

Projektmanagement

Der erfolgreiche Einstieg

begleitende Folien zum Lehrbuch von Hans Karl Wytrzens

Projektauftrag

Übersicht – Projektauftrag

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg



- Elemente eines Projektauftrages
- Projektziele und ihre Festlegung
- Projekt-Kick-off

Lehr- und Lernziele – Projektauftrag

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg



Vertrautheit mit Prinzipien der Erstellung von Projektaufträgen



Verständnis und Bedeutung von Mechanismen der Zielfestlegung



Rüstzeug für professionellen Projektauftritt

Learning Outcomes – Projektauftrag

Projekt-
management
Der erfolgreiche Einstieg

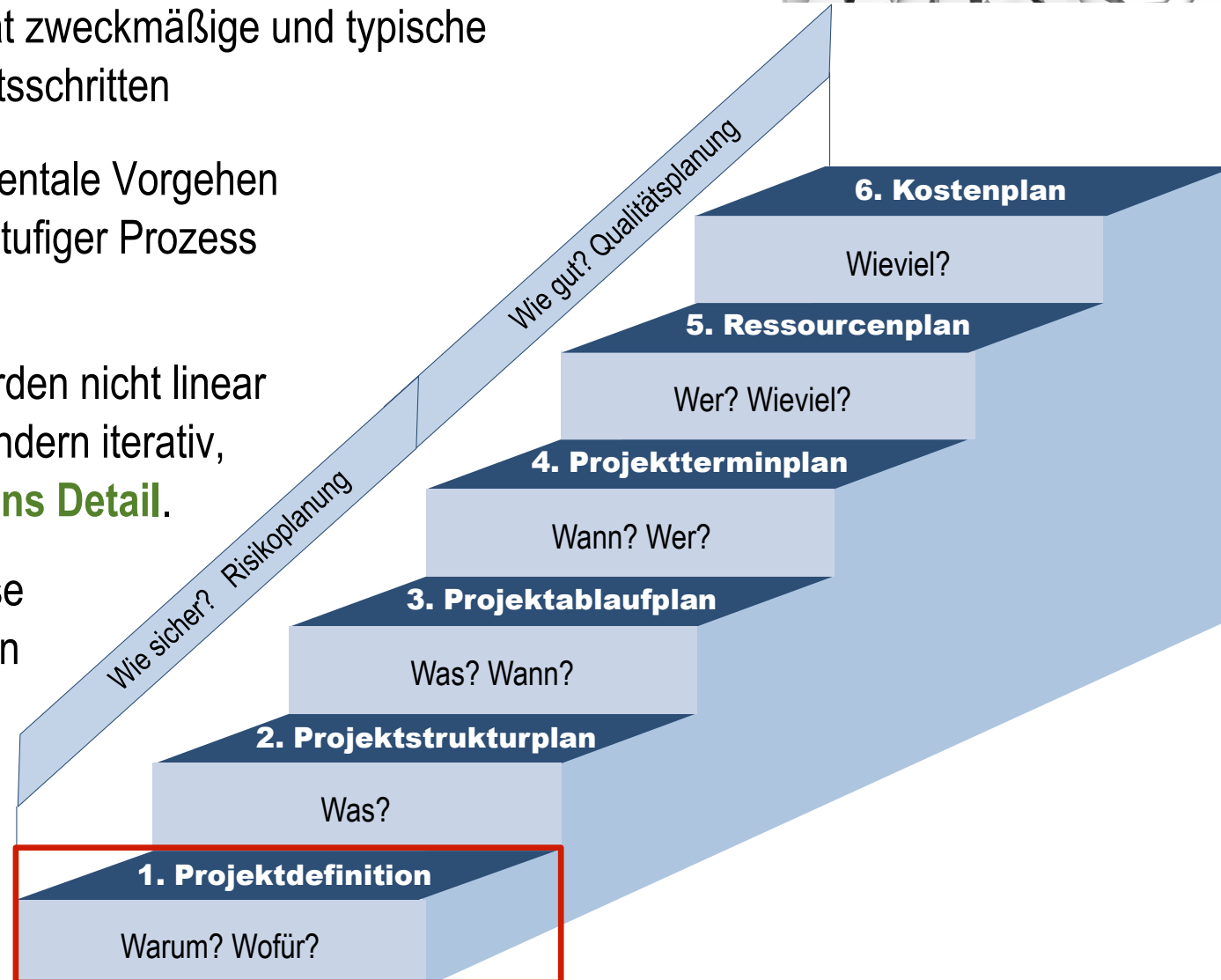
- ➡ im Stande sein, Projektbeauftragungsprozess exemplarisch zu konzipieren und Projektstart adäquat zu gestalten
- ➡ 5 Hauptkriterien zur Formulierung von Projektzielen praktisch anwenden können
- ➡ für konkrete Vorhaben jeweils mindestens 3 Deliverables sowie Ausschließungen festzulegen vermögen
- ➡ Projektauftragsentwürfe kritisch begutachten sowie wenigstens 80% allfälliger Mängel aufdecken können

