminiert.

- Schwach: „Die App soll besser werden.„
- Gut: „Ladezeit der Startseite bis 31.07. unter 1 Sekunde, abgenommen vom Kunden.„

Stakeholder kurz klären

Wer ist betroffen, wer hat Einfluss? Für die meisten Projekte genügt eine kurze Liste im Steckbrief. Bei größeren oder politisch heiklen Projekten ordnen wir grob ein, wen wir **eng managen**, wen wir nur **informieren** und wen wir nur **beobachten** (Maßstab: Einfluss × Interesse).

Anforderungen (vor allem bei Kundenprojekten)

Bei Kundenprojekten halten wir Anforderungen fest, *bevor* entwickelt wird:

- Was der Kunde will = **Lastenheft** (Kundensicht, das „Was„).
- Wie wir es umsetzen = **Pflichtenheft** bzw. unser Umsetzungskonzept (das „Wie„).

Für kleinere Projekte reicht eine strukturierte Anforderungsliste in Outline oder direkt als Issues in Plane. Jede Anforderung erhält eine ID und eine Priorität: **Muss / Soll / Kann**.

Meilenstein Phase 1: Steckbrief abgestimmt und freigegeben.

4. Phase 2 — Planung

Ziel: Aus dem „Was„ wird ein machbarer Weg.

Arbeit zerlegen

Wir zerlegen das Projekt in handhabbare Stücke — die **Plane-Hierarchie**:

Modul (großer Block) → **Issue / Arbeitspaket** (in sich abschließbar, ein Owner) → **Sub-Issue** (konkreter Arbeitsschritt).

Jedes Issue bzw. Arbeitspaket hat: einen **Owner**, ein klares **Ergebnis** und eine **Schätzung**. Niemand soll raten müssen, was „fertig„ bedeutet — dafür legen wir je Projekt eine **Definition of Done** fest.

Termine & Meilensteine

Aus den Modulen ergeben sich die Meilensteine. Wir setzen **wenige, echte** Meilensteine (überprüfbare Ergebnisse), keine Dekoration. Termine planen wir **mit Puffer** — Schätzungen sind keine Versprechen. Wer einem Kunden einen festen Liefertermin zusagt, plant intern früher.

Die Abhängigkeiten zwischen Arbeitspaketen müssen bekannt sein: Was blockiert was? Die längste Kette voneinander abhängiger Aufgaben bestimmt die Mindestdauer des Projekts. Mehr Formalismus als die Haupt-Abhängigkeiten im Board brauchen wir nicht.

Aufwand schätzen

Wir schätzen **im Team**, nicht allein — zum Beispiel mit Story Points und Planning Poker. Und wir rechnen realistisch: Eine Person liefert pro Jahr rund **180 produktive Tage**, nicht 220. Urlaub, Krankheit, Meetings und der Kontextwechsel zwischen unseren parallelen Projekten kosten real — das gehört in jede Schätzung.

Risiken

Die größten Risiken wandern aus dem Steckbrief in eine **Risikoliste in Outline**:

Risiko	Wahrscheinlichkeit	Auswirkung	Gegenmaßnahme	Owner
…	gering/mittel/hoch	gering/mittel/hoch	…	…

Bewertung einfach halten: Wahrscheinlichkeit × Auswirkung. Für jedes ernste Risiko legen wir eine Strategie fest — **vermeiden, verlagern, mindern** oder **bewusst akzeptieren**. Die Liste wird im Projekt regelmäßig kurz durchgesehen; Risikomanagement ist kein einmaliger Akt.

Meilenstein Phase 2: Plan steht — Backlog zerlegt, Meilensteine gesetzt, Risiken erfasst.

5. Phase 3 — Umsetzung & Steuerung

Ziel: Liefern — und dabei sichtbar auf Kurs bleiben.

Arbeitsmodus

- **Cycles — getakteter Rhythmus:** feste Iterationen (z. B. zwei Wochen). Gut für Kundenprojekte mit laufender Entwicklung.
- **Kanban — kontinuierlicher Fluss:** Issues fließen über das Board, begrenzt durch WIP-Limits (Anzahl gleichzeitig laufender Aufgaben). Gut für Infrastruktur- und betriebsnahe Projekte.

Welcher Modus pro Projekt passt, entscheidet die Projektverantwortung — beides läuft in Plane. *(Standard-Cycle-Länge und Standard-Modus: einmalig im Team festlegen.)*

Rhythmus

- **Tägliche Updates und Check-ins im Projektmanagement-Cockpit** — das Cockpit gibt einen groben Überblick über den Verlauf der einzelnen Projekte und illustriert die einzelnen Unternehmensbereiche.
- Das **Plane-Board ist jederzeit die Wahrheit** über den aktuellen Stand.

Status sichtbar machen

Für jedes Projekt — bei Kundenprojekten auch nach außen — pflegen wir einen **kurzen Status mit Ampel**:

- **Grün** — im Plan.
- **Gelb** — spürbare Abweichung, *aber* es gibt einen Maßnahmenplan, der greift.
- **Rot** — Abweichung *ohne* gesicherten Plan; braucht jetzt eine Entscheidung.

Dazu ein Trend (besser / gleich / schlechter) und zwei, drei Sätze Erläuterung. Mehr Statusbericht braucht es bei unserer Größe nicht.

Mit Änderungen umgehen

Änderungen sind normal — aber keine **stille** Erweiterung des Umfangs („Scope Creep„). Eine Änderung, die Ziel, Termin oder Aufwand spürbar bewegt, wird **kurz bewertet** (Auswirkung auf das Zieldreieck) und **bewusst entschieden** — bei Kundenprojekten mit dem Kunden, dokumentiert in Outline. Bei genehmigten Änderungen ziehen wir den Steckbrief (die Baseline) nach.

