Fallstudie

# Die Ausgangssituation:

Die Firma Schaff & CO, Berlin, expandiert. Sie besitzt auf eigenem Gelände ein Verwaltungs- und ein Produktionsgebäude. Bedingt durch ihre Expansion muss ein zweites Produktionsgebäude zur Verfügung gestellt werden. Interne Analysen haben ergeben, dass es für Schaff & Co günstiger ist, die Verwaltung in ein angemietetes Gebäude in der unmittelbare Nähe umziehen zu lassen und das freiwerdende Verwaltungsgebäude als 2. Produktionsgebäude zu nutzen.

Innerhalb des Verwaltungsgebäudes befindet sich auch die EDV der Firma, die somit auch umziehen muss. Mit dem Betriebsrat hat sich der GF (Geschäftsführer) bereits auf Wochenendarbeit im Schichtdienst geeinigt. Als Termin für den Umzug der EDV kommen nur die Tage zwischen Weihnachten und Sylvester in Frage, da an diesen Tagen der Betrieb ruht.

# Hintergrund

Der Projektleiter ist am 18.10 (Projektwoche 4) ans Rote Meer in den Urlaub geflogen. Von der dortigen Deutschen Botschaft wurde die Firma Schaff & Co später informiert, dass der Projektleiter dort schwer an einer Tropenkrankheit erkrankt ist. Er wird am Urlaubsort stationär behandelt, da er nicht transportfähig ist. Der Projektleiter wird für einen längeren Zeitraum ausfallen und ist für Rückfragen nicht erreichbar.

**Wir sind heute am Beginn der Projektwoche 10.**

# Der Auftrag:

Sie werden als neuer Projektleiter eingesetzt, um den Umzug inkl. aller Vor- und Randbedingungen weiter zu planen und durchzuführen inkl. der Beauftragung von externen Dienstleistern.

Erstellen Sie die notwendigen Dokumente, wie in den Aufgaben gefordert. Die notwendigen Angaben können Sie den beigefügten Dokumenten entnehmen oder diese daraus herleiten.

Der Geschäftsführer möchte morgen einen aktuellen Statusbericht über das Projekt von Ihnen haben. Ihnen liegt der Statusbericht der Projektwoche 4 als Beispiel vor.

## 1.Aufgabe: Statusbericht

Erstellen Sie einen Projektstatusbericht für das Ende der Projektwoche 10 (24 – 28.11).

Ein Beispiel liegt im Excel-Workbook im Registerblatt **Projektstatus PW4** vor.

Benutzen Sie als Informationsquelle auch die Informationen welche Sie im Anhang **Infos zu Aufgabe 1** vorfinden.

Welche Tätigkeiten zur PW10 bereits abgeschlossen sind, können Sie dem Registerblatt **Projektplan PW10** in der Spalte **H** entnehmen

Im Registerblatt **Projektstatus PW10** wird die Grafik der Meilensteintrendanalyse automatisch aktualisiert, sobald Sie im Registerblatt Meilensteintrend-Analyse die Daten von Zelle **I5** bis **N13** füllen.

Prüfen Sie das Stakeholder Register auf Richtigkeit und Vollständigkeit. Sie finden dieses im Registerblatt **Stakeholder Register** im Workbook. Nutzen Sie als Informationsquelle die Vorgänge im Projektplan.

Prüfen Sie den PSP auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Sie finden dieses im Registerblatt **PSP** im Workbook. Benutzen Sie als Informationsquelle auch die Informationen welche Sie im Anhang **Infos zu Aufgabe 1** vorfinden. Aus diesen werden Sie die Informationen gewinnen

## 2.Aufgabe: Change Request

Erstellen Sie einen Änderungsantrag.

Benutzen Sie als Informationsquelle die Informationen welche Sie im Anhang **Infos zu Aufgabe 2** vorfinden. Aus diesen werden Sie Informationen gewinnen, um zu entscheiden welche Alternative sinnvoll ist und welche nicht.

Nachdem Sie die Entscheidung getroffen haben, füllen Sie bitte das Change Request Formular aus. Dieses Formular liegt als Word-Datei vor.

## 3.Aufgabe: Entscheidungsbaum

Erstellen Sie einen Entscheidungsbaum anhand des untenstehenden Textes.

Nach dem Umzug der Verwaltung sind die Umzugskartons

und Transportverpackungen übrig. Die Transportverpackungen müssen innerhalb von 1 Woche aus Brandschutzgründen entsorgt werden. Es gibt insgesamt 500 Umzugskartons. Ein Karton wiegt 1,2 kg und kostet €1,50.