Stellung der Projektauftragsdefinition im Prozess der Projektplanung

Projekt-
management
Der erfolgreiche Einstieg

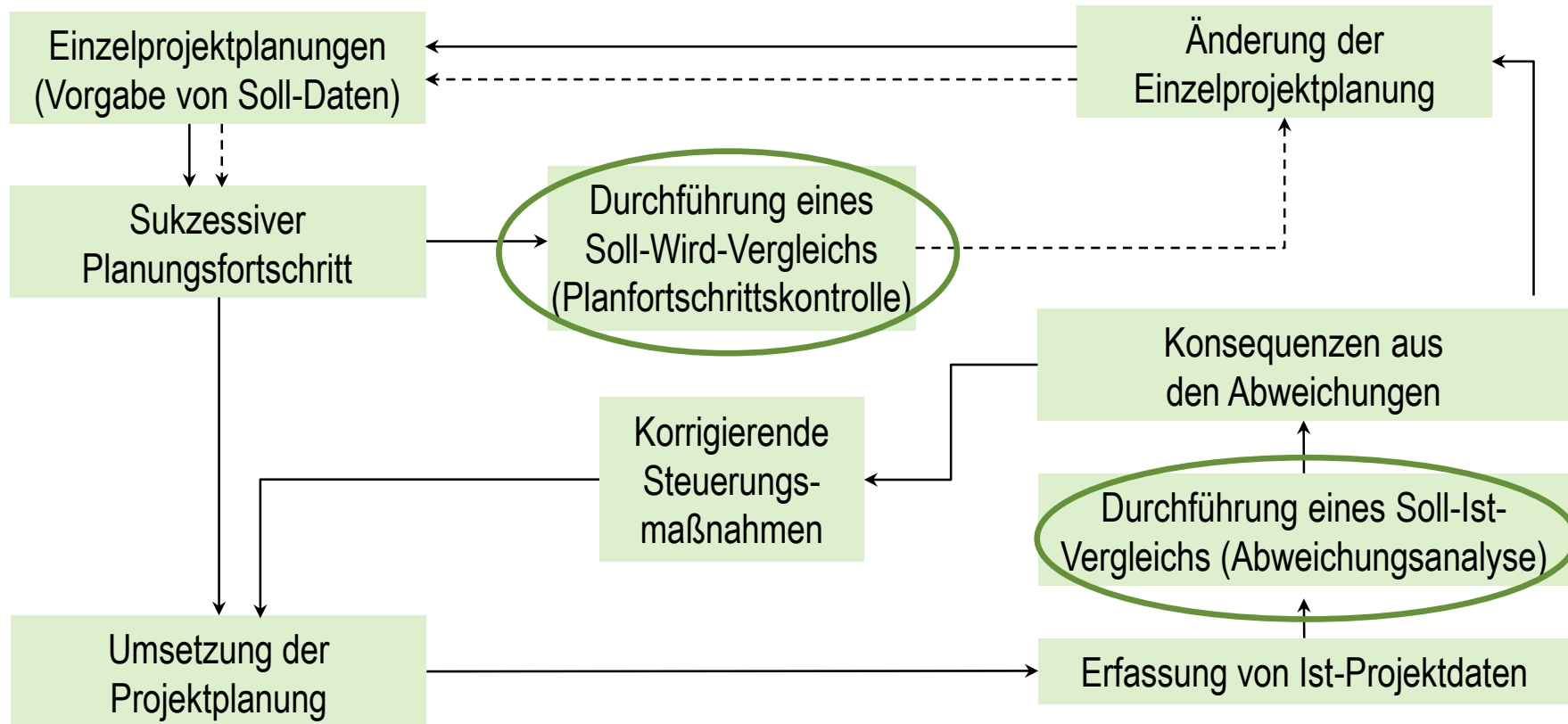
Projektplanung hat zweckmäßige und typische Abfolge von Arbeitsschritten

