

Projektmanagement Meilenstein 2

Thomas Hobor

thobor@hobor.ch

Inhalt

1. Einleitung
2. Planungs-/ Phasenzyklus im Überblick
3. Auftrag
4. Erhebung/ Analyse
5. Würdigung, Ziele
6. Lösungssuche
7. Lösungsbewertung
8. Auswahl

1. Einleitung

1.1 Fragen

1.2 Lernziel

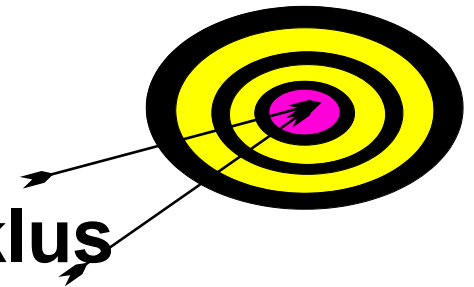
1.1 Fragen

- Welche grundsätzlichen Funktionen kommen bei der Planung und Durchführung von Projekten zur Anwendung?
- Welche Arbeitstechniken stehen dabei zur Verfügung und wie werden diese angewendet?

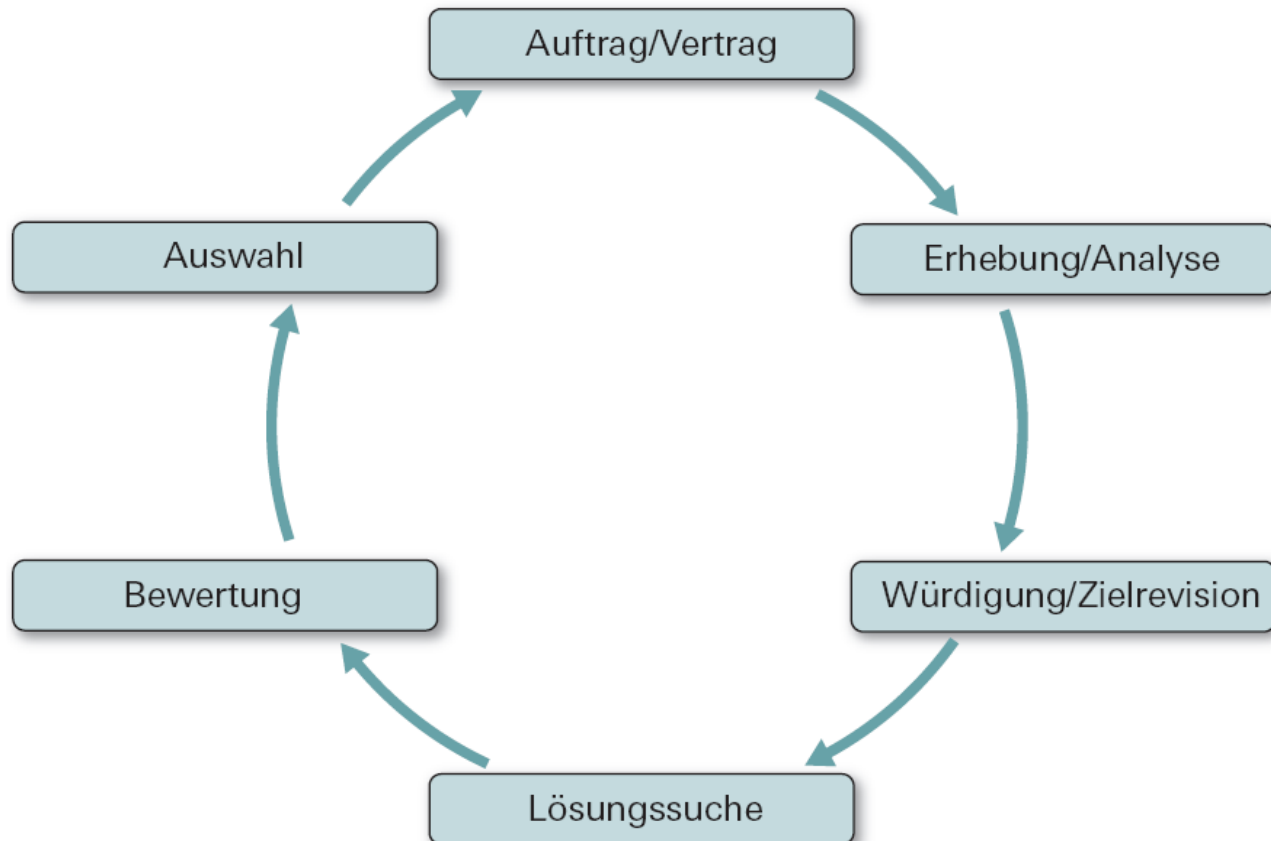
1.2 Lernziel

Die Kursteilnehmer ...

- **sind mit dem Planungs-/ Phasenzyklus vertraut**
- **können wichtige Arbeitstechniken situationsgerecht anwenden**
- **können die zentralen Arbeitstechniken der Lösungssuche und Lösungsbewertung situationsgerecht anwenden**



2. Planungs-/ Phasenzyklus im Überblick



3. Auftrag

- 3.1 Überblick
- 3.2 Start-Brainstorming
- 3.3 Systemdenken
- 3.4 Mind-Map

3.1 Überblick

Zielsetzung

- Transparenz über Auftrag, Ausgangslage, Aufgabenstellung

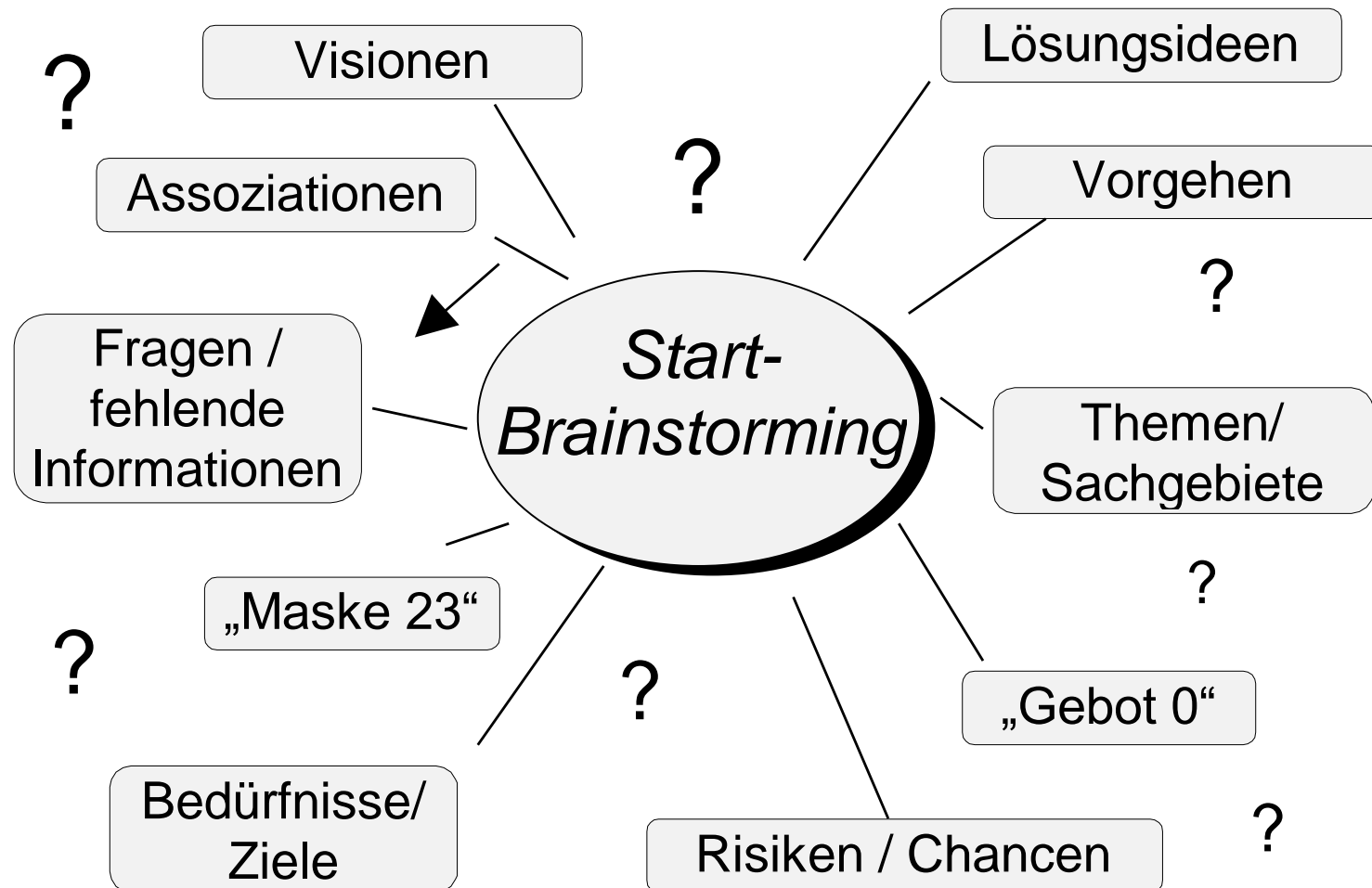
Ergebnis

- Ideen-Skizze (OnePage)
- Exposé
- Projektauftrag
- Teilprojektauftrag
- Arbeitspaket-Auftrag
- Aufgaben-Beschrieb

Techniken

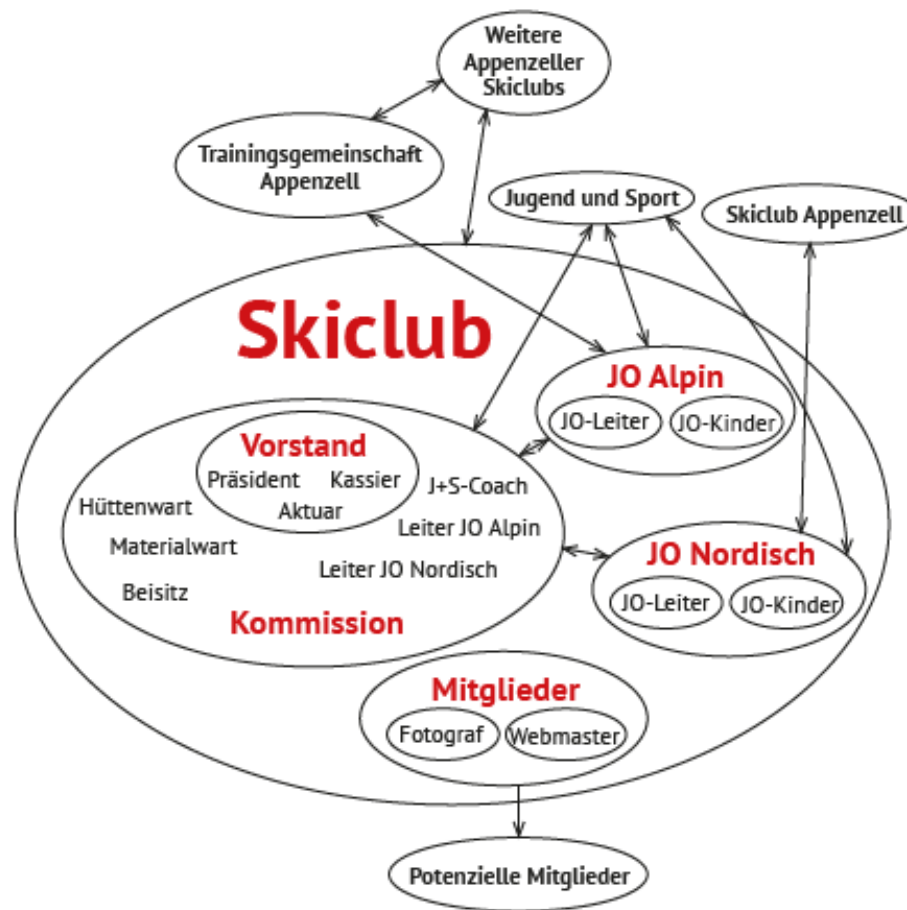
- Briefing
- SCORE-Modell
- Start-Brainstorming
- SE-Technik (Systemdenken)
- Mind-Map
- etc.