Es stehen folgende Optionen zur Verfügung:

1. Die Kartons bei ebay zu verkaufen. Die Wahrscheinlichkeit, dass es klappt liegt bei 30%. Pro Karton kann €1,- erzielt werden
2. Die Kartons können im Hof verbrannt werden. Wenn die Firma dabei erwischt wird, dann kommt die Feuerwehr. Das wird €7.500,- kosten. Die Wahrscheinlichkeit liegt bei 5%.
3. Die Kartons könnten auf den Wertstoffhof gebracht werden. Allerdings hat der Hof erst in 2 Wochen wieder auf. Pro Tonne müssen €100,- Gebühren bezahlt werden. Die Gefahr, dass der Brandschutz die Betriebserlaubnis der Büros entzieht liegt bei 80% und der Schaden wäre dann €5.000,-/Tag.
4. Das Umzugsunternehmen bietet die Kartons zur Vermietung an und würde sie auch wieder mitnehmen. Pro Karton müsste €3,00 gezahlt werden. Die Wahrscheinlichkeit ist 100%.

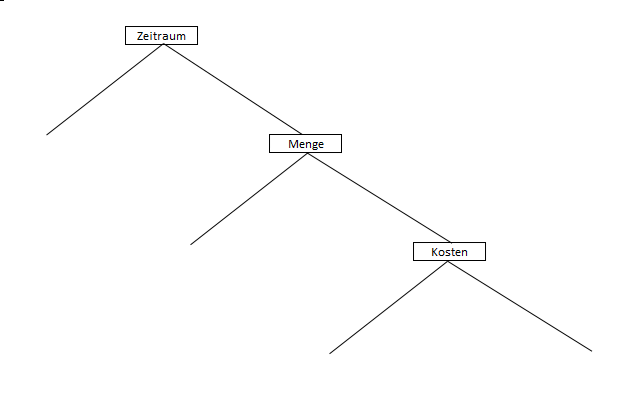
Hilfestellung:

Benutzen Sie die Begriffe Zeitraum, Menge und Kosten als Knoten für den Entscheidungsbaum.

Zeitraum = In welcher Zeit geschieht die Entsorgung. 1 Woche oder mehr.

Menge = Werden wahrscheinlich alle Kartons entsorgt oder nur eine Teilmenge.

Kosten = Kalkulieren Sie die Kosten (inkl. Beschaffung) anhand ihrer Wahrscheinlichkeit.



Hinweis: Die Kosten für die Anschaffung als auch für die Entsorgung der Transportverpackungen gehen aufgrund einer Entscheidung der Geschäftsführung nicht in die Projektkosten ein! Diese Kosten werden in die Gemeinkosten der verschiedenen Abteilungen von Fa. Schaff & Co. eingerechnet.

## 4.Aufgabe: Risikomanagement

Aktualisieren Sie die vorhandene Risikoanalyse.

Benutzen Sie als Informationsquelle die Informationen welche Sie im Anhang **Infos zu Aufgabe 3** vorfinden. Bringen Sie die Informationen in eine chronologische Reihenfolge und aktualisieren Sie mit den gewonnen Informationen die Spalten **H** und **I** der Risikoanalyse. Diese finden Sie im Workbook im Registerblatt **Risikoanalyse**.

Eine Beschreibung für die Nutzung der Risikoanalyse für den betrieblichen Gebrauch finden Sie im Anhang **Arbeitsanweisung Risikoregister**.

**Weiteren Aufgaben :**

In der Projektinitiierungsphase werden Sie als Projektleiter benannt. Ihnen wird der Projektauftrag (Project Charter) sowie das Stakeholder Register (Register der projektbetroffenen Personen) übergeben.

* Kalkulieren Sie als Erstes ihr Projektbudget.
* Ihre Aufgabe ist es diese Dokumente auf Vollständigkeit und Richtigkeit zu überprüfen und ggf. zu ergänzen/zu korrigieren. Nutzen Sie dafür die dieser Fallstudie beigefügten Dokumente.
* Machen Sie sich mit der Risikoanalyse vertraut. Anfangswerte sind vorgegeben.

Letzter Zeitabschnitt

* Erstellen Sie einen Lessons learned-Bericht. Was lief gut, was lief schlecht, was muss man bei weiteren Projekten berücksichtigen um ähnliche Fallstricke zu vermeiden. Nutzen Sie hier die Daten der Earned Value Analyse.
* Nutzen sie die Daten des Projektplanes zu einer Projektnachkalkulation. Lassen Sie die Erfahrungen aus dem Lessons learned darin einfließen.

## Infos zu Aufgabe 1:

Von: Frauke Meier <frauke.meier@schaff.was>

Gesendet: Montag, 20. Oktober 11:01

An: Nebelkerze, Norbert

Betreff: Altes Gebäude: Bauanträge abgegeben

Hallo Norbert.