- Dieses inkrementale Vorgehen lässt sich als stufiger Prozess darstellen.
- Die Stufen werden nicht linear beschriftet sondern iterativ, **vom Groben ins Detail.**
- Die Regelkreise des PM werden mehrfach durchlaufen.



Führungsregelkreise des Projektmanagements

Projektmanagement
Der erfolgreiche Einstieg



Schriftliches Dokument mit Vertragscharakter enthält:

- Ziele
- Rahmendaten
- Auftraggeber
- Projektleiter

Zweck: Beschreibung des Vorhabens, Definition der Projektziele
(übergeordnete Ziele bzw. Hauptziele, Unterziele und explizite Nicht-Ziele)
Basis für formale Projektbetreuung und Projektstart

- **Definition des Gewünschten**
- **Zielerreichung sollte am Ende des Projektes messbar sein!**

Prozess der Projektauftragsdefinition

Projekt-
management
Der erfolgreiche Einstieg

- Der Definitionsprozess sollte verdeutlichen, **weshalb** das Projekt zu diesem Zeitpunkt **nötig** ist und welche Ergebnisse zu **erwarten** sind.
- Auftragsdefinition muss allen Beteiligten **verständlich** sein
- **Eckdaten** des bevorstehenden Entwicklungsvorhabens werden **verankert**, obwohl noch **Unsicherheiten und Unklarheiten** bestehen.
- Dilemma: Einerseits müsste man in die Projektplanung einsteigen, kann dies aber erst tun, wenn ein klarer Projektauftrag vorliegt; dieser wiederum verlangt gewisse, grob geschätzte **Angaben zu wesentlichen Inhalten und Parametern** (Zeitraumen, Aufwand).

Inhalte der Projektauftragsdefinition

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg

- Name/Titel des Projektes
- Projektnummer oder/und Kurzbezeichnung
- Projektauftraggeber, Projektleiter (Projektteam)
- Start- und Endtermine, Projektlaufzeit
- Kurzbeschreibung des Vorhabens
- Aussagen über die Notwendigkeit des Vorhabens
- Aussagen über übergeordnete Absichten, Ziele, Projekthinhalte/-phasen
- Einschränkungen und Annahmen; insbesondere Ressourcenverfügbarkeit
- Unterschriften von Auftraggeber und Projektleiter
- In der Projektdefinition sind die Erwartungen allfälliger Auftraggeber zu berücksichtigen.
- Detaillierungsgrad des Projektauftrages ist abhängig von Umfang, Komplexität, Bedeutung etc.
- *Graphische Kurzdarstellung der Projektorganisation, inkl. der wichtigsten Rollenträger*
- *Zusammenstellung aller Stakeholder des Projektes*
- *Beschreibung des Nutzens für den Auftraggeber*