3.2 Start-Brainstorming



3.3 Systemdenken

Systemerfassung

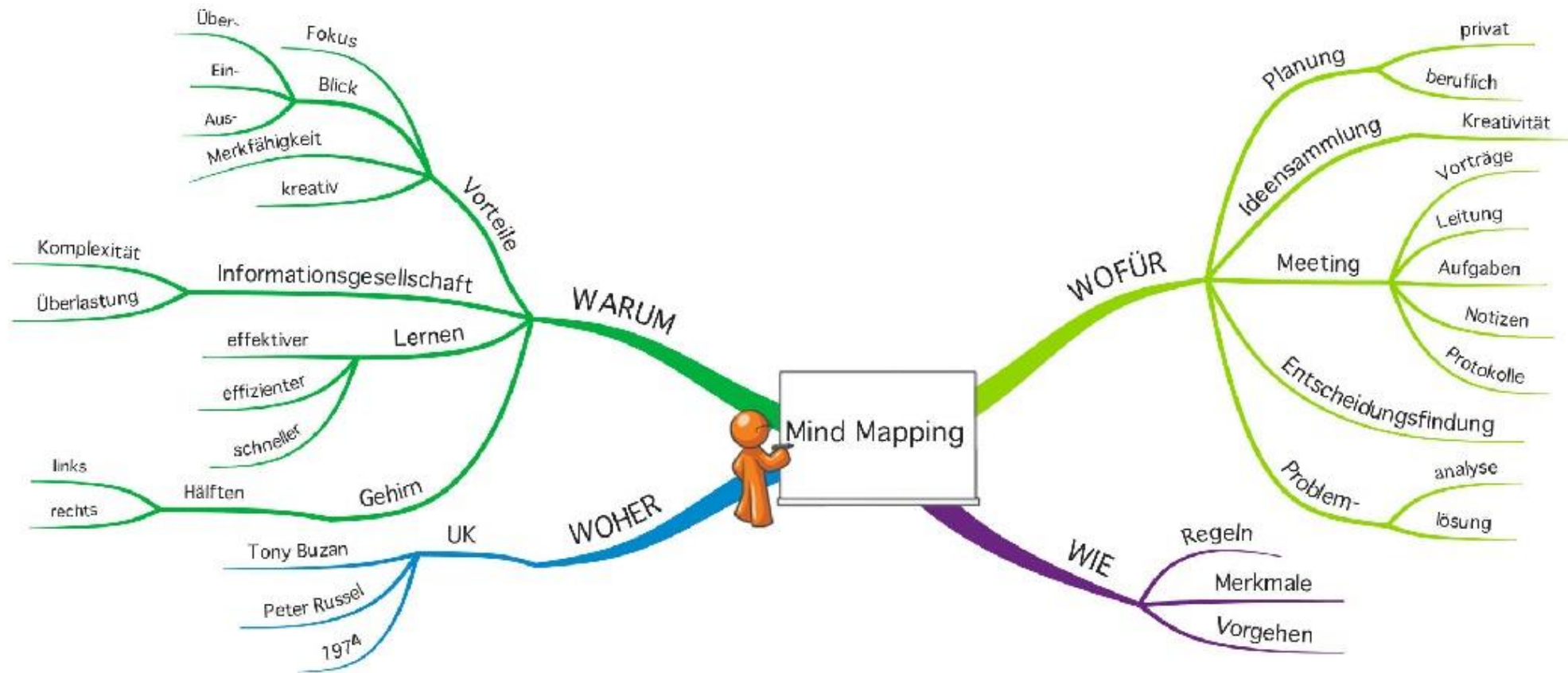


Der Skiclub besteht aus dem eigentlichen Verein und den beiden Jugendorganisationen Alpin und Nordisch, welche dem Jugend und Sport-Programm des Bundesamtes für Sport untersteht. Die beiden Leiter der JO Alpin und Nordisch sowie der nötige J+S-Coach stellen neben dem Hüttenwart, dem Materialwart, einem Beisitzer und dem dreiköpfigen Vorstand die Kommission des Vereins.

Gute Kontakte mit anderen Appenzeller Skiclubs werden regelmässig gepflegt, indem man an regionalen Rennen teilnimmt und gemäss einem bestimmten Turnus das Appenzeller Freundschaftsrennen organisiert. Für die JO Nordisch ist zudem der Skiclub Appenzell ein wichtiger Partner, da die Trainings gemeinsam durchgeführt werden und man zusammen an Rennen teilnimmt. Der Skiclub Gonten ist ausserdem Trägerverein der Trainingsgemeinschaft Appenzell, in welchem die besten Rennläufer der JO Alpin trainieren.

Für aktuelle Fotos und die Aktualisierung der Webseite sorgt jeweils ein Vereinsmitglied.

3.4 Mind-Map



4. Erhebung/ Analyse

4.1 Überblick

4.2 Informationsgewinnung, -aufbereitung,
-darstellung

4.3 Beispiele

4.1 Überblick

Grundfragen der Datenerhebung und Analyse

- **Klärung der Aufgabenstellung** → Welche Aufgabe(n) gilt es zu lösen? Welche Lieferobjekte müssen vorliegen? Welche Fragen stehen im Raum? Welche Themen gilt es zu bearbeiten?
- **Informationsbedarf** → Welcher Daten- und Informationsbedarf ergibt sich aufgrund obiger Aufgabenstellung?
- **Informationsquellen** → Woher können obige Daten und Informationen beschafft werden? Wer kann weiterhelfen?
- **Informationsgewinnung** → Wie können die notwendigen Daten und Informationen von den Informationsquellen abgerufen, resp. bezogen werden?
- **Informationsaufbereitung** → Wie müssen die Daten aufbereitet (Form, Detaillierungsgrad, Darstellung, etc.) sein? (Anmerkung: Die Aufbereitung hat allenfalls Auswirkungen auf die Wahl der Erhebungsmethode)

Nr.	Was Daten- und Info-Bedarf	Woher Info-Quellen	Wie Info-Gewinnung, Methode	Wer	Wann	Status
1	Kundenbedürfnisse	Kunde	Fragebogen	Annebäbi	3 Wochen	geplant
2						

4.2 Informationsbeschaffung, -aufbereitung, -darstellung

Informationsbeschaffung

- Ablaufanalyse
- Laufzettelverfahren
- Checklisten
- Fragebogen
- Interview
- Panelbefragung
- Beobachtung
- Multi-Momentstudie
- Dokumentenstudium
- Datenbankabfrage
- Delphi-Befragung
- etc.

Informationsaufbereitung

- Pareto-Prinzip
- ABC-Analyse
- Eisenhower-Prinzip
- Regressionsanalyse
- Mathematische Statistik
- Prognosetechniken
- Szenario-Techniken
- Ursachenmatrix
- Wahrscheinlichkeitsrechnung
- SWOT-Analyse
- Stärke/Schwächen-Profil
- Risikoanalyse *→ Pro/Contra*
- FMEA
- Wertanalyse *→ Kostenanalyse*
- etc.

Informationsdarstellung

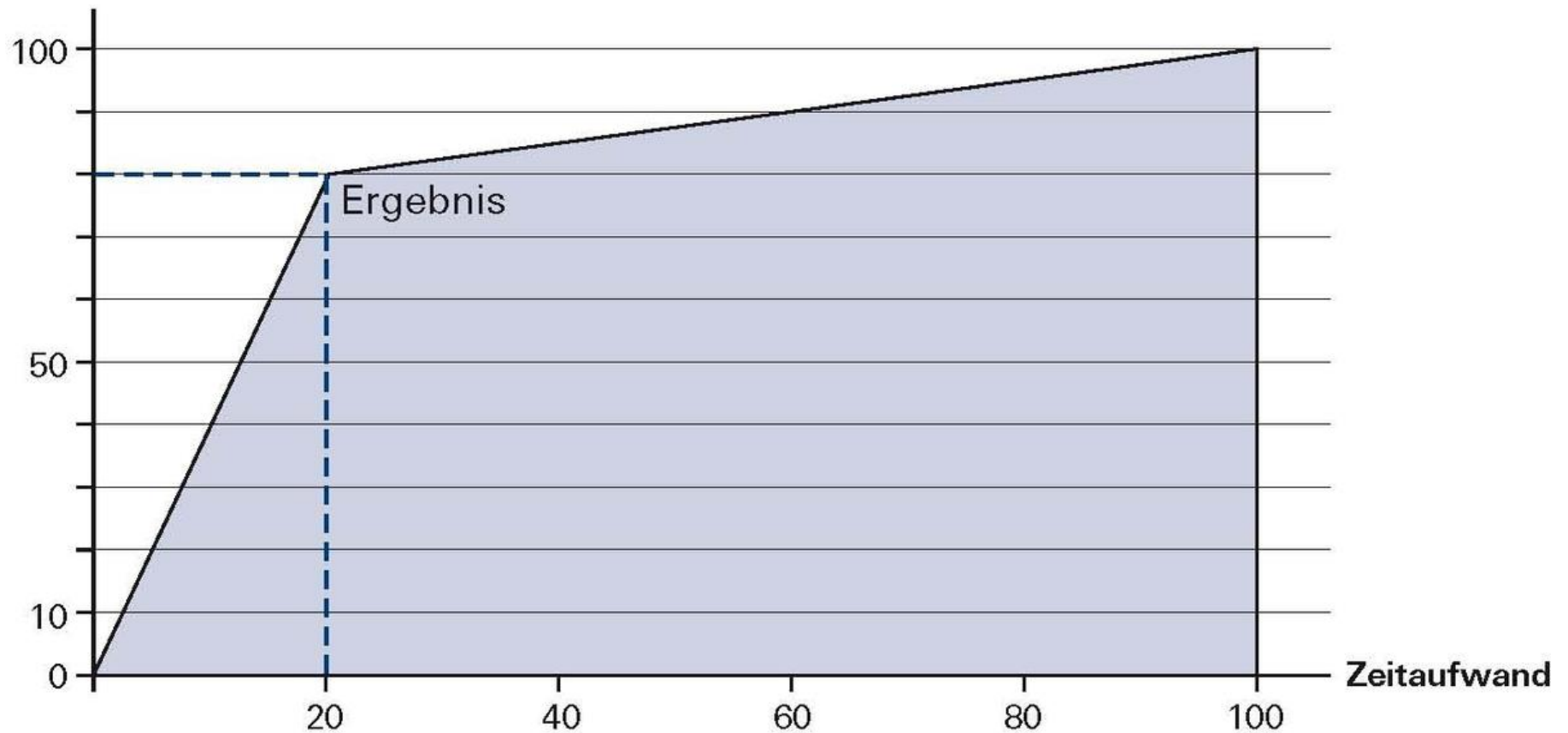
- Arbeitsablaufpläne
- Ablaufdiagramme
- Flussdiagramme
- Histogramm
- Grafik-Software
- Objektstrukturplan
- Ereignisbaum
- Fischgräte-Diagramm
- Stärken(Schwächen-Profil)
- Entscheidungstabelle
- Entscheidungsmatrix
- etc.