Ich habe soeben die Bauanträge für die Umbauarbeiten am alten Gebäude

an das Bauamt gesendet.

Liebe Grüße,

Frauke

Von: Frauke Meier <frauke.meier@schaff.was>

Gesendet: Donnerstag, 13. November 14:27

An: Nebelkerze, Norbert

Betreff: Altes Gebäude: Baugenehmigung eingetroffen

Hallo Norbert.

Ich habe soeben die Baugenehmigung für die Umbauarbeiten am alten

Gebäude vom Bauamt erhalten. Ich überprüfe die Genehmigung dann morgen.

Wenn Du nichts mehr von mir hörst, ist die Genehmigung vollständig

und in Ordnung.

Liebe Grüße,

Frauke

Von: Gerd Müller <gerd.mueller@schaff.was>

Gesendet: Freitag 19. September 15:13

An: Nebelkerze, Norbert

Betreff: Neues Gebäude: Erstellung Pflichtenheft

Hallo Norbert.

Um meinen berühmten Namensvetter zu zitieren:

Na, da hast Du mir ja ein schönes Ei serviert.

Wie soll ich denn das Pflichtenheft für das neue Verwaltungsgebäude

erstellen, Du weißt doch das ich keine Überstunden machen kann, da

ich mit meinem Hausbau auch so schon genug um die Ohren habe.

Grüße,

Gerd.

Von: Norbert Nebelkerze <norbert.nebelkerze@schaff.was>

Gesendet: Freitag 19. September 17:13

An: Müller, Gerd

Betreff: Re: Neues Gebäude: Erstellung Lastenheft

Hallo Gerd.

Eben.

Weil Du mit deinem Hausbau viel Erfahrung im Lesen von

Bauzeichnungen hast, bist Du der ideale Kandidat für die Erstellung

des Lastenheftes. Keiner im Team ist da besser in der Materie als Du.

Das Du kaum Überstunden machen kannst, leuchtet mir ein. Ich

schlage vor, Du meldest Dich bei mir, sobald Du Überlast hast und

Überstunden anstehen würden.

Wir regeln das so, dass keine Überstunden für Dich anfallen

werden und Du mit deinem Hausbau weiterkommst.

Ich brauche hier unbedingt deine Unterstützung.

Viele Grüße,

Norbert.

Von: Gerd Müller <gerd.mueller@schaff.was>

Gesendet: Montag 22. September 08:32

An: Nebelkerze, Norbert

Betreff: Re: Re: Neues Gebäude: Erstellung Lastenheft

Hallo Norbert.

Danke für die Blumen.

Wenn keine Überstunden anfallen werden, übernehme ich die Erstellung

des Lastenheftes natürlich.

Ich setze mich gleich ran, der Fertigstellungstermin ist recht

sportlich!

Na, dann lasse ich es mal "müllern vor dem Tore". :-)

Grüße,

Gerd.

Von: Gerd Müller <gerd.mueller@schaff.was>

Gesendet: Montag 13. Oktober 17:10

An: Nebelkerze, Norbert

Betreff: Genehmigung GF

Hallo Norbert.

Bevor ich jetzt fluchtartig meinen Arbeitsplatz verlasse und zu

meiner Hausbaustelle stürme, noch kurz der Status zum Lastenheft des

neuen Gebäudes.

Das Lastenheft ist letzten Freitag pünktlich fertig geworden und

ich habe es heute dem Geschäftsführer zur Genehmigung vorgelegt.

Du hattest Recht, ich bin am tiefsten in der Materie drin. Er hat

sich alles erklären lassen und das viel mir leicht.

Er hat sich sehr lobend über meine Arbeit geäußert.

Ich danke dir, dass Du mir den Rücken mit den Überstunden frei

gehalten hast.

Ich mache mich dann morgen an die Erstellung des Pflichtenheftes.

Somit liege ich voll im Terminplan.

P.S.: Bevor ich es ganz vergesse, das Lastenheft ist auch von der

Arbeitssicherheit abgesegnet worden. Deren Genehmigung war natürlich

notwendig bevor ich zum GF ging.

Sollten wir uns nicht mehr hören, wünsche ich Dir einen schönen Urlaub.

Du hast es Dir verdient.

Grüße,

Gerd.

Ergebnisprotokoll der Abstimmungen über das neue Verwaltungsgebäude

der Fa. Schaff & Co mit dem Eigentümer

Datum: 27.10

Teilnehmer:

Eigentümer des neuen Verwaltungsgebäudes

Gerd Müller, Schaff & Co.