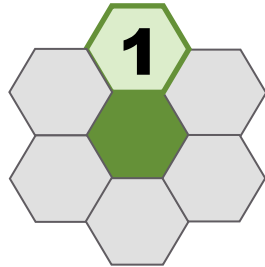
Teilschritte der Projektauftragsdefinition im Überblick

Projektmanagement
Der erfolgreiche Einstieg



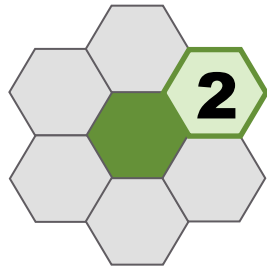
Problembeschreibung als Start der Projektauftragsdefinition

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg



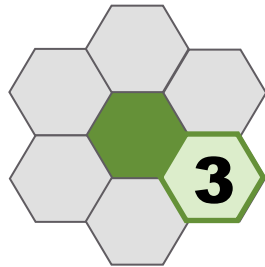
Definieren des Problems

- Auftraggeber um klare Definition des zu lösenden Problems fragen
- Auftraggeber-Muss-und-Wunsch-Bedürfnisse bestimmen und unterscheiden
- Sammeln ausreichender Hintergrundinformation über die aktuelle Ausgangslage
- Verstehen der Gründe für das Projekt und der Auftraggebermotive für seine Durchführung



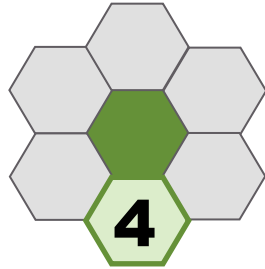
Formulieren der Projektauftragsmission

- Verstehen der Umfeldbelange des Projekts
- Abgabe eines Projektmission-Statements, warum man das Vorhaben bearbeitet
- Aufzählen von 2 oder 3 Oberzielen
- Die Formulierung sollte das Spektrum möglicher Lösungen adäquat begrenzen



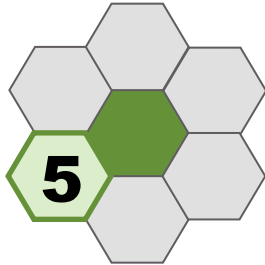
Erarbeiten der Projektziele

- Fixieren, was das Projekt inhaltlich anstrebt
- Beschreiben was das Projekt erreichen will
- Basis für den Projekterfolg legen durch Definition der Bedingungen des Projektabschlusses
- Mit 5 oder 6 Zielen arbeiten, die gewöhnlich das gesamte Projekt abdecken sollten



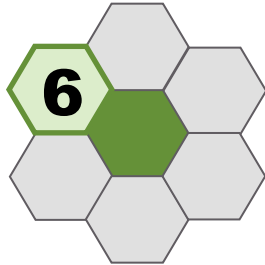
Bestimmen von Projektumfang und Ausschließungen

- Grobschätzung des Gesamtarbeitsumfanges und der Teilaufgaben
- Kurzzusammenfassung der signifikanten Arbeiten (1 bis 2 einfache Sätze)
- Auflistung, was nicht im Projekt inkludiert ist (sogenannte „Ausschließungen“)



Definieren des Projektoutputs

- Was muss am Ende des Projekts erledigt sein?
- Liste der Produkte (Zwischen- und Endleistungen) und der spezifischen Endresultate des Projekts
- Betrachtung jedes Projektziels und der dazugehörigen Projektoutputs



Bewerten der Projektschranken

- Spezifizieren aller wichtigen Ressourcenbeschränkungen
- Klären der Projektparameter
- Verstehen projektlimitierender Faktoren

Ziele stellen allgemein formuliert **SOLLVORSTELLUNGEN** für das Erreichen bestimmter zukünftiger Zustände dar.