4.3 Beispiele

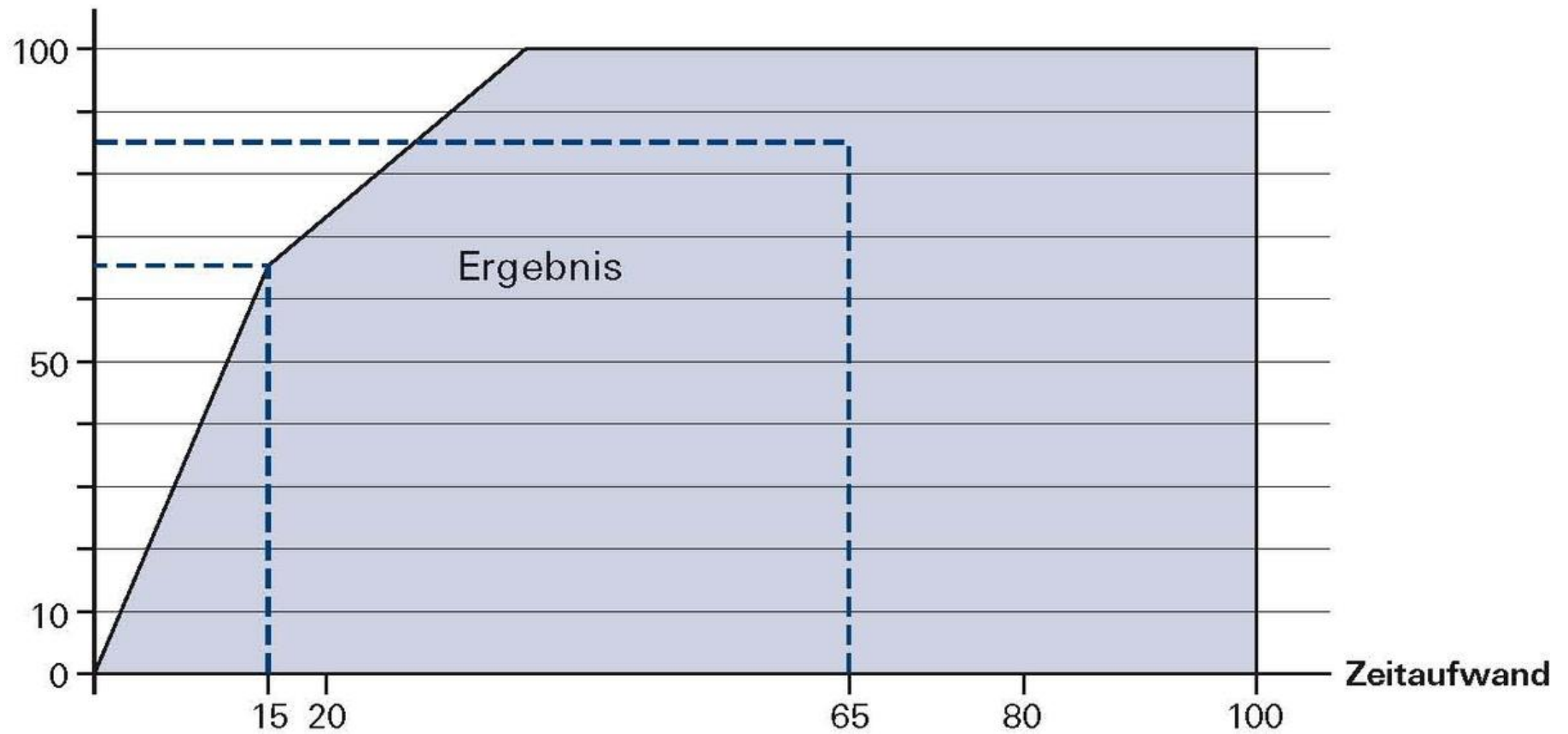
Informationen erheben

	Beschreibung
Interview / Befragung	<ul style="list-style-type: none"> • Nichtstandardisiertes Interview: freies Gespräch, meist nach einem stichwortartigen Interview-Leitfaden • Halbstandardisiertes Interview: Mischung aus vorformulierten Fragen und freiem Gespräch • Standardisiertes Interview: Befragung anhand eines vorgefassten Fragebogens
Fragebogen	Schriftliche Befragung anhand geschlossener Fragen oder Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten
Beobachtung	Offene oder versteckte Beobachtung: <ul style="list-style-type: none"> • Begehung • Stichproben • Messungen (z. B. Warte-, Bearbeitungszeiten u. Ä.)
Selbstaufschreibung	Tätigkeitsanalysen, meist in Form von Stunden- oder Tagesrapporten
Dokumentenanalyse	Auswertung vorhandener schriftlicher Daten und Rapporte

Pareto-Prinzip → 80/20-Regel



ABC-Analyse

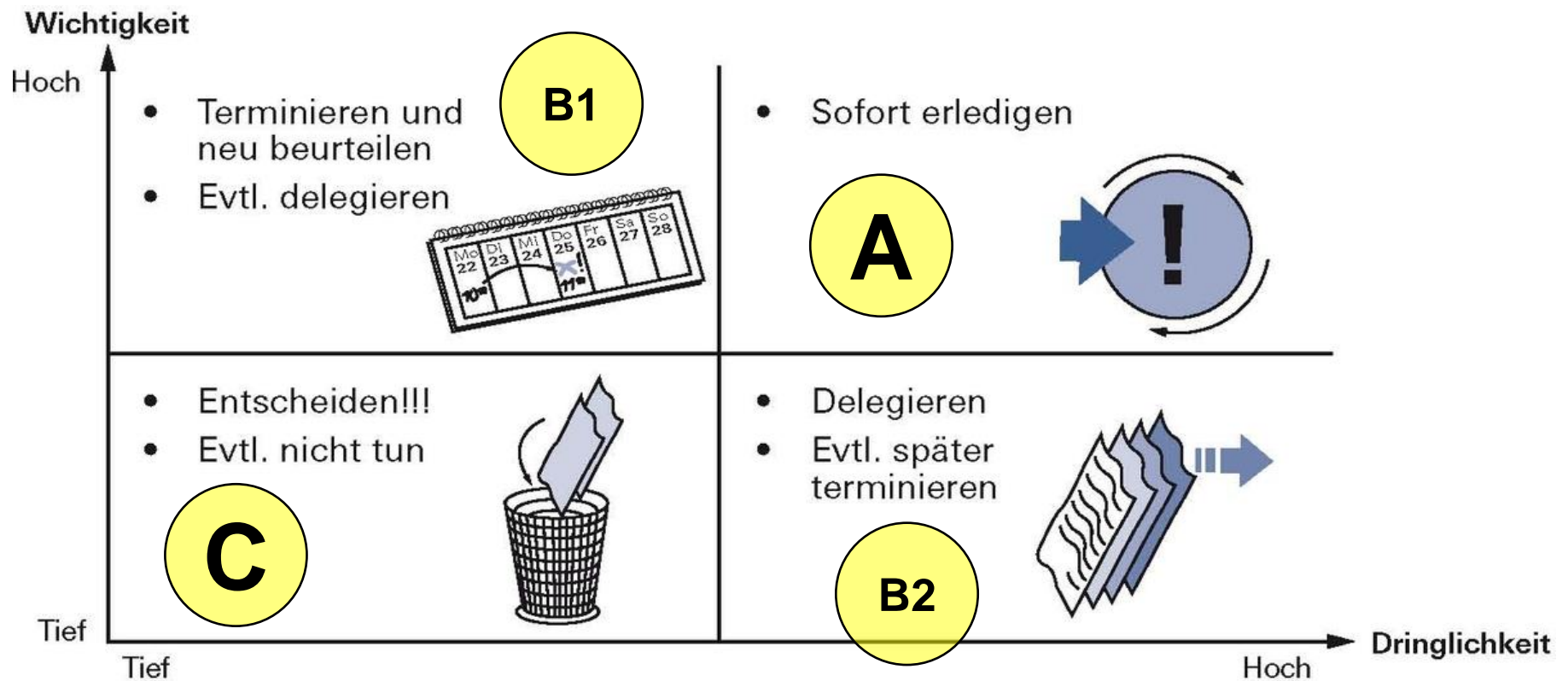


Artikel	Verbrauch	Stückpreis	Verbrauch in CHF	Rang
1	100'000	3.00	300'000	6
2	37'500	18.00	675'000	5
3	180'000	1.00	180'000	10
4	105'000	36.00	3'780'000	1
5	250'000	2.80	700'000	4
6	10'000	20.00	200'000	9
7	20'000	40.00	800'000	3
8	55'000	5.00	275'000	7
9	175'000	1.40	245'000	8
10	97'500	38.00	3'705'000	2
	1'030'000 (= 100%)		10'860'000 (= 100%)	

Praxis-Beispiel ABC-Analyse

Artikel	Mengenverbrauch			Werteverbrauch			Klasse
	Pro Artikel	Kumuliert (Menge)	Kumuliert (%)	Pro Artikel	Kumuliert (CHF)	Kumuliert (%)	
4	105'000	105'000	10.19	3'780'000	3'780'000	34.81	A
10	97'500	202'500	19.66	3'705'000	7'485'000	68.92	A
7	20'000	222'500	21.60	800'000	8'286'000	76.29	A
5	250'000	472'500	45.87	700'000	8'985'000	82.73	B
2	37'500	510'000	49.51	675'000	9'660'000	88.95	B
1	100'000	610'000	59.22	300'000	9'960'00	91.71	B
8	55'000	665'000	64.56	275'000	10'235'00	94.25	B
9	175'000	840'000	81.55	245'000	10'480'00	96.50	C
6	10'000	850'000	82.52	200'000	10'680'00	98.34	C
3	180'000	1'030'000	100.0	180'000	10'860'00	100.00	C