Sabine Schulz, Schaff & Co

Gernot Gerler, Schaff & Co

Ergebnisse:

Vom 21.10 bis zum 23.10 fand die Vorstellung und Durchsprache des

Pflichtenheftes für das neue Verwaltungsgebäude der Fa. Schaff & Co

statt. Nach Klärung der differenten Meinungen wurde das Pflichtenheft

entsprechend geändert und durch einen Vertreter der Fa. Schaff & Co

als auch durch den Eigentümer des Gebäudes unterzeichnet.

Am Freitag 24.10 und am Montag 27.10 wurden die Kosten für die

jeweiligen Änderungen am Gebäude vorgestellt und durchgesprochen.

Auch hier wurde eine Einigung über die Kostenträgerschaft und der

Verrechnung über eine Mindestmietdauer des Gebäudes erreicht.

Nächste Schritte:

Die Einigungsdetails werden im Vertrag zwischen Eigentümer und Vertreter der Fa. Schaff & Co festgehalten und gegengezeichnet werden.

Dies ist am 28.10 vorgesehen.

Der Eigentümer verpflichtet sich, die geplanten baulichen

Veränderungen am neuen Gebäude durch einen Architekten abnehmen zu

lassen.

Die Kosten hierfür trägt der Eigentümer. Die Genehmigung des

Architekten wird an Gernot Gerler weitergeleitet. Hr. Gerler wird dann

die Bauanträge vorausfüllen, an das Bauamt übergeben und die

Baugenehmigung nachverfolgen.

Von: Sabine Schulz <sabine.schulz@schaff.was>

Gesendet: Mittwoch 5. November 11:23

An: Gerler, Gernot

Betreff: Umbaumaßnahmen am neuen Gebäude einleiten

Guten Tag Hr. Gerler.

Ich denke wir haben einen guten Job gemacht. Die Vertragsunterzeichnung

zwischen Gebäudeeigentümer und unserem GF verlief völlig problemlos und

der Architekt des Eigentümers hat seine Genehmigung zu den geplanten

baulichen Veränderungen erteilt.

Ich werde nun die Anträge für das Bauamt ausfüllen und dort einreichen. Mal sehen wie schnell der Amtsschimmel dort wiehert.

Ich bitte Sie, mit der Abstimmung der Zeitplanung zu beginnen.

Sobald Sie dort einen Konsens der Stakeholder erreicht haben,

sorgen Sie mit unserem Einkauf noch bitte für die Beauftragung der

Baumaßnahmen an die lokalen Firmen.

Liebe Grüße,

Sabine Schulz

Von: Reiner Zufall <reiner.zufall@transporte.de>

Gesendet: Dienstag 25. November 09:13

An: Horte, Heinrich

Betreff: Transporter ihrer Klimaanlage hatte einen Unfall

Guten Tag Hr. Horte.

Ich darf mich kurz vorstellen, ich bin der zuständige Disponent für den

Transport ihrer Klimaanlage durch unser Speditionsunternehmen.

Leider muss ich Ihnen mitteilen, dass das Transportfahrzeug in einen Unfall verwickelt wurde.

Ich habe die Herstellerfirma der Klimaanlage bereits informiert, welche einen Gutachter an die Unfallstelle entsandt hat.

Der Schaden an ihrer Klimaanlage wird zurzeit durch den Gutachter aufgenommen.

Fotos zeigen jedoch einen erheblichen Schaden an der Klimaanlage.

Sobald ich eine nähere Einschätzung des Gutachters habe, diese erwarte ich heute noch, werde ich Sie unverzüglich informieren.

Ich bedauere den Vorfall sehr.

Der Fahrer hat den Unfall nicht verursacht und ist glücklicherweise

unverletzt geblieben.

Mit freundlichen Grüßen,

Reiner Zufall

Von: Reiner Zufall <reiner.zufall@transporte.de>

Gesendet: Dienstag 25. November 17:18

An: Horte, Heinrich

Betreff: Unfallschaden an ihrer Klimaanlage

Guten Tag Hr. Horte.

Die erste Einschätzung des Gutachters über den Unfallschaden an ihrer

Klimaanlage liegt mir nun vor.

Rahmen und Außenverkleidung des Klimagerätes sind verzogen, verbeult und total verkratzt.

Die Kühlmittelpumpe hat einen Riss und der Verdampfer ein Leck!

Laut Gutachter kann von einem Totalschaden des Klimagerätes ausgegangen

werden, eine Reparatur ist nicht möglich.

Diese Informationen hat der Gutachter bereits der Herstellerfirma weitergeleitet. Ich habe mich mit der Herstellerfirma bereits in Verbindung gesetzt.