Reviews an Meilensteinen

An jedem Meilenstein halten wir kurz inne: Ergebnis erreicht? Blick zurück (was steht) und nach vorn (wie weiter, Folgephase freigeben — ja oder nein). Bei Gelb oder Rot legen wir Maßnahmen fest, *bevor* die nächste Phase startet.

Meilenstein Phase 3: Liefergegenstände vom Auftraggeber/Kunden abgenommen.

6. Phase 4 — Abschluss

Ein Projekt endet **bewusst** — nicht einfach dadurch, dass niemand mehr daran arbeitet.

- **Abnahme** — Liefergegenstände sind vom Auftraggeber bzw. Kunden ohne offene Beanstandung abgenommen.
- **Aufräumen** — offene Rechnungen, Zugänge, Verträge; Übergabe in den laufenden Betrieb.

- **Retrospektive / Lessons Learned** — 30 bis 60 Minuten im Team: Was lief gut, was nicht, was machen wir nächstes Mal anders? Das Ergebnis kommt an einen festen Ort in Outline, projektübergreifend auffindbar. *Das* ist der Hebel, mit dem wir als Firma besser werden.
- **Kurzer Abschlussvermerk** — Ziel erreicht? Aufwand gegen Plan? Wichtigste Erkenntnisse. Eine halbe Seite, kein Roman.

Meilenstein Phase 4: Projekt beendet, Erkenntnisse gesichert.

7. Rollen & Verantwortlichkeiten

In einem kleinen Team sind Rollen **Hüte, keine Stellen** — eine Person trägt oft mehrere.

Rolle	Aufgabe
Projektverantwortliche/r	Führt das Projekt, hält das Zieldreieck im Blick, kommuniziert den Status, entscheidet und eskaliert. Jedes Projekt hat genau eine/n.
Team	Setzt um, schätzt mit, organisiert sich im Cycle bzw. am Board selbst.
Product Owner (bei Produktprojekten)	Pflegt und priorisiert das Backlog, vertritt die Kunden- und Nutzersicht.
Auftraggeber	Bei Kundenprojekten der Kunde, bei internen Projekten die Geschäftsführung. Gibt das Projekt frei und nimmt es ab.

Wichtig: Pro Arbeitspaket gibt es **eine/n Owner** — die Person, die dafür geradesteht. Geteilte Verantwortung ist keine Verantwortung. Bei größeren Kundenprojekten kann eine einfache Zuständigkeitsmatrix helfen (pro Aufgabe je eine Person *verantwortlich für die Durchführung* und eine *rechenschaftspflichtig für das Ergebnis*).

8. Werkzeuge: Plane & Outline

Wir führen **kein** zusätzliches Projektmanagement-Tool ein. Unsere zwei Werkzeuge reichen — wenn wir sie konsequent **gleich** nutzen.

	Outline — das Gedächtnis	**Plane — die Arbeit**
Enthält	Projektsteckbrief, Anforderungen, Risikoliste, Status, Meeting- und Entscheidungsnotizen, Lessons Learned	Module, Issues/Arbeitspakete, Sub-Issues, Board, Cycles, Burndown
Regel	Jedes Projekt hat eine Outline-Collection nach einheitlicher Vorlage	Jedes Projekt hat ein Plane-Projekt mit Board; der Stand dort ist der aktuelle Stand

Damit das trägt, brauchen wir zwei Dinge:

1. **Eine gemeinsame Outline-Vorlage** für die Projekt-Collection — Steckbrief, Risikoliste, Status und Lessons Learned als feste Dokumente.
2. **Eine einheitliche Plane-Struktur** — Modul → Issue → Sub-Issue, gleiche Status-Spalten, gemeinsame Definition of Done.

Einheitlich schlägt ausgefeilt. Lieber eine schlichte Struktur, die alle gleich nutzen, als eine perfekte, die jeder anders auslegt.

9. Das Pflicht-Minimum

Auch das kleinste Projekt hat diese sechs Dinge. Alles andere in diesem Leitfaden ist *bei Bedarf*:

1. **Projektsteckbrief** in Outline, freigegeben
2. **Eine/n Projektverantwortliche/n**
3. **Plane-Board** mit zerlegter Arbeit (Module/Issues)
4. **Meilensteine** mit groben Terminen
5. **Status-Ampel**, aktuell gehalten
6. **Abschluss-Retrospektive** mit Lessons Learned in Outline

Größere oder riskantere Projekte ergänzen: Anforderungen mit Muss/Soll/Kann-Priorisierung, eine geführte Risikoliste, eine Stakeholder-Einordnung und einen Statusbericht für den Kunden.

Anhang — Schlüsselbegriffe

Die wichtigsten in diesem Leitfaden verwendeten Begriffe:

- **Zieldreieck** — die drei konkurrierenden Größen Leistung, Zeit, Aufwand.
- **SMART** — Qualitätsmaßstab für Ziele: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert.
- **Meilenstein** — überprüfbares Zwischenergebnis am Ende einer Phase.
- **Baseline** — der freigegebene Bezugsstand, gegen den Abweichungen gemessen werden.
- **Scope Creep** — schleichende, unkontrollierte Erweiterung des Projektumfangs.
- **Modul / Issue / Sub-Issue** — die Ebenen in Plane, in die wir Arbeit zerlegen.
- **Cycle / Kanban** — die zwei Arbeitsmodi der Umsetzungsphase.
- **Definition of Done** — die gemeinsame Festlegung, wann etwas wirklich „fertig„ ist.
- **Retrospektive** — strukturierter Rückblick zum Lernen aus dem Projekt.