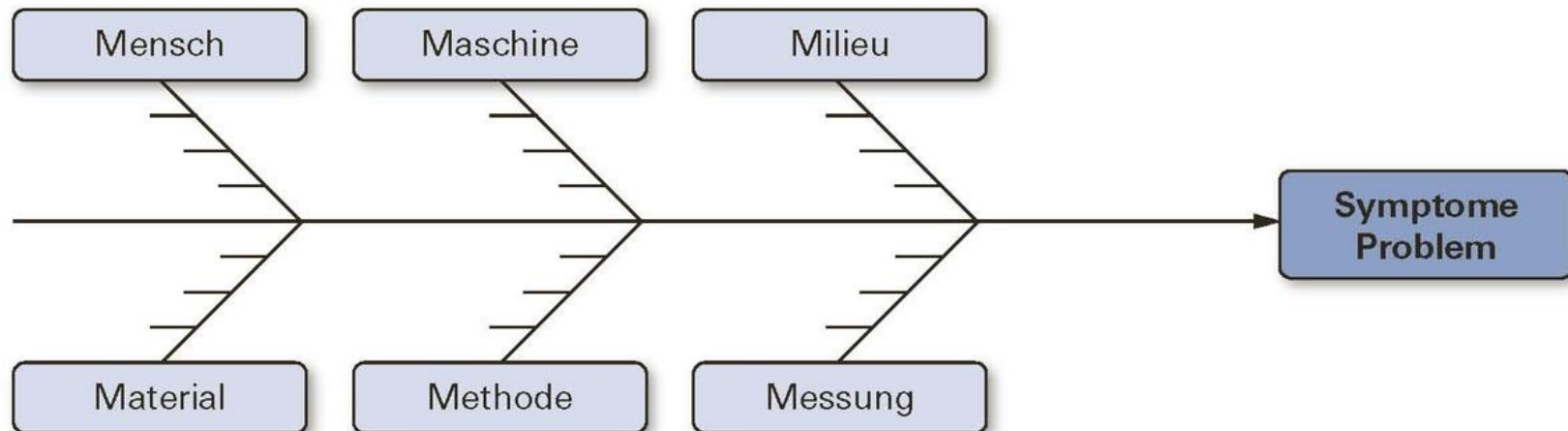
Eisenhower-Prinzip



Laufzettel-Verfahren

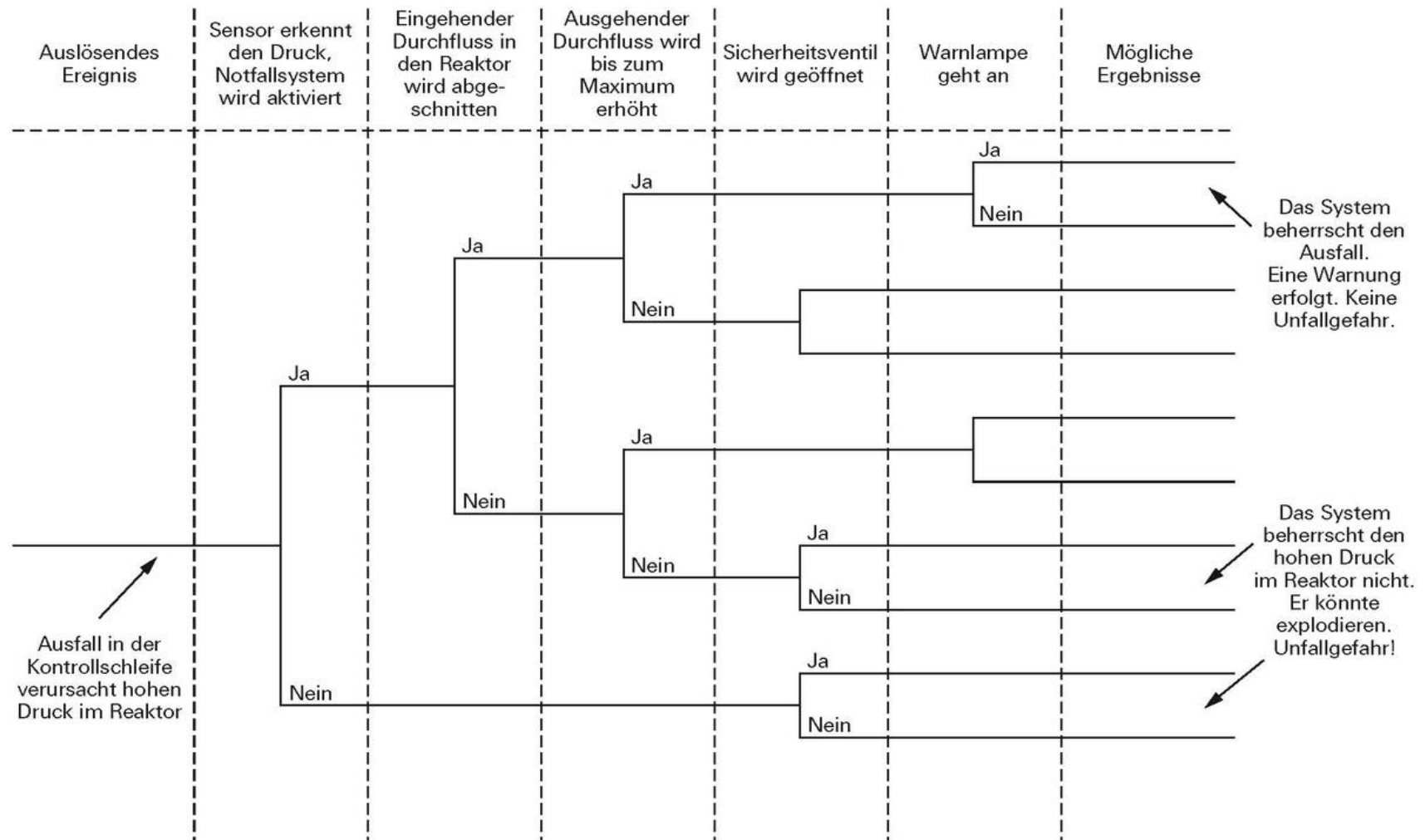


Fischgrät-Diagramm

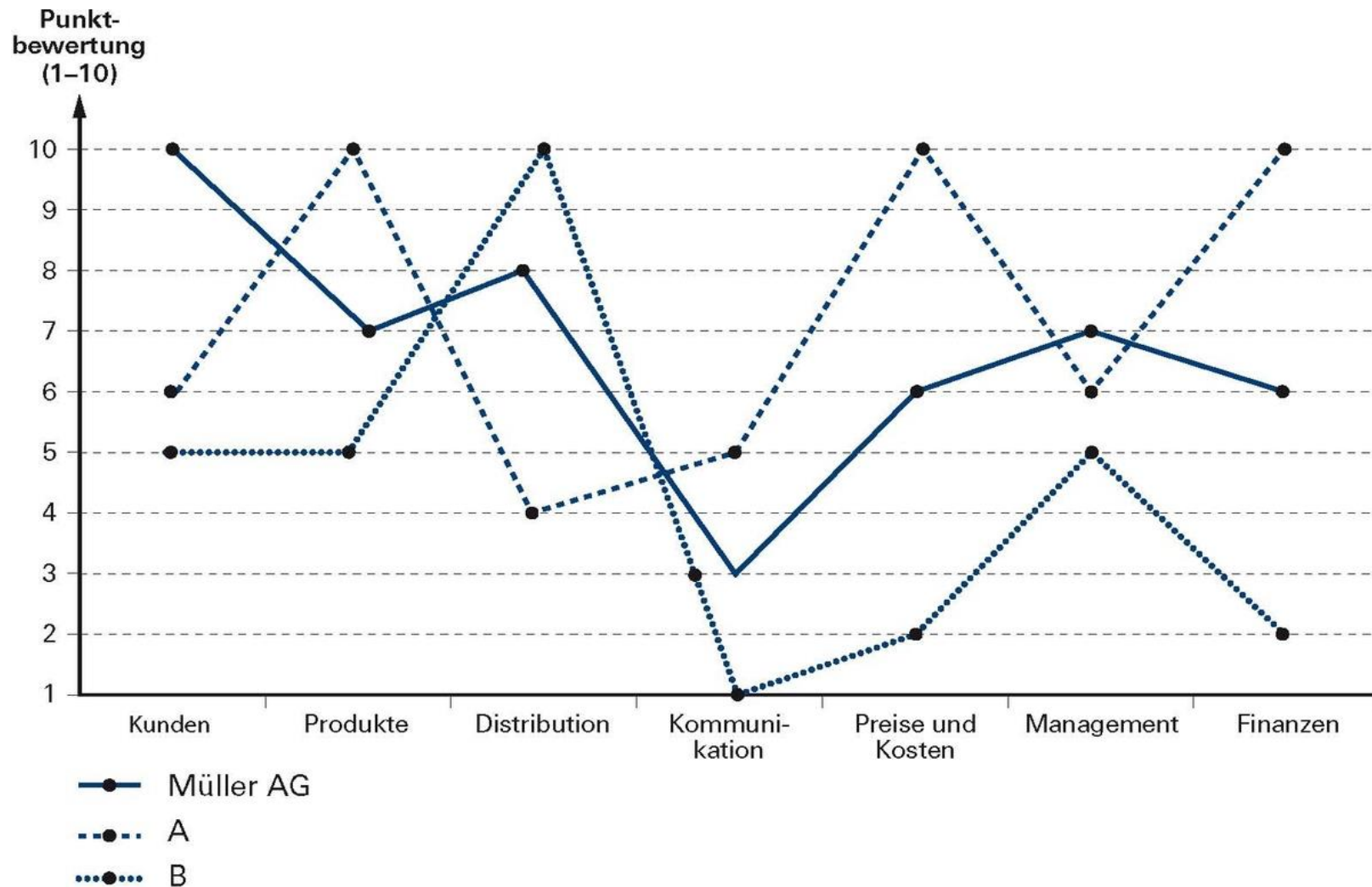


Mögliche Problem- bereiche	Erläuterung
Mensch	In einem Projekt sind das vor allem die Projektmitarbeitenden, die Beteiligten der Projektorganisation sowie spätere Nutzergruppen und Stakeholder. Probleme können beispielsweise durch Anwendungsfehler einer Software oder einer Maschine oder auch durch die verschiedenen Sichtweisen der Beteiligten auf das Projekt entstehen.
Maschine	Unter Maschine werden die Hilfsmittel und die Infrastruktur des Projekts verstanden. So kann beispielsweise eine schlechte Ausstattung die Arbeit im Projektteam behindern oder gar lähmen.
Milieu	Unter Milieu versteht man den Kontext des Projekts, z. B. die Stammorganisation oder die kulturellen Unterschiede, die beispielsweise in einem internationalen Projekt offensichtlich werden. Eine unzureichende Abstimmung der Schnittstellen zwischen Projekt und Linie kann zu Konflikten führen.