Man wird sich mit Ihnen morgen in Verbindung setzen und Ausweichlösungen mit Ihnen diskutieren.

Unsere Transportversicherung ist bereits informiert, diese wird den Schaden abwickeln und die Klimaanlage der Verschrottung zuführen.

Ich bedauere, Ihnen keine besseren Informationen übermitteln zu können.

Mit freundlichen Grüßen,

Reiner Zufall

Von: Dmitri Klima <dmitri.klima@kaelteanlagen.de>

Gesendet: Dienstag 25. November 17:33

An: Projektleitung

Betreff: Unfallschaden an ihrer Klimaanlage

Guten Tag.

Nach dem bedauerlichen Transportunfall ihrer EDV-Klimaanlage, habe ich mich sofort nach Ersatz in unserem Hause umgesehen.

Als erste Information kann ich Ihnen mitteilen, dass die sofortige

Lieferung einer Ersatzanlage nicht möglich ist, da die Klimaanlage

speziell für ihre Gegebenheiten gebaut wurde.

Ein Neubau kann erst 2 Wochen nach Auftragseingang geliefert werden.

Ich sehe mich jedoch nach alternativen Lösungen um. Hierfür benötige ich noch ein paar Stunden Zeit.

Ich bin morgen bei Ihnen im Hause und würde Ihnen die Alternativen gerne vorstellen.

Mit freundlichen Grüßen,

Dmitri (Dima) Klima.

Von: Peter Petersen <peter.petersen@schaff.was>

Gesendet: Mittwoch 26. November 17:38

An: Horte, Heinrich

Betreff: Unfallschaden an der Klimaanlage

Hallo Heiner.

Nach dem Transportunfall der Klimaanlage steht bei der Projektleitung alles Kopf. Aber egal, er muss entscheiden.

Ich möchte Dich nur bitten sicherzustellen, dass trotz der Probleme mit

der Klimaanlage der Aufbauplan der Büromöbel im neuen Gebäude rechtzeitig fertig wird. Laut Projektplan bist Du dafür verantwortlich.

Sonst können meine Umzugsjungs nicht reibungsfrei arbeiten.

Danke.

Kommst Du auch zur Weihnachtsfeier?

Schöne Grüße,

Peter

Von: Heinrich Horte <heinrich.horter@schaff.was>

Gesendet: Mittwoch 26. November 17:38

An: Petersen, Peter

Betreff: Re: Unfallschaden an der Klimaanlage

Hi Peter.

Danke, für die Erinnerung. Steht ja so im Projektplan, hätte ich aber fast vergessen.

Ja, klar. Ich lasse den Aufbauplan rechtzeitig erstellen, damit

deine Umzugsjungs den Aufbau nach Plan dann reibungslos durchziehen

können.

Danke.

Klar, bin ich bei der Weihnachtsfeier dabei

Grüße,

Heiner

## Infos zu Aufgabe 2:

Besprechungsprotokoll mit Vertreter des Klimaanlagenherstellers über

Alternativlösungen nach dem Transportschaden.

Datum: Mittwoch 26.11

Teilnehmer:

Dimitri (Dima) Klima, Vertreter des Klimaanlagenherstellers

Heinrich Horte, Schaff & Co

Projektleiter, Schaff & Co

Besprechungsziel: Aufzeigen von Alternativlösungen nachdem die ursprünglich bestellte Klimaanlage durch einen Unfall zerstört wurde.

Hr. Klima führte aus, dass die ursprünglich bestellte Klimaanlage ein

Einzelstück war und nur für die Belange von Schaff & Co hergestellt wurde.

Es befindet sich keine zweite passende Klimaanlage auf Lager.

Die folgenden Lösungen wurden durch Hrn. Klima aufgezeigt:

1. Die Herstellung einer neuen Klimaanlage von Grund auf wird 2 Wochen, nach Eingang der Bestellung, in Anspruch nehmen. Hr. Klima sagte zu, dass sich der Hersteller noch an sein Angebot gebunden fühlt und eine zweite Klimaanlage zum gleichen Preis wie die ursprüngliche liefern würde.  
   Hierdurch würde der Terminplan überschritten, jedoch die Kostenplanung eingehalten werden.

