



ProjektManagement

Projektantrag

Analysen:

- Nutzwertanalyse
- Ist- Analyse
- Soll- Analyse

Lastenheft

Pflichtenheft

Projektantrag

Die Auftragsklärung: Was will der Kunde?

Ziel: Interpretationsspielraum minimieren vs. Klarheit über Anforderungen maximieren. Die Auftragsklärung bildet die Grundlage für das Lastenheft

Mögliche Checkliste einer Auftragsklärung (1/3):

- Klärung der Ausgangssituation
 - Was genau ist das Thema oder Problem?
 - Was wurde bereits zur Lösung des Problems unternommen und mit welchem Erfolg?
- Klärung der Interessenslage:
 - Wer hat von Auftraggeberseite Kontakt aufgenommen? Und warum?
 - Wem nützt ein erfolgreicher Projektabschluss und wer hat ggf. kein Interesse daran?
 - Was formuliert der Auftraggeber als Auftrag? Welche Erwartungen hat er ggf. darüber hinaus?



Projektantrag

Die Auftragsklärung: Was will der Kunde?

Mögliche Checkliste einer Auftragsklärung (2/3):

- Klärung des Auftragsziels:
 - Was genau ist das Ziel des Auftrages?
 - Was genau ist erreicht, wenn das Ziel erfüllt ist? - „Definition of Done“
 - Was sollte keinesfalls passieren?
 - Was passiert, wenn nichts passiert?
- Klärung der Rahmenbedingungen:
 - Bis wann soll das Ziel erreicht sein?
 - Welche Rolle ist für was verantwortlich? Wer ist einzubeziehen (ggf. Betriebsrat, Führungskräfte etc.)
 - Welche Ressourcen (Mitarbeiter, finanzielle Mittel etc.) stehen zur Verfügung



Projektantrag

Die Auftragsklärung: Was will der Kunde?

Mögliche Checkliste einer Auftragsklärung (3/3):

- Klärung der Vorgehensweise:
 - Welche Aufgabenpakete und Aufgaben sind zu erfüllen, um das Ziel zu erreichen?
 - Wer macht was bis wann?
 - Welche Meilensteine gibt es?
 - Wie wird eskaliert?
 - Wie wird der Auftrag abgeschlossen?



Projektantrag

Der Projektantrag

- Wird vom Projektleiter (o. Antragsteller) dem Auftraggeber als erste formale Dokumentation übergeben
- Enthält die vorläufige Projektbeschreibung (Projektdefinition)
- Wird im positiven Fall mit Hilfe des Projektauftrags genehmigt

Projektantrag		Titel des Projektes	
Antragsteller	Name des Antragstellers		Erstelldatum: Datum
Bearbeiter	Namen (oder z.B. Kernteam)		
Projektscheider	Name / Stelle des Projektscheiders		
Antragsverlauf	Einreichung: Datum	Entscheidung: Datum	
Entscheidung	Positiv: Name	Negativ: Name	
	Begründung: Kurze Stellungnahme zur Entscheidung		
1. Basisdaten			
Projektkern	Beschreibung der Projektidee in Kurzform (Stichworte, zwei / drei Sätze)		
Projekttermine	Start: Datum	Ende: Datum	
Projektkosten (Bedarf)	Personalaufwand	Euro	
	Investitionen	Euro	
	sonstiger Aufwand	Euro	
	Summe	Euro	
	Förderung	Euro bzw. geprüft	
Kosten / Nutzen	Kosten- / Nutzenrechnung (gegebenenfalls gesondertes Dokument)		
Finanzmittelabgleich	Ist der finanzielle Aufwand gesichert?		
Projektkostenträger	Angabe der Kostenträgerstelle		
Projektportfolio	Abstimmung / Vergleich mit anderen Projekten		
2. Projektgegenstand			
IST- / SOLL-Zustand	Beschreibung des Projektgegenstandes; IST- und SOLL-Zustand		
Kundennutzen	Welchen Nutzen hat der Kunde / Auftraggeber?		
Qualitätsziele	Beschreibung der wichtigsten Qualitätsfaktoren		
3. Projektorganisation			
Projektaufbau	Auftraggeber	Wer ist der Auftraggeber?	
	Lenkungsausschuss	Angabe des Lenkungsausschusses	
	Projektleiter	Angabe des Projektleiters	
	Kernteam	Angabe des Kernteams	
Projektablauf	Grobplan; siehe Anlage		
4. Chancen & Risiken			
Chancen	Angabe der Chancen		
Risiken	Angabe der Risiken		
Erfolgsfaktoren	Angabe der Erfolgsfaktoren		
5. Zusatzdokumente			
Z.B. Kosten- / Nutzenanalyse; Projektstrukturplan; Phasenplan			