Ereignisbaum



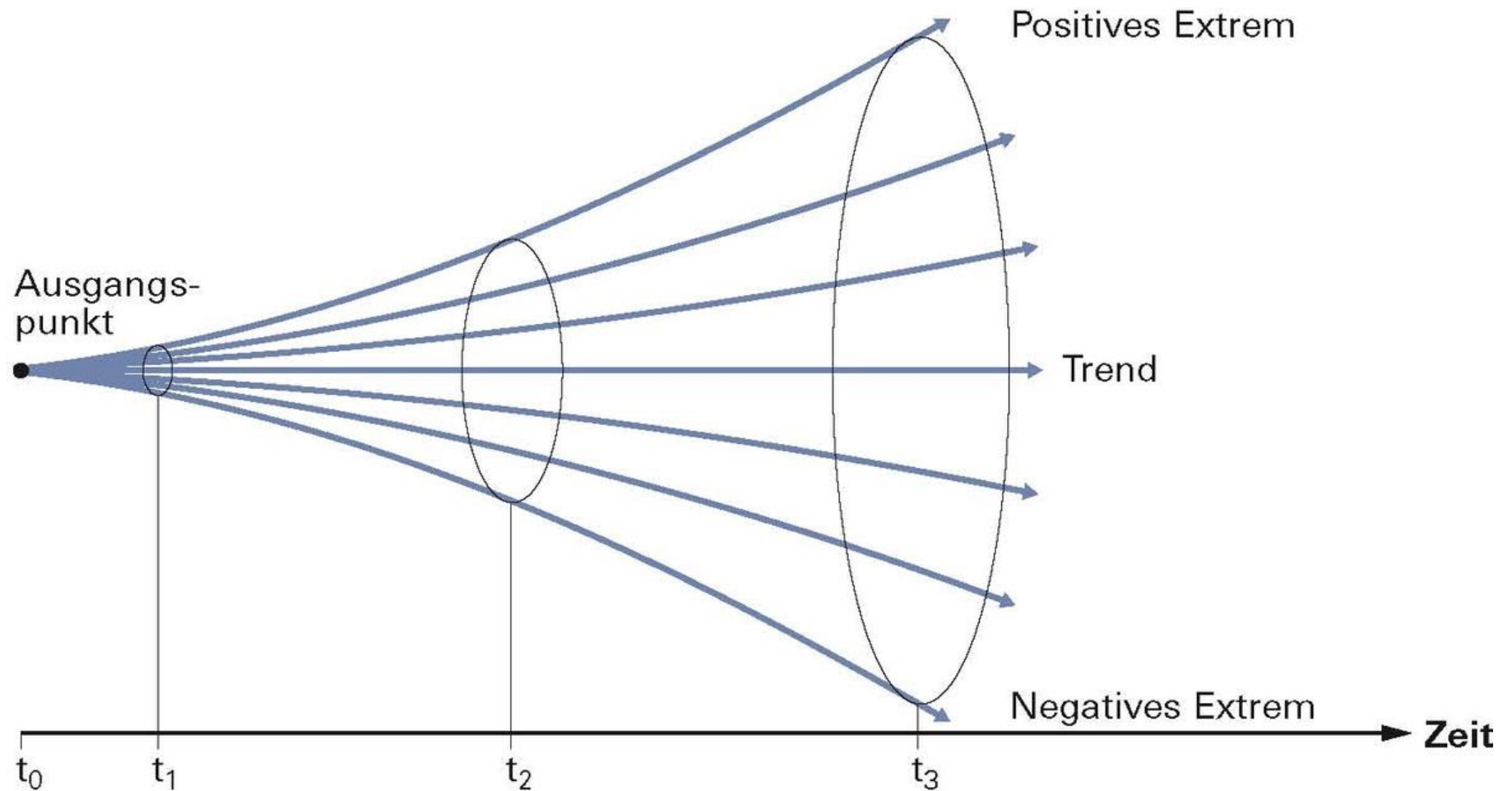
Stärken/Schwächen-Profil



SWOT-Analyse

<div>Umweltfaktoren (externe Faktoren)</div> <div>Unternehmensfaktoren (interne Faktoren)</div>	Opportunities (Chancen)	Threats (Gefahren)
	<p>O1. Überalterung der Bevölkerung O2. Bewegungsmangel der Bevölkerung O.3 Immer mehr Bürojobs O.4 Erhöhtes Körper und Fitnessbewusstsein O.5 Erhöhte Scheidungsrate, viele Singles O.6 Vereinsamung der Berufstätigen</p>	<p>T1. Trend zu sanften Betätigungen wie Pilates und Yoga T2. Trend zu Outdoor-Aktivitäten T3. Berufstätige leben unter Zeitdruck T4. Krankenkassen schliessen Krafttraining aus</p>
<p>Strengths (Stärken) S1. Konzentration auf Krafttraining mit hochtechnischen Geräten S2. Spricht durchschnittlich motivierte Leute an, die Leistungsfähigkeit mit wenig Aufwand erhalten möchten S3. Gut ausgebildetes und motiviertes Personal</p>	<p>Stärken-Chancen-Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Konzentration auf ältere Zielgruppe mit hoher Kaufkraft, die medizinisch begleitet Krafttraining machen wollen. (O1 – S1) 	<p>Stärken-Risiken-Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausbau des Angebots für eine jüngere bis mittlere Zielgruppe mit Angeboten wie Pilates und Yoga. (T1 – S2)
<p>Weaknesses (Schwächen) W1. Keine Zusatzangebot wie Hanteln, Aerobic, Sauna, Bar etc. W2. Bewusst spartanische Einrichtung, farblos und ohne Hintergrundmusik W3. Bodybuilder können nicht optimal trainieren W4. Segment Fit&Fun wird vernachlässigt W5. Kein Treffpunkt für «einsame Herzen»</p>	<p>Schwächen-Chancen-Strategie</p> <p>Ausbau des Angebotes im Bereich Fit&Fun, ohne die ältere, zahlungskräftige Stamm-Zielgruppe zu brüskieren. (O2/3/4/5/6 – W1/3/4)</p>	<p>Schwächen-Risiken-Strategie</p>

Szenario-Technik



5. Würdigung, Ziele, Anforderungen

- 5.1 Überblick
- 5.2 Ziele und Anforderungen
- 5.3 Sechs Denkhüte
- 5.4 Zielbeziehungs-Matrix
- 5.5 Stufenweise Gewichtung
- 5.6 Präferenzmatrix
- 5.7 Ziel-Operationalisierung

5.1 Überblick

Festlegung SOLL

- Zielkatalog
- Zielrevision
- Anforderungskatalog
- Lastenheft
- Pflichtenheft

Zieloperationalisierung

- Stakeholder-Sicht einnehmen
- „Sechs-Denkhüte“
- Systemziele, Vorgehensziele
- MUSS/ KANN/ WUNSCH
- Zielrelation-Matrix
- Stufenweise Gewichtung
- Präferenz-Matrix
- Polaritätsprofil
- SMART
- etc.

5.2 Ziele und Anforderungen

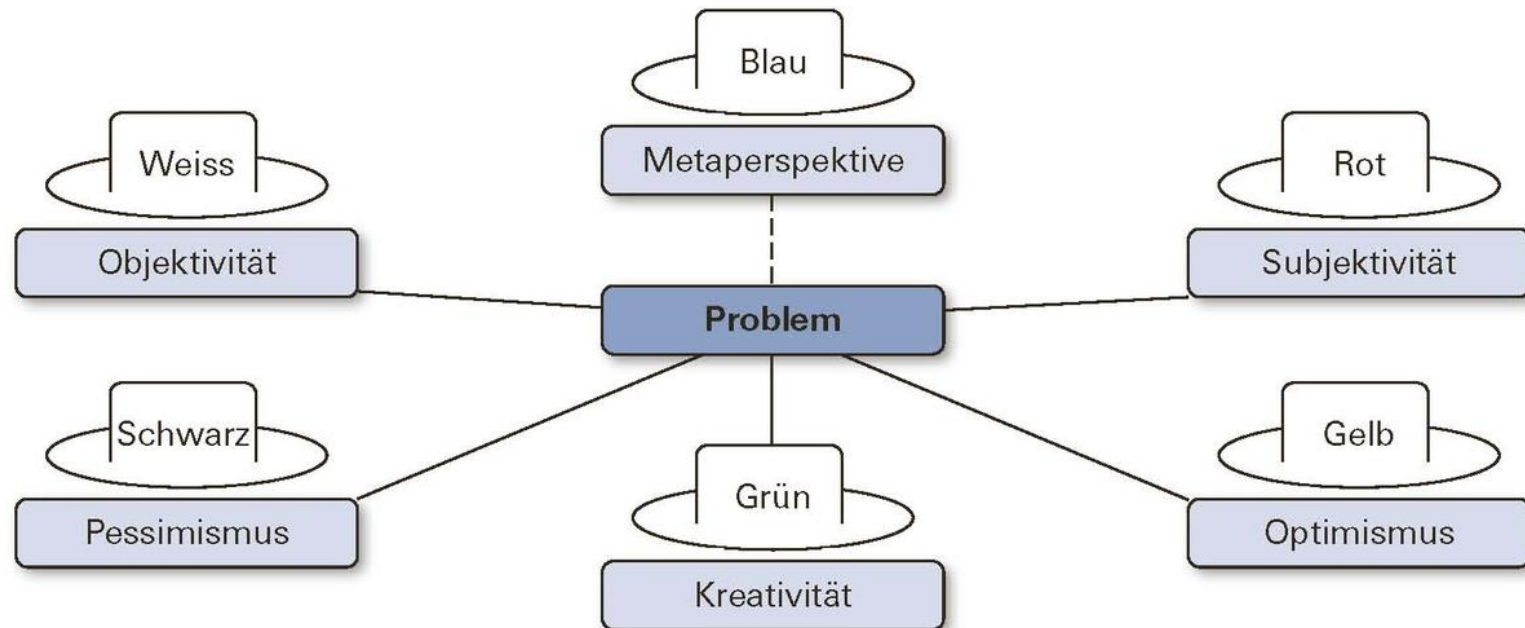
Ziele

- Mit Zielen wird beschrieben, was erreicht, resp. bewirkt werden soll.
- Ziele können in Systemziele und Vorgehensziele gegliedert werden.
- Systemziele beziehen sich auf den SOLL-Zustand.
- Vorgehensziele beziehen sich auf den Projektablauf, das Projektmanagement als solches

Anforderungen

- Anforderungen widerspiegeln die Bedürfnisse der Projekt-Stakeholder und ergeben sich auch aufgrund von Rahmenbedingungen und Einflussgrößen.
- Anforderungen beziehen sich auf die Lösung.
- Anforderungen werden oft in MUSS/ KANN und WUNSCH gegliedert.

5.3 Die „Sechs-Denkhüte“ im Überblick



Die Hüte	repräsentieren:
Der weisse Hut	Sachlichkeit, d. h., Daten und Fakten werden ohne Interpretation geliefert.
Der rote Hut	Subjektivität, d. h., Erfahrungen, Emotionen und Meinungen der Beteiligten sind gefragt.
Der schwarze Hut	Pessimismus, d. h., Risiken, Gefahren, Schwierigkeiten werden aufgezeigt.
Der gelbe Hut	Optimismus, d. h., Chancen und Stärken werden in den Mittelpunkt gerückt.
Der grüne Hut	Kreativität, d. h., Ideen und Assoziationen bringen alternative Sichtweisen hervor.
Der blaue Hut	Metaperspektive, d. h., Distanz wird eingenommen und das Problem bzw. der Problemlösungsprozess wird von der Vogelperspektive aus betrachtet, um einseitige und wenig nachhaltige Problemlösungen ausschliessen zu können.