Hr. Klima zeigte aber noch 2 weitere Alternativen auf:

1. Wegen Insolvenz eines Kunden befindet sich eine Klimaanlage auf Lager, welche sofort lieferbar wäre. Im Gegensatz zur ursprünglichen Klimaanlage ist diese jedoch erheblich größer und schwerer, da leistungsfähiger. Diese Anlage hätte einen um 20.000 € höheren Kaufpreis zur Folge, ist aber um 50 % leistungsfähiger. Die Auswirkungen der größeren Ausmaße und des höheren Gewichtes auf das neue Verwaltungsgebäude müssen noch festgestellt werden. Hierdurch könnte der Terminplan wieder eingehalten werden.
2. Nach Rücksprache mit seiner Planungs- und Produktionsabteilung bot Hr. Klima an, die vorhandene Klimaanlage (siehe Punkt 2) umbauen zu lassen. Nach dem Umbau entspräche die Klimaanlage wieder in Gewicht und Größe den Spezifikationen von Schaff & Co. Für den Umbau sind ca. 2 Arbeitswochen zu veranschlagen. Diese würden jedoch in 24 h Schichten abgearbeitet werden, so dass nur 3 Kalendertage dafür in Anspruch genommen werden würden. Die 3 Kalendertage können durch Wochenendarbeit während der Montage auf dem Dach wieder eingeholt werden. Neben den höheren Kosten für die zu verwendende Klimaanlage (20.000 €) entfallen auf diese Lösung noch Umrüstkosten und Schichtarbeitskosten in Höhe von 15.000 €. Hierdurch würde der Terminplan wieder eingehalten werden, jedoch der Kostenrahmen gesprengt werden.

Hr. Klima bittet um eine Bestellung über eine der drei Alternativen bis

spätestens Montagmittag 01.12 um eine rechtzeitige Bestellung von Material und Mitarbeitern sicherzustellen.

Der Projektleiter von Schaff & Co sicherte Hrn. Klima zu

* die Alternativen zu prüfen
* eine Alternative auszuwählen
* einen entsprechenden Änderungsantrag zu erstellen sowie
* beim Lenkungsausschuss einzureichen

und eine Entscheidung herbei zu führen. Eine Bestellung über eine der drei Alternativen geht bis 11:00 Uhr am Montag 01.12 (PW 11) bei Hrn. Klima ein.

## Infos zu Aufgabe 3:

Von: Projektleitung <projektleitung@schaff.was>

Gesendet: Montag, 01. Dezember 08:09

An: Geschäftsführer

Betreff: Gefährdung der Abnahme der EDV-Klimaanlage und Folgewirkung

Sehr geehrter Geschäftsführer.

Ich wurde am Freitag darüber informiert, dass ein erhöhtes Risiko besteht, die Abnahme des TÜV für die EDV-Klimaanlage am 06.01 zu bekommen. Davon habe ich mich heute Morgen selbst überzeugt und bestätige

die Gefährdung.

Ich lade das Projektteam morgen zu einem Risikobewertungsmeeting ein,

um die Risikoliste zu aktualisieren und eventuelle

Folgewirkungen/Risiken zu identifizieren und zu bewerten.

Mit freundlichen Grüßen,

Projektleitung

Von: Projektleitung <projektleitung@schaff.was>

Gesendet: Montag, 01. Dezember 08:12

An: Projektteam

Betreff: Einladung zur Risikobewertung und Folgewirkungen

Sehr geehrtes Team.

Ich lade für morgen Dienstag 02.12 um 10 Uhr zu einem Risiko-

bewertungsmeeting ein. Hr. Petersen sieht ein erhöhtes Risiko für die

Abnahme der EDV-Klimaanlage durch den TÜV am 06.01.

Siehe Risiko Nr. 7 unserer Risikoanalyse.

Ziel des morgigen Meetings ist die Neubewertung dieses Risikos und die

Identifizierung und Bewertung daraus entstehender Folgewirkungen.

Mit freundlichen Grüßen,

Projektleitung

Von: Heinrich Horte <heinrich.horte@schaff.was>

Gesendet: Donnerstag, 11. Dezember 17:23

An: Projektleitung

Betreff: Vorzeitiger Einbau der EDV-Klimaanlage wahrscheinlich

Sehr geehrter Projektleiter.

Bei meinem Vergleich des Arbeitsfortschrittes beim Einbau der neuen

EDV-Klimaanlage gegenüber der Planung stellte ich fest, dass die

Monteure des Klimaanlagenherstellers bereits jetzt knapp 2 Tage vor dem

Plan liegen. Ich habe dann Kontakt mit Hrn. Dimitri Klima aufgenommen,

um gemeinsam mit ihm die Möglichkeit der frühzeitigen Montagebeendigung

zu realisieren.

Hr. Klima war von dem Arbeitsfortschritt angenehm überrascht und sicherte mir zu, 2 Montagearbeiter gegen erfahrenes Personal auszutauschen.

Die erfahrenen Montagemitarbeiter werden heute eine andere Montage

abschließen und stehen ab Morgen zur Verfügung.