Nutzwert - Analyse

Die Nutzwertanalyse

- Ein nicht monetäres Bewertungsverfahren aus dem Bereich der Kostenrechnung
- Vergleichbarkeit nicht-monetäre Teilziele (Entscheidung zwischen Alternativen möglich)
- Die Nutzwertanalyse kann für Mehrzielentscheidungen als Hilfestellung eingesetzt werden

Punktbewertungsverfahren					
Bewertungskriterien	Gewichtung	Lieferant A		Lieferant B	
	von 1 bis 10	Punkte 1 bis 10	Punkte × Gewicht	Punkte 1 bis 10	Punkte × Gewicht
Produktqualität	10	9	90	7	70
Preishöhe	10	6	60	10	100
Lieferzeiten	9	7	63	8	72
Technologie	7	3	21	5	35
Lieferzuverlässigkeit	6	4	24	8	48
Mengentreue	4	8	32	7	28
Ruf	3	8	24	4	12
Gesamtpunktzahl			314		365

Ist - Analyse

Ist-Erhebung

- Neutrale Erfassung des aktuellen Zustandes des Untersuchungsobjekts aus möglichst vielen Betrachtungswinkeln

Ist-Analyse (Situations- und Umfeldanalyse)

- Detaillierten Analyse der in der Ist-Erhebung ermittelten Daten
- Je nach Untersuchungsschwerpunkt werden während der Ist-Analyse:
 - die bestehenden Prozesse analysiert
 - die Bearbeitungszeiten und Mengen aufbereitet
 - die organisatorischen Strukturen hinterfragt

Ziel der Analyse ist das Aufdecken von Optimierungspotentialen

Soll - Analyse

Soll-Konzeption

Die Soll-Konzeption dient der Entwicklung von umsetzungsfähigen Lösungsansätzen:

- Lösungsgenerierung:
 - Untersuchungsziele reflektieren und ggf. Ziele anpassen
 - Lösungsansätze zu den ermittelten Schwachstellen erarbeiten (Workshops / Brainstorming etc.)
 - Lösungsansätze anhand der gesetzten Ziele auf Umsetzbarkeit überprüfen
- Lösungsbewertung und -auswahl:
 - Bewertung der Alternativen
 - Gibt es messbare quantitative (monetäre) / qualitative Unterschiede?
 - Gibt es Unterschiede in der Nutzungserbringung?

Die ausgewählte Lösung ist die Grundlage für das Pflichtenheft

Lastenheft

Das Lastenheft

Beschreibt die Gesamtheit der Forderungen an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers innerhalb eines (Projekt-)Auftrags" (DIN 69901-5)

- Der Auftraggeber formuliert das Lastenheft
- Dient als Grundlage zur Einholung von Angeboten (Ausschreibung, Angebotsanfragen...)

Inhalte des Lastenhefts:

- Die Spezifikation des zu erbringenden Werks
- Die Anforderungen an das Produkt bei seiner späteren Verwendung
- Rahmenbedingungen für Produkt und Leistungserbringung
- Vertragliche Konditionen
- Anforderungen an den Auftragnehmer und an das Projektmanagement

Pflichtenheft

Das Pflichtenheft

Im Pflichtenheft sind nach DIN 69901-5 die vom Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben niedergeschrieben.

- Beschreiben die Umsetzung „des vom Auftraggeber vorgegebenen Lastenheftes“
- Es stellt (oft in Kombination mit einem Angebot) die vertragliche Grundlage der zu erfüllenden Leistungen dar

Inhalte des Pflichtenhefts:

Lastenheft zzgl.:

- Beschreibung der Lösung
- Durchführungspläne (Projektablauf, Zeit- und Kostenpläne etc.)
- Test und Prüffunktionen
- Übergabe- und Abnahmebedingungen

Lasten- und Pflichtenheft

Das Lastenheft vs. Das Pflichtenheft

Anforderungsbeschreibung	Lastenheft	Pflichtenheft
Ersteller	Auftraggeber	Auftragnehmer
Definition DIN 69905 bzw. DIN 69901-5 VDI-Richtlinien	Gesamtheit der Forderungen an Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers	Vom Auftragnehmer erarbeitete Realisierungsvorhaben auf Basis des Lastenheftes
Fragestellung	Was? und Wofür?	Wie? und Womit?
Detaillierungsgrad	Ergebnisorientiert, allgemein verständlich	Genau, spezifiziert, verständlich
Alternative Bezeichnungen	Anforderungsspezifikation; Anforderungskatalog Kundenspezifikation oder requirements specification, Anwenderspezifikation, Fachkonzept, Ausstattungsskizzen	Fachliche Spezifikation, fachliches Feinkonzept, Sollkonzept, funktionelle Spezifikation, Feature specification

Quellen

Projektmanagement, Patzak/Rattay, Linde Verlag Wien, 6. akt. Auflage 2014

Tomas Bohinc, „Grundlagen des Projektmanagements“

Universität Bremen, E-Learning-Videos zum Projektmanagements

www.projektmagazin.de

pm-blog.com

www.qrpm.de/martin-rother-der-computerwoche-prince2-und-die-konkurrenten

www.pm-handbuch.com

www.projektmanagementhandbuch.de

speed4projects.net

www.domendos.com

www.peterjohann-consulting.de

www.projektmanagement-manufaktur.de

www.openpm.info

www.tqm.com

www.projektwerk.com

Wikipedia

projektmanagement-definitionen.de

PM3, PMBoK, PRINCE2 2009 edition

Bertram Koch, OPM-Beratung, Projektmarketing

Grundlagen des Qualitätsmanagements, 3. aktualisierte Auflage.