- sind **Grundlage der Planung** und der Ergebnisbewertung
- erklären, **was erreicht werden muss**, damit ein Projekt als Erfolg gewertet werden kann
- sind **Referenzelement der Beobachtung** (Projektcontrolling)
- müssen daher **iterativ konkretisiert bzw. angepasst** werden
- sollten **lösungsneutral** sein, um Spielraum für kreative Ansätze zu lassen

Vertiefende Anmerkungen zur Definition von Projektzielen

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg

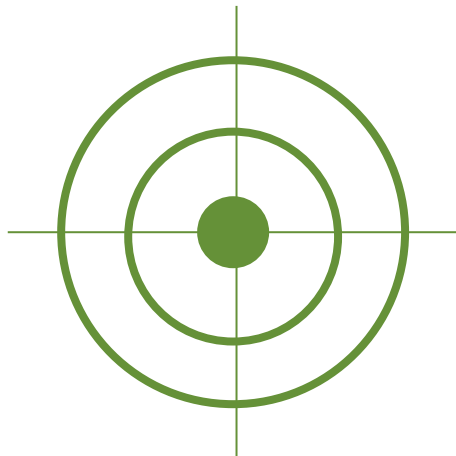


Bedeutung von Zielen

Projekt-
management
Der erfolgreiche Einstieg



Ohne Ziele kein Erfolg!



Klare Ziele legen den
Grundstein zum Erfolg!