Gruß,

Heinrich Horte

Von: Peter Petersen <peter.petersen@schaff.was>

Gesendet: Freitag, 12. Dezember 11:10

An: Projektleitung; Horte, Heinrich

Betreff: Vorzeitiger Einbau der Klimaanlage?

Hallo Heinrich

Ein vorzeitiger Einbau der EDV-Klimaanlage hört sich erstmal gut an.

Ich will auch kein Miesepeter sein.

Leider habe ich immer noch das Bild mit den falschen Bohrlöchern bei der Bodenplatte der Klimaanlage vor Augen. Ich befürchte einfach, dass bei einem vorzeitigen Ende der Montage noch mehr Pfusch auftaucht, welcher am Ende die Abnahme stärker gefährdet und eventuell zu längerem

Betriebsausfall führen kann.

Es kann nicht sein, dass 2 Tage früheres Montageende dann zu einem

einwöchigen Betriebsausfall führt. Der Geschäftsführer reißt uns den

Kopf ab.

Es ist nun an der Projektleitung zu entscheiden, ob auf das Projekt

auf Risiko oder auf Sicherheit geleitet wird.

Mit freundlichen Grüßen,

Peter Petersen

Von: Projektleitung <projektleitung@schaff.was>

Gesendet: Freitag, 12. Dezember 13:48

An: Horte, Heinrich; Petersen, Peter

Betreff: Re: Vorzeitiger Einbau der Klimaanlage?

Sehr geehrte Kollegen

Nach Rücksprache mit Hrn. Klima wird die Montage der EDV-Klimaanlage

3 Tage früher beendet sein. Hr. Klima sicherte mir zu, dass die

Bodenplatte mit den korrekten Bohrungen am Montag fertiggestellt sein wird.

Daher entscheide ich mich hier klar für das Risiko. Wir haben die Chance das Umzugsende am Donnerstag 01.01 vermelden zu können, anstatt am Dienstag 06.01.

Damit ersparen wir unserer Firma den eigentlich geplanten Betriebsausfall am Montag 05.01 und somit 7.500 €.

Hr. Petersen: Bitte kontrollieren Sie die Arbeiten an der Bodenplatte

am Montag und die Arbeiten an der Montage der EDV-Klimaanlage werktäglich bis zur Fertigstellung. Werktäglicher Bericht an mich.

Mit freundlichen Grüßen,

Projektleitung

Von: Peter Petersen <peter.petersen@schaff.was>

Gesendet: Freitag, 28. November 11:05

An: Projektleitung; Horte, Heinrich

Betreff: Gefährdung der Abnahme der EDV-Klimaanlage

Hallo

Ich habe mir heute mal ein Bild von der Montage der "umgebauten" EDV-

Klimaanlage gemacht.

Hier sind erhebliche Nacharbeiten an der Befestigungsplatte für den Boden zu erwarten. Nach meinen Messungen stimmen die Bohrlöcher in der

Bodenplatte nicht mit den bereits gebohrten Bodenlöchern überein.

Da die Bodenlöcher bereits im Spezialzement eingelassen sind, können

diese nicht einfach erneuert werden. Hier muss dann die Bodenplatte

umgearbeitet werden.

Ich habe damit erhebliche Zweifel, ob der TÜV uns die Abnahme der EDV-

Klimaanlage am 06.01 erteilt. Ich schlage vor, hier ein Risiko aufzunehmen bzwse ein vorhandenes Risiko anzupassen.

Mit freundlichen Grüßen,

Peter Petersen

## Infos zum Lessons learned

Von: Geschäftsführer <Geschäftsführer@schaff.was>

Gesendet: Montag, 02. Februar 2015 07:43

An: Projektleitung

Betreff: Erfolgreicher Abschluss des Verwaltungsumzugs

Lieber Projektleiter.

Meinen herzlichen Glückwunsch zum erfolgreichen Abschluss des Verwaltungsumzugs.

Sie haben das Projektziel sogar noch vor dem geplanten Ende erreicht.

Sie haben damit dem Unternehmen noch die Kosten für geplanten Produktionsausfall erspart.

Dies möchten wir mit einer Prämie von € 3.000 an das Team honorieren.

Gerne erteile ich an unser Kantinenpersonal den Auftrag eine Betriebsfeier für das Projektteam auszurichten.

Bitte stimmen Sie sich mit dem Kantinenpersonal zu einem Feiertermin an einem Werktags Abend ab.

Während der Feier werde ich die Ausschüttung der o.g. Prämie an das Projektteam bekanntgeben.

Mit besonderem Interesse nehme ich Ihren Vorschlag auf, bei kritischen Terminen die Beauftragung an externe Firmen so zu verändern, dass die Firmen bei vorzeitiger Fertigstellung der Arbeiten eine vertraglich abgestimmte Sonderzahlung erhalten.