5.4 Zielbeziehungs-Matrix

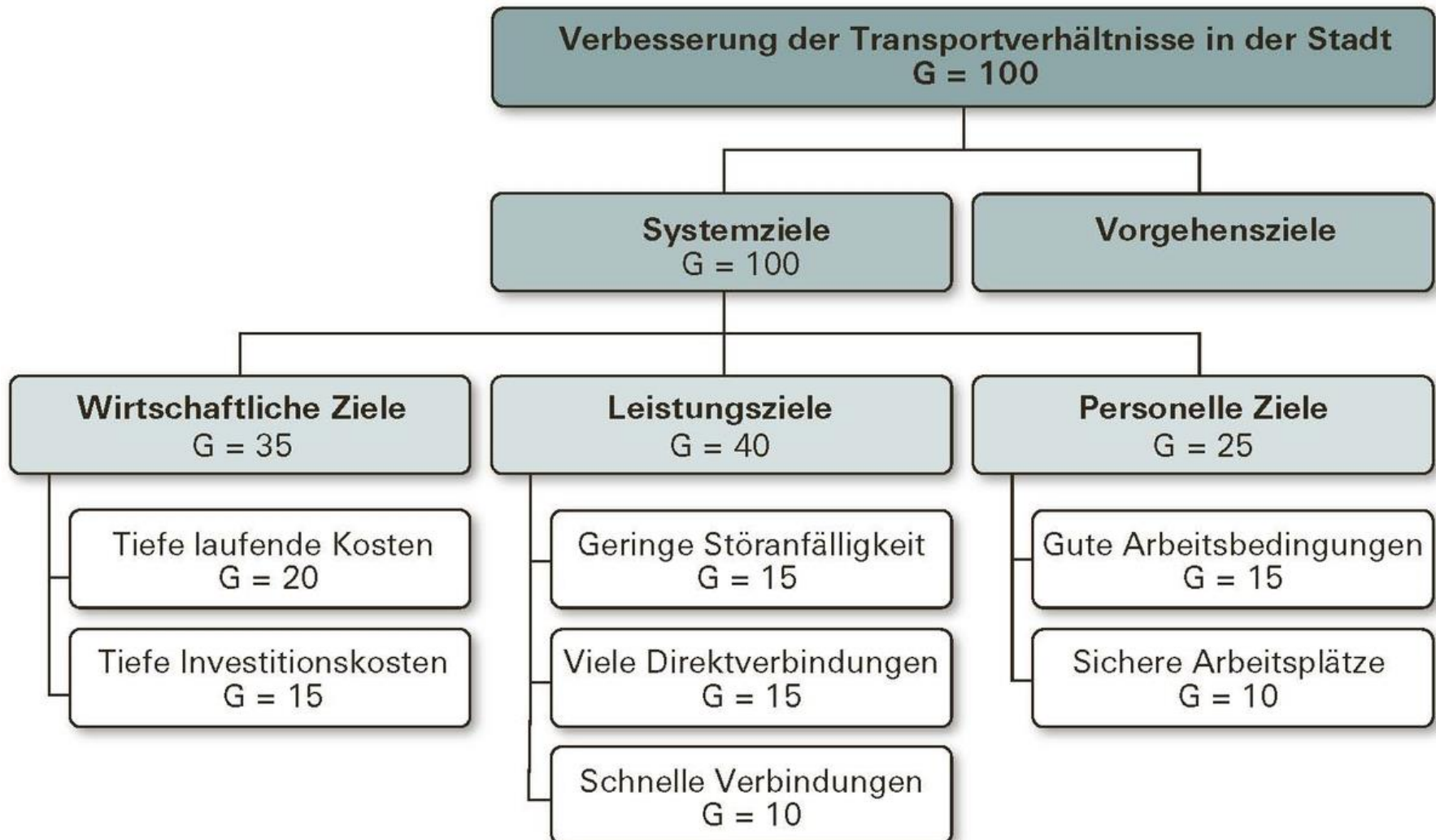
	Zielformulierung	Ziel 1 (Kann)	Ziel 2 (Kann)	Ziel 3 (Kann)	Ziel 4 (Muss)	Ziel 5 (Muss)
Ziel 1 (Kann)	Geringe Investitionssumme		k	k	u	k
Ziel 2 (Kann)	Ergonomische Ausgestaltung des Systems	k		a	a	a
Ziel 3 (Kann)	Qualitätssteigerung	k	a		a	a
Ziel 4 (Muss)	Keine zusätzlichen Funktionalitäten einbauen	u	a	a		k
Ziel 5 (Muss)	Mindestens der Bereich Auftragskalkulation muss neu unterstützt werden	k	a	a	k	

a = autonom gegenüber

k = steht im Konflikt mit

u = unterstützt

5.5 Stufenweise Gewichtung



5.6 Präferenzmatrix

M	G	R	N	Nr.	Ziele	
22	19	2	4	a	Tiefe laufende Kosten	
10	10	5	2	b	Tiefe Investitionskosten	a
13	14	3	3	c	Geringe Störanfälligkeit	b d
13	14	3	3	d	Viele Direktverbindungen	c e a
25	28	1	6	e	Schnelle Verbindungen	e c f g
7	5	7	1	f	Gute Arbeitsbedingungen	e d c
10	10	5	2	g	Sichere Arbeitsplätze	e g
100 %	100 %		21			

N = Anzahl Nennungen des Ziels im paarweisen Vergleich

R = Rangreihenfolge des Ziels

G = Prozentuale Gewichtung des Ziels (gerundet)

M = Modifizierte Gewichtung des Ziels (gerundet)

5.7 Zieloperationalisierung

SMART A GOOD TARGET IS SMART

S	pecific (konkret)	Eindeutiger Schwerpunkt Kein Missverständnis über Inhalte / was zu tun ist
M	asurable (messbar)	Möglichst quantitativ Nicht nur bloße Richtung
A	chievable (erreichbar)	Realistische Herausforderung Fordernd, aber durchführbar
R	esult-oriented (ergebnisorientiert)	Ergebnis/Situation/Output beschreibend Keine Aktivitäten
T	ime-related (termingebunden)	Eindeutige Fristen und/oder Zeitraum angeben

6. Lösungssuche

- 6.1 Überblick
- 6.2 Brainstorming
- 6.3 Methode 635
- 6.4 Osborne-Methode
- 6.5 Mind-Map
- 6.6 Morphologie
- 6.7 Synektik

6.1 Überblick

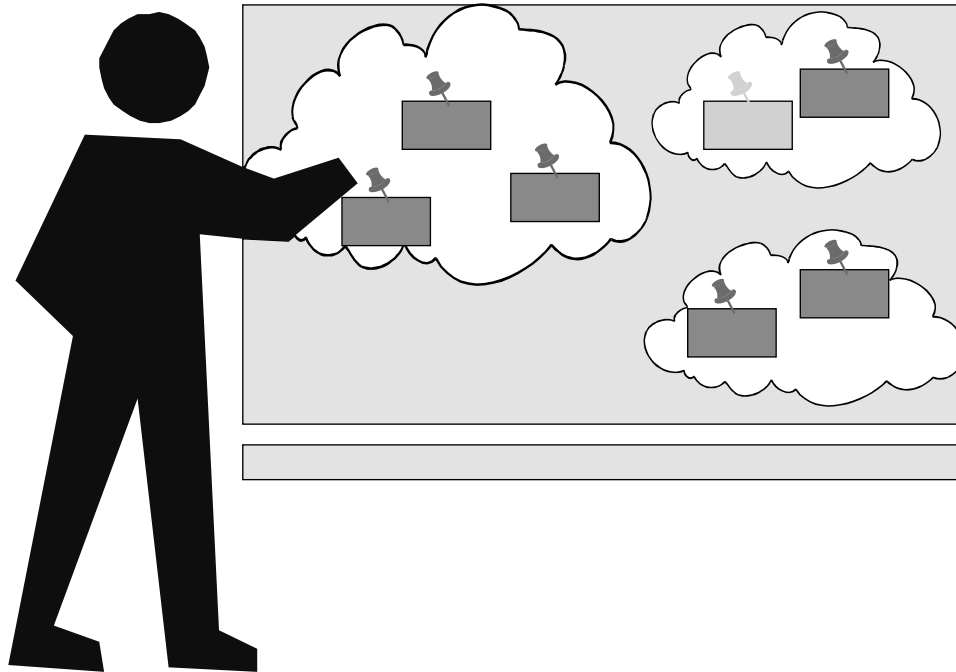
Bezug

- Projektauftrag
- Teilprojektauftrag
- Zielkatalog
- Anforderungskatalog
- Lastenheft
- Pflichtenheft

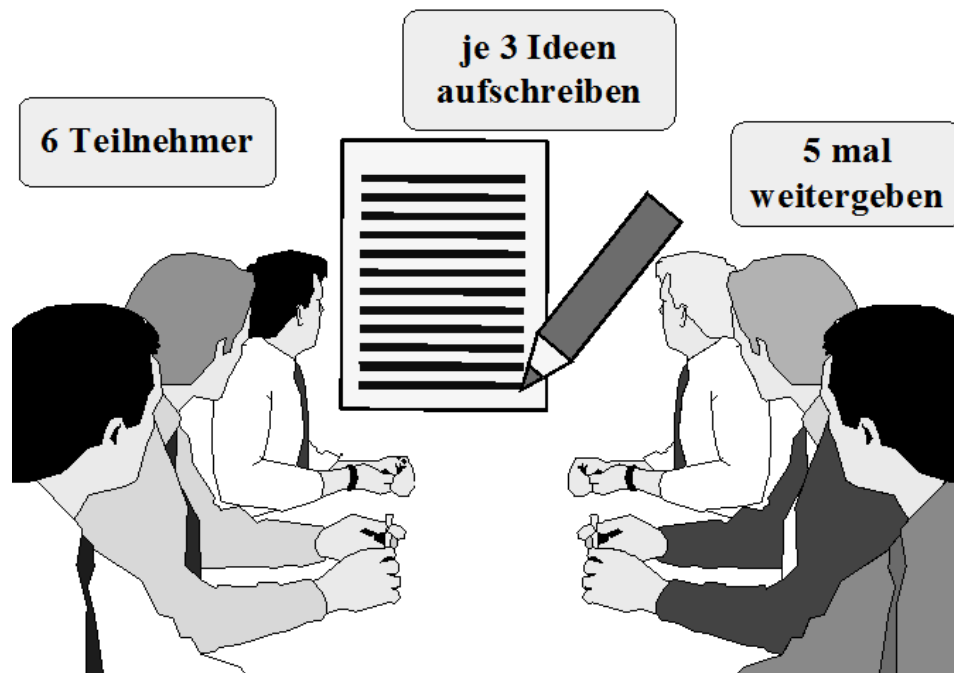
Kreativitätstechniken

- Brainstorming
- Osborne-Methode
- Methode 635
- Morphologie
- Walt Disney-Kreativitätsstrategie
- Träumen, Tiefenentspannung
- Szenario-Technik
- Synektik
- Mind-Map
- Wirkungsnetz
- etc.