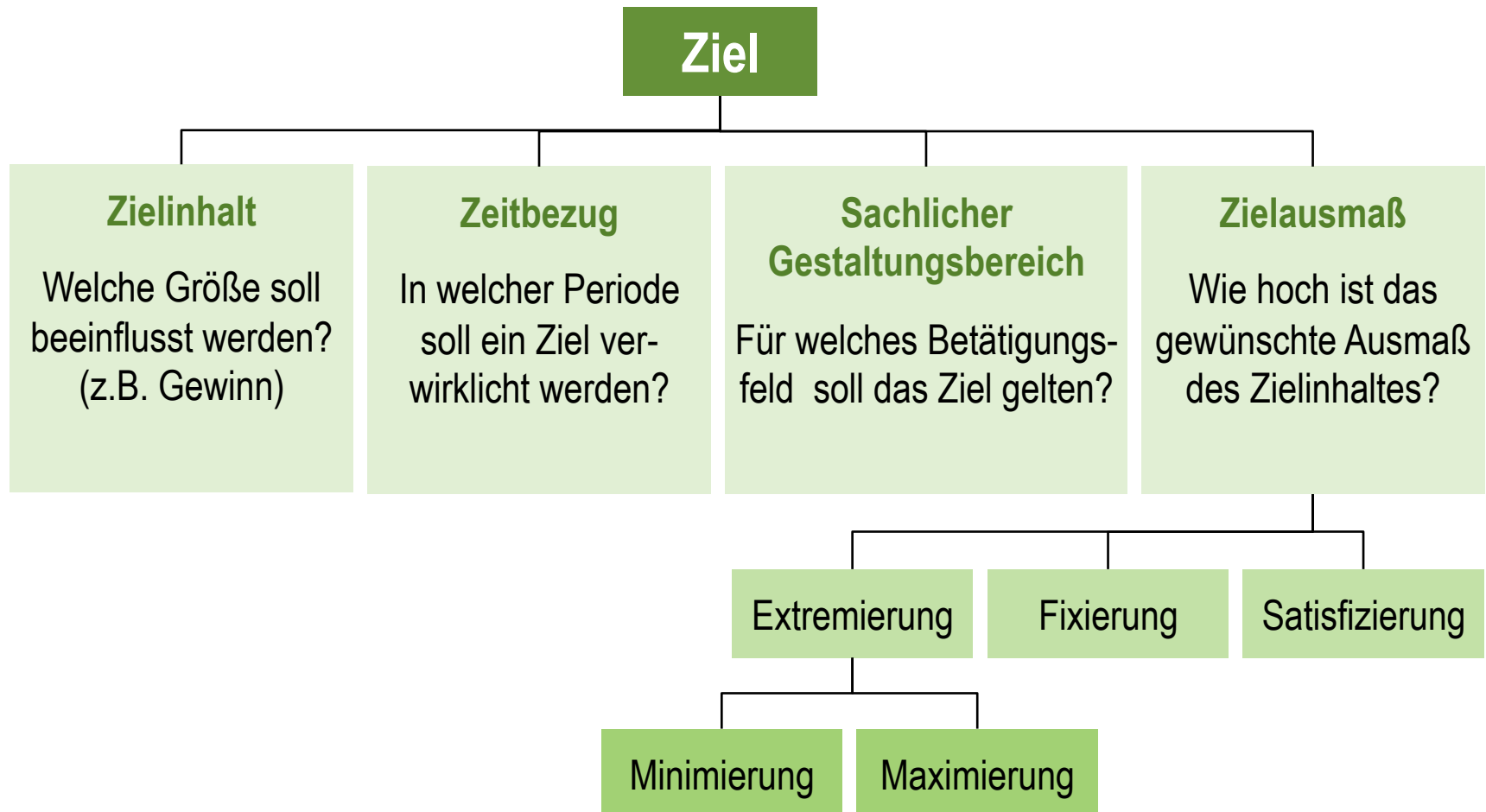
Kritieren von Projektzielen

Projekt-
management
Der erfolgreiche Einstieg



Komponenten einer klaren Zielformulierung

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg



Typisierung von Projektzielen

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg

Verschiedene Typisierungsmöglichkeiten

Grundformen nach

Messbarkeit und Zielbereich

- Quantitative Ergebnisziele
- Qualitative Ergebnisziele
- Quantitative Prozessziele
- Qualitative Prozessziele

„Ziel“-Gruppe

- Kundenziele/
Auftraggeberziele
- Stakeholderziele

Prioritäten

- Muss-Ziele
- Kann-Ziele

Regeln der Zielformulierung



Projekt-
management
Der erfolgreiche Einstieg

- **Was will das Vorhaben erreichen?**
 - Definition und Umfang des Vorhabens
 - Grundlegende Strategien der Abwicklung
- Ziel sollte **realistisch** sein (fordern aber nicht überfordern).
- Unter **allen Mitwirkenden** muss Konsens bestehen, diffuse Ziel führen zu **Misserfolg**.
- Zielliste muss aufgrund neuer Informationen/Erfahrungen **sukzessive präzisiert** werden.
- Unterbleibt eine **kritische Überprüfung**, führt gerade das zum Scheitern des Vorhabens.
- Bei untereinander konfliktären Zielen sind Prioritäten zu setzen.
- **Formales: Ziele ausformulieren**