Ich stimme Ihnen zu, dass dadurch die Termineinhaltung viel wahrscheinlicher wird und in unserer Firma früher mit den Arbeiten begonnen werden kann. Damit startet die Wertschöpfung früher.

Mit freundlichen Grüßen,

Geschäftsführer

Von: Buchhaltung <Buchhaltung@schaff.was>

Gesendet: Montag, 02. Februar 2015 10:16

An: Projektleitung

Betreff: Zahlungen an externe Dienstleister zum Verwaltungsumzug

Lieber Projektleiter.

Auch von unserer Seite einen herzlichen Dank für den reibungslosen Umzug.

Unsere neuen Büros sind schön und praktisch.

Für die zu erwartenden Kosten des Umzugs hatten Sie uns ja schon den Projektplan zukommen lassen.

Dürfen wir hier einige Bitten an Sie richten, um unsere Arbeiten diesbezüglich zu erleichtern?

1. Bitte:

Aus dem Projektplan ist nicht ersichtlich, wann die Zahlungen zu leisten sind.

Da wir auch die Verträge mit den Dienstleistern nicht zur Verfügung haben - diese

liegen beim Einkauf- werden wir von Mahnschreiben der Dienstleister immer wieder überrascht.

Können Sie die vorauss. Zahlungstermine für die jeweiligen Dienstleister als Meilensteine in

ihren Projektplan zukünftig mit einarbeiten?

Dies hätte den Vorteil, dass Sie diese Kosten in ihren Projektplan auch mit einkalkulieren

können und wir somit auch über das Zahldatum

informiert sind.

2. Bitte:

Uns viel auf, dass einige Kosten des Projektes im Projektplan überhaupt nicht betrachtet wurden.

Beispielsweise vermissen wir die Kosten für die Projektleitung in dem Projektplan.

Ich gehe nicht davon aus, dass Sie kostenfrei und ohne Bezahlung für unser Unternehmen arbeiten.

Auch hier wäre es sinnvoll, im Sinne einer Gesamtkostenbetrachtung die Kosten für die Projektleitung sowie den Sicherheitszuschlag mit als Meilenstein in den Projektplan mit einzuarbeiten.

Vorschlag:

Um unsere Zusammenarbeit zukünftig noch weiter zu verbessern - soweit dieses überhaupt noch möglich ist - schlage ich vor,

dass das Projektteam und die direkt zuarbeitenden Abteilungen ein Abschlussmeeting nach Projektende durchführen.

Themen wären:

Was lief gut und was lief schlecht?

Was können wir beim nächsten Mal besser machen?

Gerne würden wir von der Buchhaltung auch einen Vertreter in ein solches Abschlussmeeting entsenden.

Es grüßt herzlich,

ihre Buchhaltung

## Arbeitsanweisung Risikoregister

Die Bearbeitung des Risikoregisters ist recht simpel, erschließt sich jedoch nicht auf den ersten Blick.

Nachdem die Risiken im Bereich **Risikobeschreibung** (Spalten A bis G) erfasst worden sind, werden diese in einem Meeting mit erfahrenen Projektmitarbeitern geschätzt. Es werden die Eintrittswahrscheinlichkeit und die auftretende Schadensklasse in den Bereich **Erstschätzung** (Spalte H bis J) eingetragen. Beide Werte werden in einer jeweils 5-stufigen Skala eingetragen. Schadensklasse 5 ist die höchste Klasse und beschreibt eine akute Projekt- oder Firmengefährdung.

Die Einschätzung der Risiken wird im Projekt in regelmässigen Abständen (je nach Zeitdauer des Projektes) oder bei besonderen Anlässen wiederholt.

Dann trägt man die neuen Werte in den Bereich **Aktuelle Schätzung** (Spalte M bis P) ein. Der Vorgang ist der gleiche wie bei der Erstschätzung.

Als Vorbereitung für das dritte und alle weiteren Folgemeetings zur Risikobewertung wird die Risikoklasse der letzten **Aktuellen Schätzung** (Spalte O) in den Bereich **Letzte Schätzung** (Spalte K) kopiert. Auch das Datum der letzten **Aktuellen Schätzung** wird in Spalte L eingetragen.

Nun werden die Risiken neu bewertet und in den Bereich **Aktuelle Schätzung** eingetragen.

Somit erhält man einen Überblick, wie ein Risiko bewertet wurde bei der Erstschätzung, beim vorletzten und beim letzten Risikobewertungsmeeting. Üblicherweise werden Risiken anfangs zu hoch eingeschätzt. Im Projektverlauf werden die Risiken dann immer realistischer gesehen.