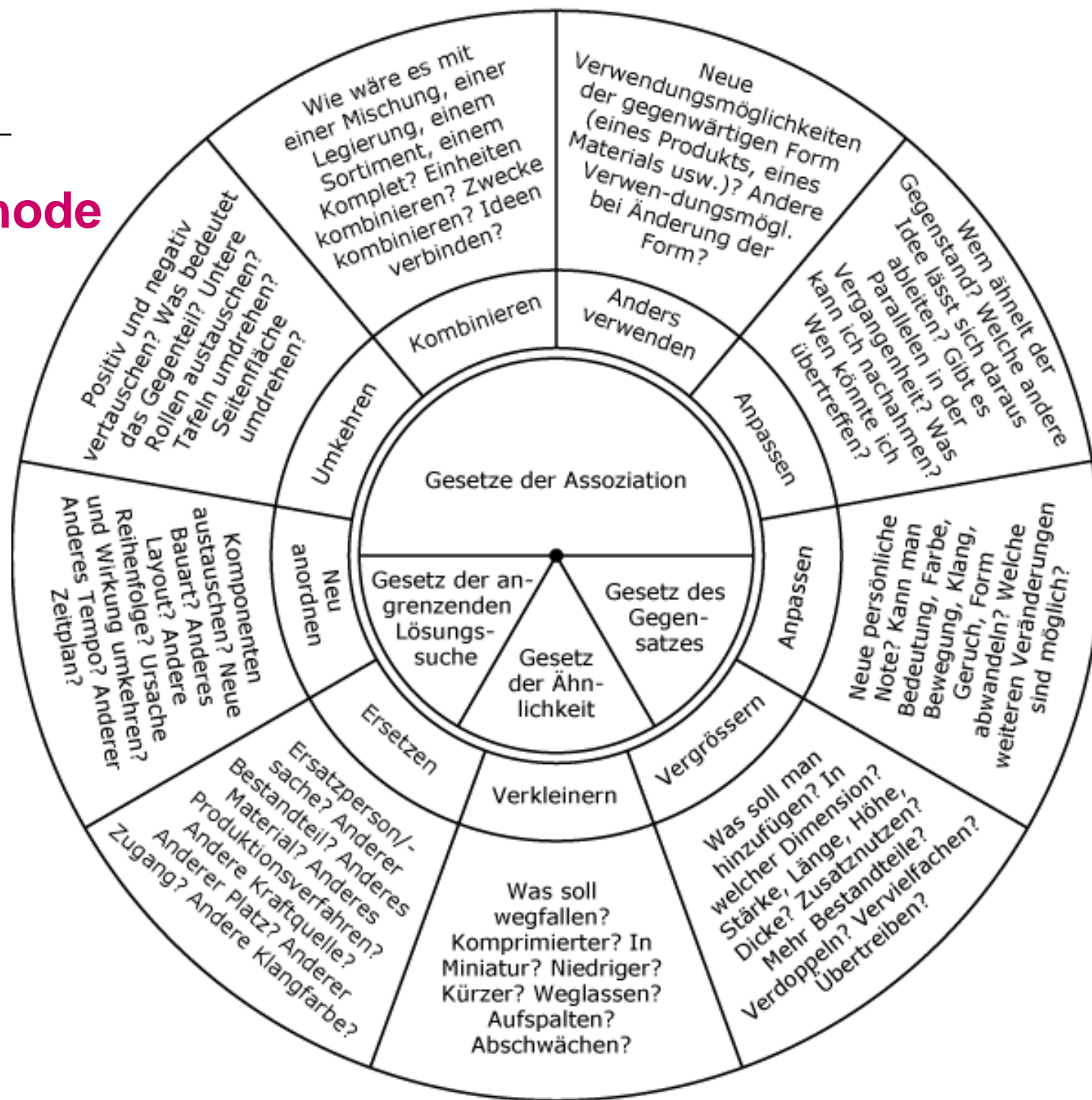
6.2 Brainstorming



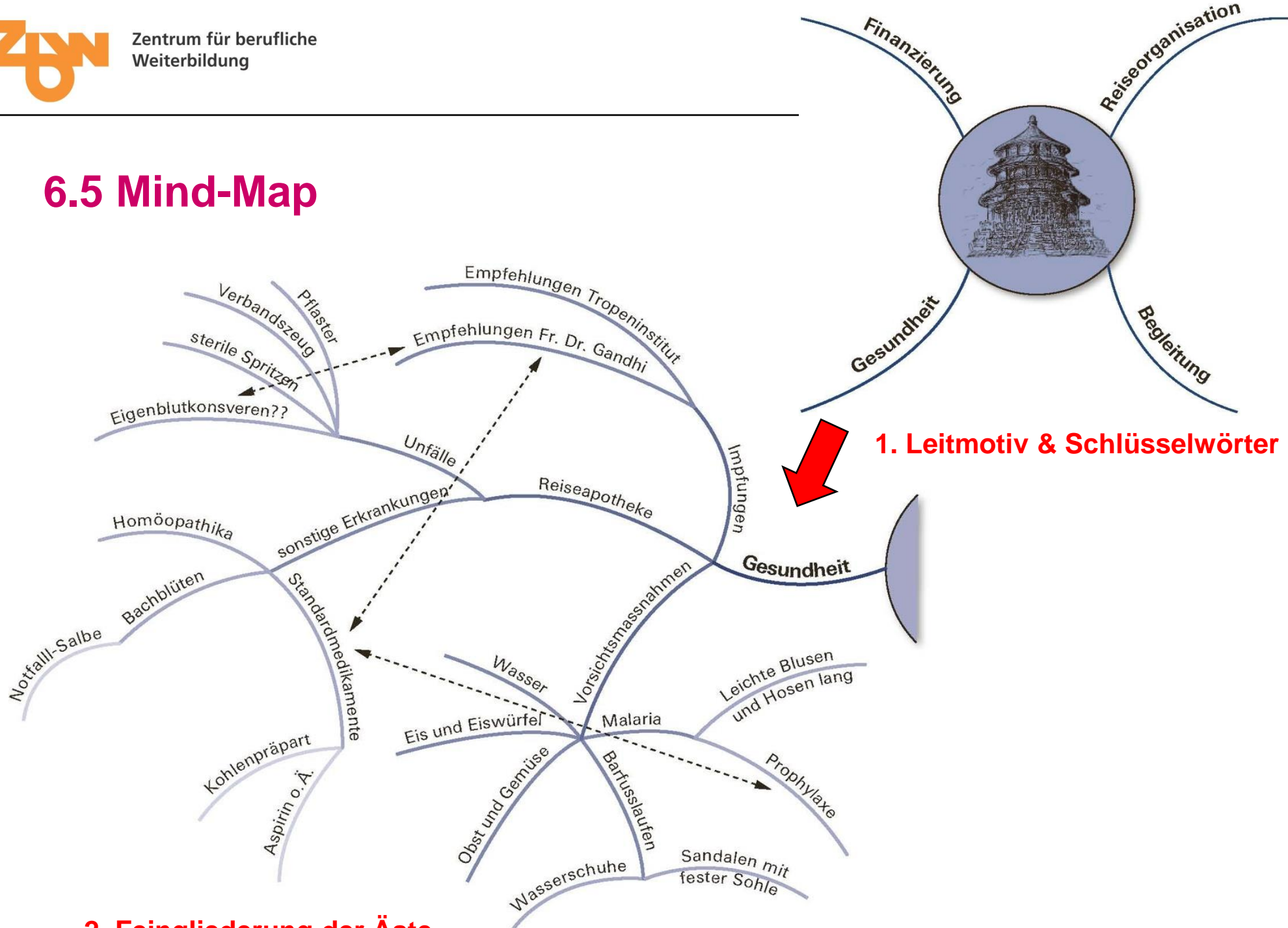
6.3 Methode 635



6.4 Osborne-Methode



6.5 Mind-Map



6.6 Morphologie

Teilprobleme	Lösungsvorschläge									
Titelheld	Journalist/-in ●	Kriminalrat	Playboy	Sportlerin	Gangster	Oberst a.D.	Studentin	Filmstar	Kammerjäger	Gastarbeiter/in
Mordopfer	Reiche Ehefrau	Reicher Ehemann	Stadtrat	Teures Rennpferd ●	Ministerin	Wermutbruder	Spionin	Vorgesetzte(r)	Callboy	Showmaster
Todesursache	Schreck	Erschiessen	Erdolchen	Nicht feststellbar	Erzwungener Selbstmord	Sturz von Klippe ●	Gift	Vorgetäuschter Unfall	Erwürgen	Erhängen
Ort der Handlung	London im Nebel	Pariser Nachtclub	Altersheim	Golfplatz ●	Hawaii	Sierra Madre	Frankfurter Börse	Urwald	Arbeitsplatz	Kommunistisches Land
Mörder	Erbe/Erbin	Gärtner/-in	Titelheld/-in	Bezahlter Killer	Pfarrer ●	Frustrierter Ehemann	Konfirmand/-in	Mafiaboss	Tante Hedwig	Bankrotter Fabrikant
Motiv	Geldgier	Blutgier	Neugier	Gewohnheit	Erotischer Kitzel	Aus Versehen ●	Vergeltung	Mitwisser beseitigen	In Trunkenheit	Ermordeter hat Pickel
Aufklärung durch ...	Zufall	Indizien	Verstand des Titelhelden der Titelheldin ●	Selbstanzeige	Nie aufgeklärt	Spuren im Schnee	Geheimes Schriftstück	CIA	Methoden der Idefindung	Traumerscheinung
Happy-End	Hochzeit	Leiche war nur schein-tot	Grosses unerwartetes Erbe	Mord war nur geträumt	Alter Schatz entdeckt	Gefährter Titelheld kann wieder gehen	Herrenlose Katze bleibt bei Tante Elli ●	Versöhnung mit dem (edlen) Mörder		

6.7 Synektik

Phase	Erläuterung
1 Analyse und Information	In einem ersten Schritt werden die Teilnehmenden über das Problem informiert.
2 Spontanreaktion	Die Teilnehmenden nennen Problemlösungen, die ihnen spontan einfallen. Dies bezweckt, dass niemand auf einer Idee «sitzen bleibt», denn nicht-geäußerte Ideen blockieren neue Ideen.
3 Neuformulierung des Problems	Das Problem wird nochmals neu formuliert, wenn möglich auf einer abstrakteren Ebene.
4 Analogienbildung	Man entfernt sich vom Ausgangsproblem und bildet Analogien, wie z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • Für technische Probleme: Analogien aus der Natur • Für zwischenmenschliche Probleme: Analogien aus der Technik • Symbolische Analogien: scheinbar widersprüchliche Kombinationen, z. B. «beschwingte Schwerfälligkeit», «helle Nacht» usw.
5 Analyse und Beschreibung der Analogien	Die fünfte Phase des synektischen Kreativitätsprozesses leitet die Rückkehr zum Ausgangsproblem ein: <ul style="list-style-type: none"> • Die gefundenen Analogien werden analysiert und beschrieben. • Die Beschreibung soll im Idealfall so einfach sein, dass ein sechs- bis achtjähriges Kind sie verstehen kann.
6 Projektion	Zuletzt führt man die Betrachtungsmerkmale aus den Analogien auf das ursprüngliche Problem zurück. Dies kann z. B. mit der Frage geschehen: «Wie kann uns dieses Bild helfen, neue Lösungsvorschläge für das Problem zu finden?»