Zielfindung – Zielanalyse

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg

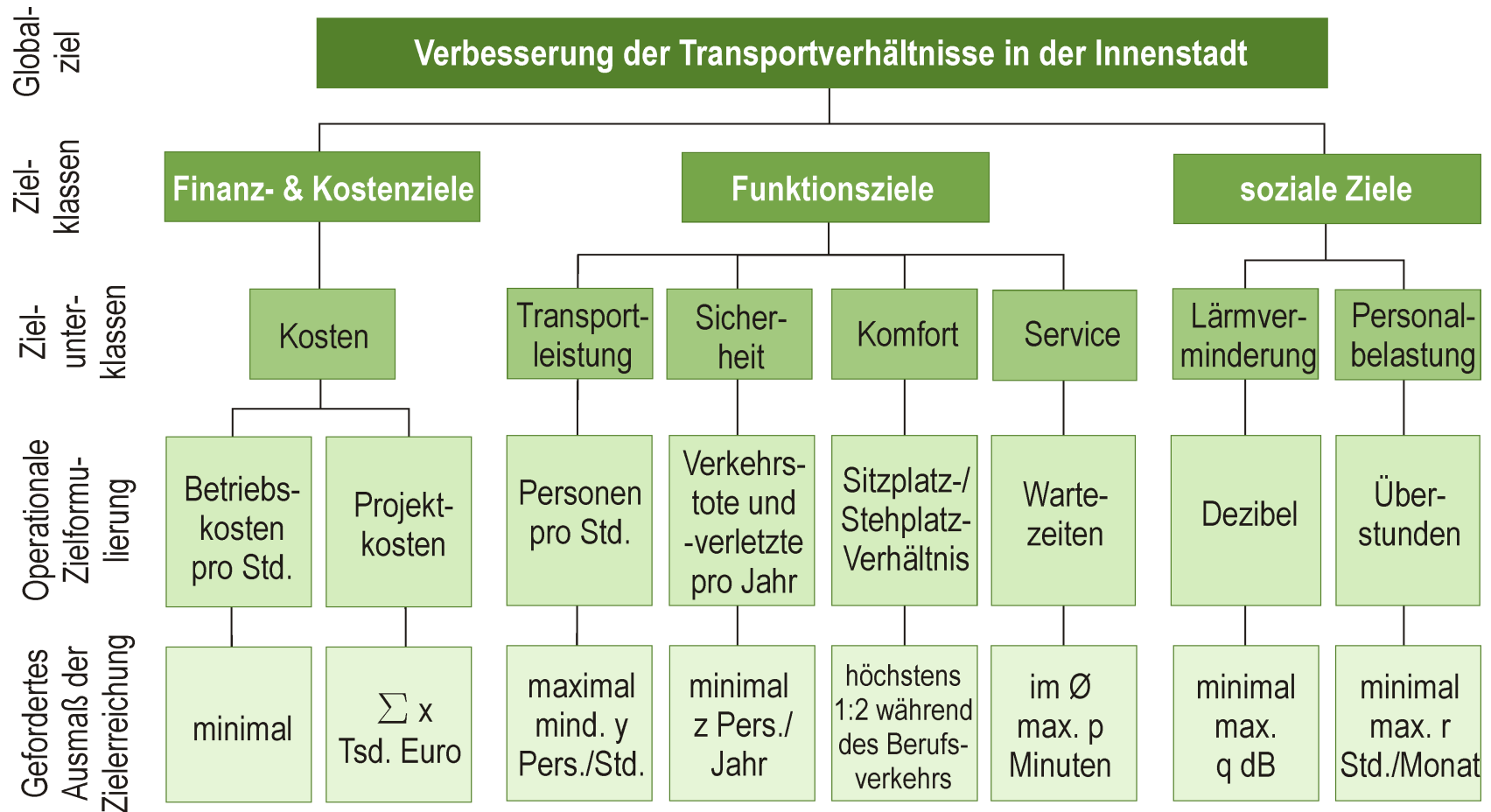
- **Intuitiv** (durch Einsatz von Kreativitätstechniken/z.B. Brainstorming; Methode 365 etc.)
- **Deduktiv** (Ableitung von Einzelzielen aus globalem Oberziel)

Zielanalyse – vom Problem zum Ziel

Problemfeld	Zielinhalt	Zielausmaß	Zielzeit
Überstunden	Abbau von Überstunden	Überstunden nur noch im Ausnahmefall	10 Monate
Verzögerungen durch Rückstau im Wareneingangsbereich	Beseitigung der Verzögerungen	Reklamationen werden zeitnah bearbeitet, d.h. durch Erfassung am Eingangstag	3 Monate
Mangelnde Beratung der Kunden	Aufbau einer effizienten Beratung	Optimale Beratung zur Vermeidung unnötiger Rücksendungen	3 Monate
Steigende Kosten bei Ersatzteilen	Kostenreduzierung	Senkung der Kosten um mindestens 10 %	5 Monate
Kundenbeschwerden	von Qualität und Service überzeugte Kunden	Kunden sollen Empfehlungen aussprechen	5 Monate

Darstellung von Zielen – Zielhierarchie

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg



- **Lastenheft oder Anforderungskatalog**

Gesamtheit der Anforderungen des Auftraggebers an die Lieferungen und Leistungen des Auftragnehmers:

Was ist zu erarbeiten und wofür? Dient häufig einer ersten Abschätzung des Vorhabens, ist somit Entscheidungsgrundlage für nächste Schritte

- **Pflichtenheft**

hat das Lastenheft zur Grundlage, ist detailreicher:

Wie und womit sollen die Forderungen verwirklicht werden?