Georg M. E. Benes, Peter E. Groh, Hanser-Fachbuch

Aufgabe : Nutzwertanalyse

Unser Unternehmen steht vor der Entscheidung, mit welchem Lieferanten wir zukünftig zusammenarbeiten. Lieferant X überzeugt auf den ersten Blick mit einer soliden Produktqualität, die unsere Anforderungen erfüllt, wenn auch nicht ganz perfekt. Die Preise von Lieferant X sind jedoch etwas höher, was uns schon mehrfach zum Nachdenken gebracht hat. Bei den Lieferzeiten hat er sich als zuverlässig, aber nicht außergewöhnlich schnell erwiesen, was in stressigen Projektphasen manchmal problematisch war. Besonders hervorzuheben ist jedoch seine moderne Technologie, die uns beeindruckt hat und mit unserer Infrastruktur hervorragend kompatibel ist.

Lieferant Y hingegen bietet Produkte von exzellenter Qualität, die uns wirklich begeistert haben. Die Preise sind im Vergleich zu Lieferant X etwas günstiger, was natürlich attraktiv ist. Allerdings haben wir festgestellt, dass die Lieferzeiten bei ihm gelegentlich etwas schwanken, was uns in der Vergangenheit schon einige Herausforderungen beschert hat. Die Technologie, die er nutzt, wirkt solide, ist aber im Vergleich zu Lieferant X nicht ganz so fortschrittlich. Dafür haben wir bei Lieferant Y eine nahezu makellose Lieferzuverlässigkeit erlebt, was für uns einen wichtigen Vorteil darstellt. Auch bei der Mengentreue hat er bisher stets genau das geliefert, was vereinbart war, ohne Abweichungen. Und nicht zu vergessen: Der Ruf von Lieferant Y in der Branche ist ausgezeichnet, viele Partner haben uns bereits positive Rückmeldungen gegeben.

Auf Basis dieser Informationen sollen Sie eine Tabelle erstellen, die die genannten Kriterien und Gewichtungen berücksichtigt. Bewerten Sie jeden Lieferanten anhand der genannten Erfahrungen mit Punkten von 1 bis 10, berechnen Sie die Nutzwerte und treffen Sie eine fundierte Entscheidung.

Aufgabe: Ist - Analyse

Im Unternehmen soll eine neue Softwarelösung eingeführt werden, um die internen Prozesse zu optimieren. Ihre Aufgabe besteht darin, eine Ist-Erhebung und eine Ist-Analyse für diesen Fall durchzuführen.

Erstellen Sie zunächst einen Plan für die Ist-Erhebung, in dem Sie auflisten, welche Aspekte des Unternehmens (z. B. Prozesse, Strukturen, Bearbeitungszeiten) erfasst werden sollen. Beschreiben Sie anschließend, wie Sie diese Aspekte möglichst neutral und aus unterschiedlichen Perspektiven analysieren können.

Führen Sie danach eine Ist-Analyse durch, in der Sie die erfassten Daten zu den Prozessen und Strukturen bewerten. Identifizieren Sie potenzielle Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten. Formulieren Sie abschließend eine kurze Empfehlung, welche Bereiche des Unternehmens zuerst verbessert werden sollten.

Aufgabe: Soll - Analyse

Ihr Unternehmen hat bei einer Ist-Analyse Schwachstellen in der Kommunikation zwischen den Abteilungen sowie bei der Organisation von Arbeitsprozessen festgestellt. Entwickeln Sie im Rahmen einer Soll-Konzeption umsetzungsfähige Lösungsansätze, die diese Schwachstellen beheben.

Reflektieren Sie zunächst die Untersuchungsergebnisse und passen Sie die Ziele an, falls notwendig. Erarbeiten Sie anschließend mindestens drei konkrete Lösungsansätze (zum Beispiel durch Workshops oder Brainstorming) und überprüfen Sie diese auf ihre Umsetzbarkeit in Bezug auf die gesetzten Ziele.

Bewerten Sie danach die Lösungsansätze, indem Sie deren quantitative (zum Beispiel Kosten) und qualitative (zum Beispiel Nutzerfreundlichkeit) Aspekte berücksichtigen. Treffen Sie eine Auswahl für die bestmögliche Lösung und begründen Sie Ihre Entscheidung. Denken Sie daran, dass die ausgewählte Lösung später die Grundlage für das Pflichtenheft bildet.