7. Lösungsbewertung

7.1 Überblick

7.2 Verbale Bewertung

7.3 Visuelle Bewertung

7.4 Investitionsrechnung

7.5 Nutzwertanalyse

7.1 Überblick

Bezug

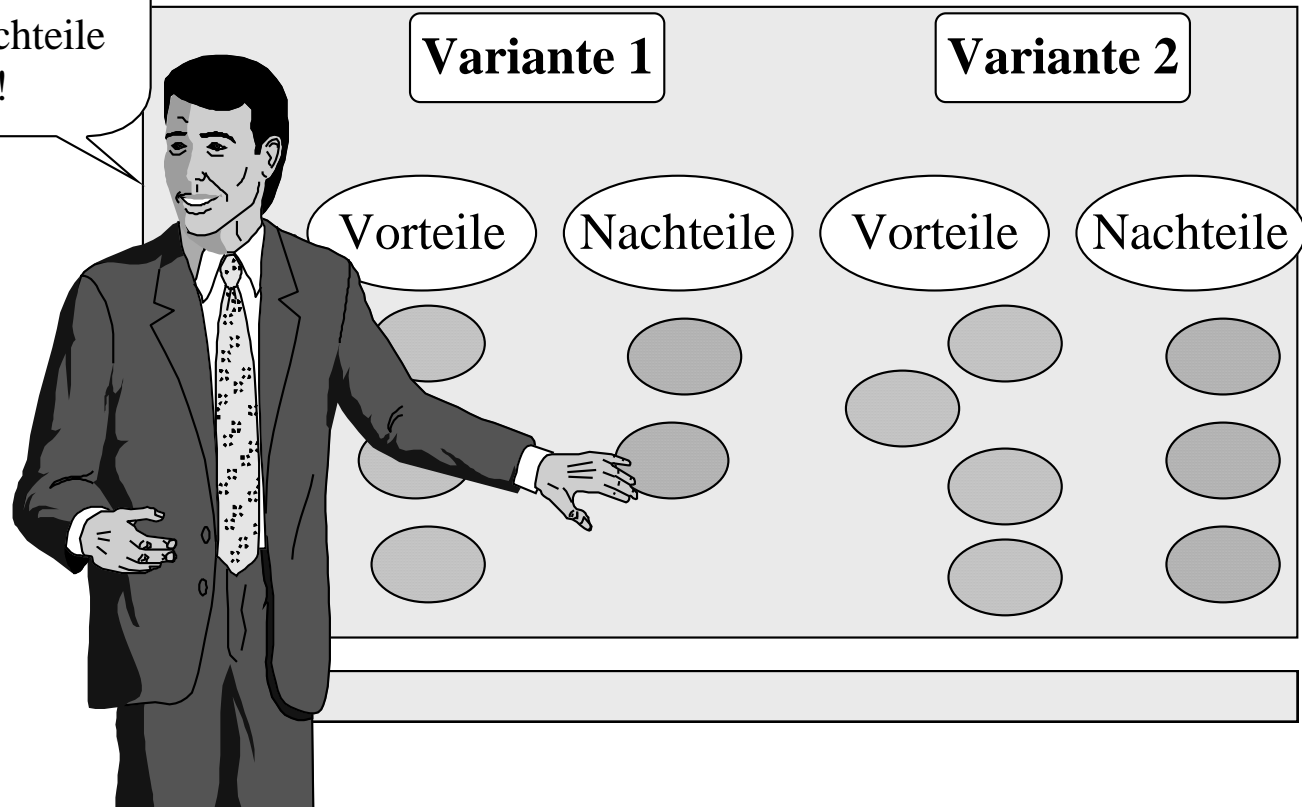
- Lösungsvarianten
- Projektauftrag
- Teilprojektauftrag
- Zielkatalog
- Anforderungskatalog
- Lastenheft
- Pflichtenheft

Techniken

- Risikoanalyse
- Chancenanalyse
- Sicherheitsanalyse
- Wertanalyse
- Verbale Bewertung
- Visuelle Bewertung
- Simulationstechnik
- Entscheidungsbaum
- Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Nutzwertanalyse
- Kosten/Nutzen-Analyse
- Sensitivitätsanalyse
- etc.

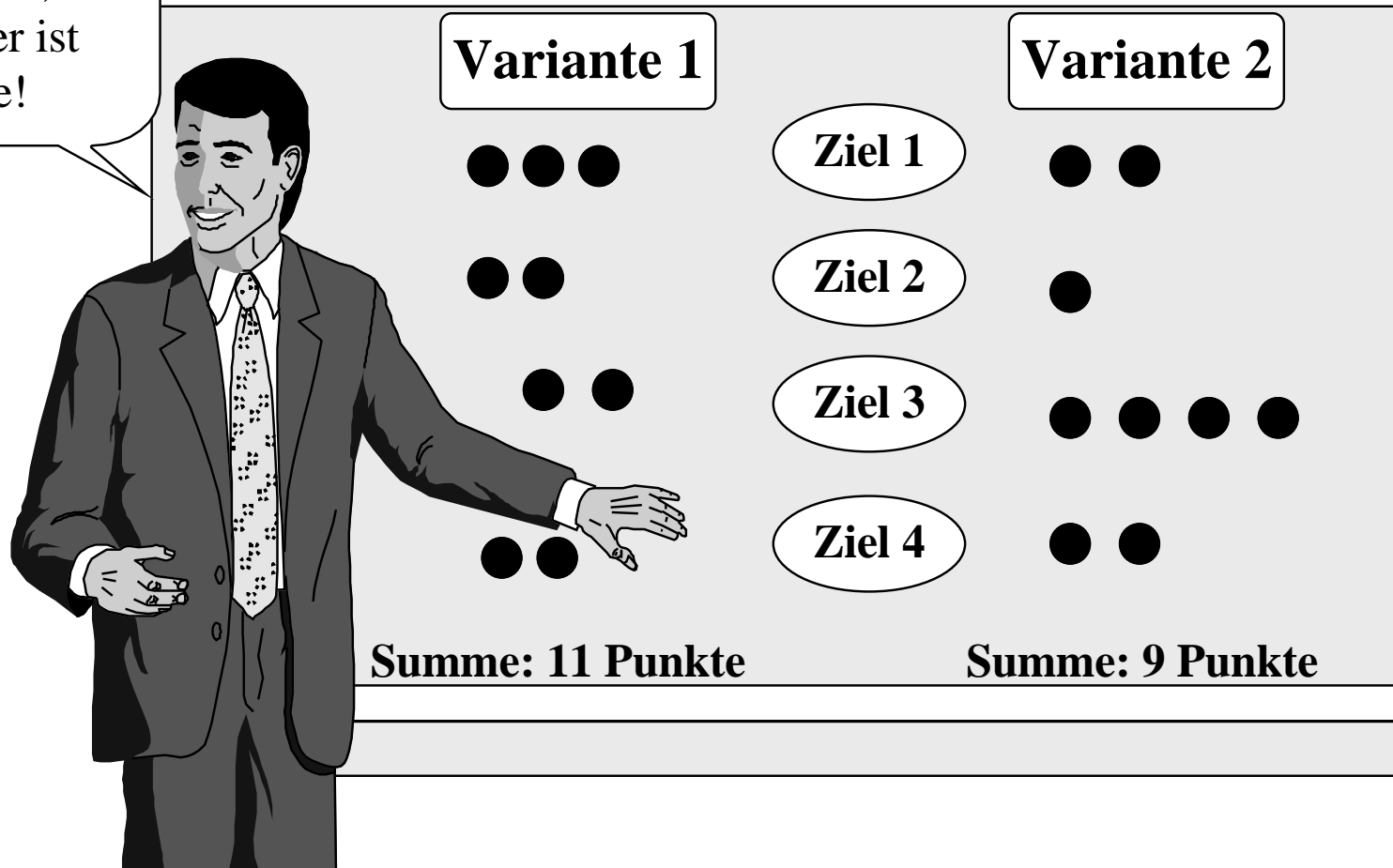
7.2 Verbale Bewertung

Den Varianten
werden die Vorteile
und die Nachteile
zugeordnet!

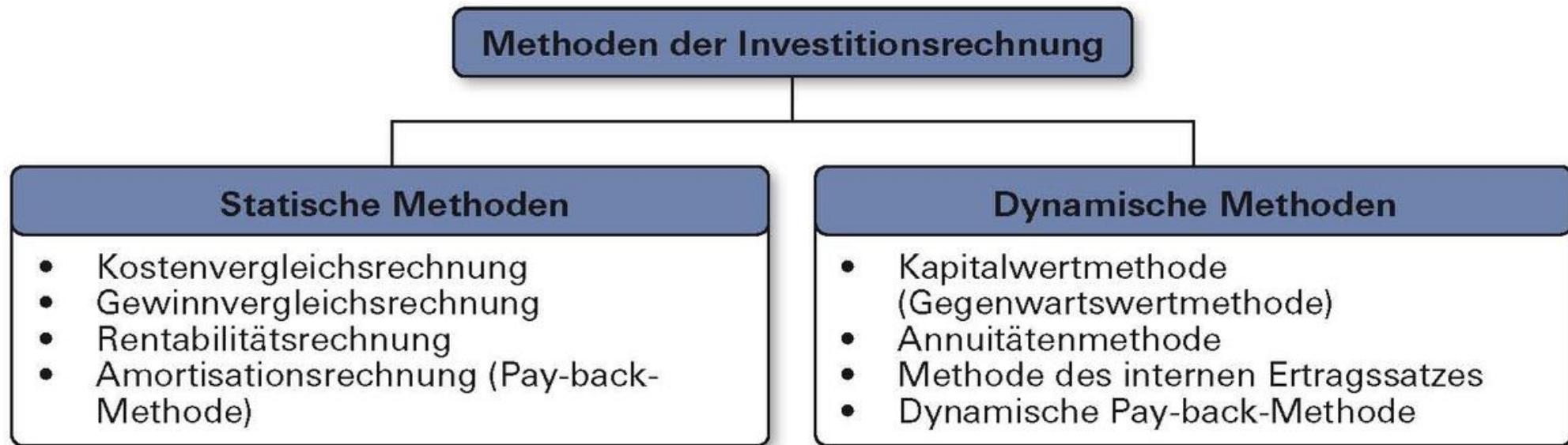


7.3 Visuelle Bewertung

Je mehr Punkte die
Ziele erhalten,
um so besser ist
die Variante!



7.4 Investitionsrechnung



7.5 Nutzwertanalyse

Kriterien	Gewichtung der Kriterien (G)	Option A		Option B		Option C	
		Punkte (P) max. 10	Bewertung (G x P)	Punkte (P) max. 10	Bewertung (G x P)	Punkte (P) max. 10	Bewertung (G x P)
Kosten der Problemlösung	15	6	90	3	45	2	30
Nachhaltigkeit der Problemlösung	25	2	50	4	100	6	150
Umsetzungsgeschwindigkeit	20	7	140	4	80	3	60
...
Gesamtbewertung	100		270		225		240

Beispiel Nutzwertanalyse

Lösungs-varianten Muß-Ziele		A		B		C		D	
		bessere techn. Ausstattung		zentraler Schreibdienst		mehrere zentrale Schreibdienste		schreibende Sachbearbeiter	
Max. 2.500.000 DM Investitionskosten		400.000 DM		2.000.000 DM		2.500.000 DM		1.000.000 DM	
keine Erhöhung der Personalkosten		- 300.000 DM		- 500.000 DM		- 400.000 DM		+/- 0	
Kann-Ziele	Gewicht	Punkte Produkt		Punkte Produkt		Punkte Produkt		Punkte Produkt	
Wirtschaftlichkeit									
- niedrige Investitionskosten	6	10	60	3	18	1	6	6	36
- niedrige laufende Kosten									
-- Personal	15	6	90	10	150	8	120	0	0
-- Raum	2	10	20	5	10	2	4	10	20
Leistungsziele									
- kurze Durchlaufzeiten	7	3	21	5	35	8	56	5	35
- hohe Qualität des Schriftguts									
-- fehlerfrei	8	1	8	6	48	8	64	8	64
-- einheitliches Erscheinungsbild	3	1	3	10	30	9	27	5	15
- Zeitersparnis bei Sachbearbeitern	20	2	40	10	200	10	200	0	0
- ausfallsicher	3	3	9	10	30	8	24	3	9
- ausbaufähig	2	3	6	10	20	8	16	6	12
Anwenderziele									
- attraktive Aufgaben	15	5	75	1	15	10	150	3	45
- einfache Handhabung	4	5	20	10	40	8	32	2	8
- weniger Überstunden	10	1	10	10	100	10	100	2	20
Schnelle Abwicklung des Projekts	5	10	50	5	25	4	20	2	10
Summe	100	<input checked="" type="checkbox"/>	412	<input checked="" type="checkbox"/>	721	<input checked="" type="checkbox"/>	819	<input checked="" type="checkbox"/>	274
Mögliche nachteilige Wirkungen									

8. Auswahl

Empfehlung/ Entscheid

- begründen
- Kompetenzen berücksichtigen
- verschiedene Sichtweisen
- Konsequenzen des Entscheids
- Konsequenzen eines Nicht-Entscheids, resp. Ablehnung

Form

- mündlich an Sitzung
- schriftlich mit Vernehmlassungsverfahren
- protokollieren