NICHT-Ziele

Negative Zieldefinitionen unterstützen die Projektabgrenzung, indem sie explizit festlegen, was nicht Ziel des Projektes ist und somit auch nicht erwartet werden darf.

Wesen der Projektstartsitzung

Projekt-
management
Der erfolgreiche Einstieg

- formeller Beginn/Startschuss
- Alternativbezeichnungen:
 - Kick-off-Meeting
 - Start-up-Workshop
- erste Zusammenkunft aller Projektmitarbeiter (ev. mit Auftraggebern und Stakeholdern)
- zentrale Weichenstellungen für das Projekt
- Abstimmung der Zusammenarbeitsmodalitäten



Projektstartsitungen – zentrale Inhalte



Projekt-
management
Der erfolgreiche Einstieg

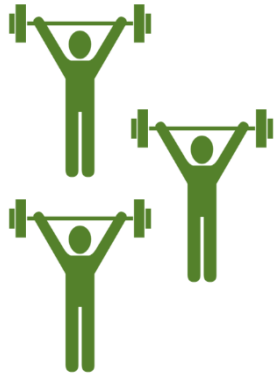
- **Kommunikation und Klärung der Projektziele** (Beseitigung von Missverständnissen; Ziele allen im Detail bekannt machen; Betroffene sollen sich mit den Zielen identifizieren)
- **Entwicklung** erster **Lösungsansätze**; Bestimmung erster wesentlicher Schnittstellen
- **Ausarbeitung** von Grundzügen einer **Projektstruktur** und eines -phasenplanes
- **Festlegungen** zur **Projektorganisation** (erste Aufgabenverteilungen), zum Informations- und Kommunikationssystem
- Identifizierung von **Projektinteressenten** und **Projektrisiken**.

Intentionen auf Beziehungsebene

- **Kennenlernen** der Teammitglieder
- **Rollen** im Projekt **festlegen**
- **Aufdecken** möglicher **Konflikte**
- Entwicklung eines „**Wir-Gefühls**“ im Projektteam

Übung – Erarbeiten eines Projektauftrages

**Projekt-
management**
Der erfolgreiche Einstieg



Greifen Sie eine (während der letzten Übung ausgewählte) Projektidee auf.

Erarbeiten Sie für diese Idee einen Projektauftrag.

Präsentieren Sie diesen Projektauftrag auf Folie/Flipchart!
Zeitraumen: 45 Minuten

Checkliste zum Projektauftrag



Projekt-
management
Der erfolgreiche Einstieg

- **Liegt der Projektauftrag schriftlich formuliert vor?**
- **Umfasst die Projektbeschreibung**
einen allgemeinverständlichen, griffigen **Projekttitel**, eine klare Punktation, was das Projekt erreichen will, grundsätzliche Angaben zu **Messgrößen**, welche später die Zielerreichung beurteilen lassen, eine Umschreibung des angestrebten **Endstandes**, eine zeitliche Vorstellung, wann die **Projektziele** erreicht sein sollen
- **Enthält die Projektdefinition**
eine Angabe darüber, **wie viel Leute in welchem Ausmaß** in das Vorhaben involviert sein werden, grobe Vorstellungen über **benötigte Mittel**, eine Festlegung wer für die Leitung zuständig und **verantwortlich** sein soll?
- **Benennt die Projektauftragsdefinition**
wie und wann eine **Kommunikation** mit Auftraggebern stattfindet, welche Instrumente und **Techniken zur Planung und Kontrolle** des Projekts eingesetzt werden sollen, **wer** aller bei deren Erstellung mitgewirkt hat, **wann** deren Erstellung erfolgte

Nein > 3 → Projektbeschreibung überdenken bzw. ändern!