

Burkhard Klose

Projektentwicklung



Burkhard Klose

Projektentwicklung

Arbeitshilfen, Fallbeispiele und Checklisten
im Projektmanagement



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-03164-8 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86880-036-4 | E-Book-Ausgabe (PDF)

5., aktualisierte Auflage 2008

E-Book-Ausgabe (PDF): © 2009 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Print-Ausgabe: © 2008 by mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag GmbH, München
www.mi-wirtschaftsbuch.de

Lektorat: Stephanie Walter, München
Umschlaggestaltung: Jarzina Kommunikations-Design, Holzkirchen
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1 Inhalt

Vorwort	9
1 Einleitung	13
1.1 Standardisierte Projektabwicklung.....	15
1.2 Aufbau des Handbuchs	17
2 Projektanalyse	19
2.1 Abstimmung mit dem Verkauf	20
2.2 Projektziel	21
2.3 Leistungsumfang	23
2.4 Termine und Honorar.....	24
2.5 Projektstammbblatt	26
2.6 Projektrisiken	26
2.7 Projektmanagementkosten	31
2.8 Misserfolgskfaktoren	32
3 Projektplanung	35
3.1 Aktivitäten- und Ablaufplanung.....	37
3.2 Zeitschätzungen	40
3.3 Terminplanung	43
3.4 Netzplantechnik	48
3.5 Arbeitspakete	52
3.6 Delegieren	55
3.7 Projektteam.....	56
3.8 Virtuelle Teams	60
3.9 Kapazitäts- und Einsatzplanung	63
3.10 Kostenplanung.....	66
3.11 Projektstrukturplan	68
3.12 Projektdokumentation.....	69
3.13 Projekthandbuch.....	74
3.14 Projektmanagementsoftware.....	75
3.15 Projektplattform	79
3.16 Wiki, Blog und Co.	84
3.17 Projekt-Wissensmanagement	87
4 Projektstart.....	91
4.1 Projektvorbereitung.....	92
4.2 Kick-off-Meeting.....	93

4.3	Vorbereitung der Arbeitsaufnahme	94
4.4	Arbeitsaufnahmegespräch	97
4.5	Auswertung des Arbeitsaufnahmegesprächs	98
5	Projektdurchführung	101
5.1	Gliederung des Endberichts	102
5.2	Bearbeitungsstrategie	102
5.3	Informationsbeschaffung	107
5.4	Problemlösung und Ideenfindung	109
5.5	Bewertungsverfahren	112
5.6	Entscheidungsfindung	114
5.7	Berichterstellung	119
5.8	Texterstellung	122
5.9	Ergebnisdarstellung	126
5.10	Sekretariatsarbeit	127
5.11	Endredaktion	130
5.12	Präsentation	131
6	Projektsteuerung	137
6.1	Projektleitertaufgaben	139
6.2	Zuständigkeiten und Befugnisse	143
6.3	Informationsmanagement	145
6.4	Teammanagement	148
6.5	Mitarbeiterführung	153
6.6	Interne Abstimmung	155
6.7	Integration des Auftraggebers	157
6.8	Projektbesprechung	160
6.9	Kooperationen	161
6.10	Externe Bearbeiter und Unteraufträge	162
6.11	Vertragsmanagement	167
6.12	Änderungsmanagement	171
6.13	Projektmarketing	177
7	Projektkontrolle	181
7.1	Kosten- und Projektstundenkontrolle	184
7.2	Terminkontrolle	186
7.3	Leistungskontrolle	190
7.4	Qualitätssicherung	194
7.5	Berichtswesen	199
8	Projektabschluss	205
8.1	Projektende beim Auftraggeber	207
8.2	Organisatorische Aufgaben	208
8.3	Fachliche Projektauswertung	210
8.4	Betriebswirtschaftliche Auswertung	213

8.5 Öffentlichkeitsarbeit	214
9 Projektmanagement im Unternehmen	219
9.1 Einführungsstrategie	220
9.2 Projektorganisation	222
9.3 Projekt-Office	226
9.4 Projektinitiierung	229
9.5 Projektabwicklung	233
10 Standardtechniken	237
10.1 Zeitmanagement	237
10.2 Besprechungen	238
10.3 Telefongespräche	241
10.4 Verhandlungen	242
10.5 E-Mail-Management	244
Hinweise zur CD-ROM	249
Glossar	251
Literatur	255
Register	257
Autoreninformation	261

Vorwort

Seit der 1. Auflage dieses Handbuchs ist das Thema Projektmanagement nun in fast allen Bereichen des Geschäfts- und Privatlebens angekommen. Zum Teil ist bereits eine Inflation von Projekten, oder das was man für Projekte hält, zu verzeichnen. Vor diesem Hintergrund kann es nicht schaden, wenn man sich mal wieder die wesentlichen Merkmale und Abläufe des Projektmanagements vor Augen führt.

Unbestreitbar ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit zum Beispiel eines Unternehmens entscheidend davon abhängig ist, wie effizient es das Unternehmen schafft, interne Aufgaben beziehungsweise Aufgaben als Dienstleistung für Dritte abzuwickeln. Projektmanagement dient dazu, Vorhaben eindeutig und zielorientiert zu definieren und Strukturen und Abläufe so zu gestalten, dass ein optimales Ergebnis erzielt werden kann. Von der Theorie her ist oft alles klar: Das Projektmanagement umfasst die Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten. Die Praxis zeigt jedoch, dass jeder dieser Teilschritte Überraschungen und Probleme mit sich bringt. Bei der täglichen Arbeit wird ferner deutlich, dass eine Lücke zwischen Projektmanagementtheorie und den konkreten Problemen zum Beispiel eines Projektleiters klafft. Nur durch eine gezielte Umsetzung der Theorie in konkrete Handlungsanweisungen wird der Projektleiter in die Lage versetzt, seine Aufgaben effizient, wirtschaftlich und termingerecht zu erledigen.

Der Projektleiter steht üblicherweise vor folgender Aufgabe: Er weiß, wann das Projekt abgeschlossen sein sollte; er weiß oft, wie viel Geld maximal zur Verfügung steht, er kennt (ungefähr) das Ziel des Vorhabens und er soll sofort sagen, was als Erstes zu tun ist und was die nächsten Schritte bei der Bearbeitung sind. In dieser Situation interessieren keine Managementtheorien

oder Organisationsmodelle, sondern konkrete Hinweise für die Lösung akuter Probleme.

An dieser Stelle muss auch erwähnt werden, dass ein Bearbeiter oft sehr kurzfristig und unvorbereitet den Titel »Projektleiter« verliehen bekommt. Für ihn sprechen zu diesem Zeitpunkt vielleicht fachliche Gründe, organisatorische Gründe oder er ist der Einzige, der gerade genug Zeit hat. Dieser Hinweis soll deutlich machen, dass oft nicht viel Zeit ist, um sich in die Tiefen des Projektmanagements einzuarbeiten. Gefordert ist in diesem Fall, schnell eine zielorientierte Bearbeitungsstrategie zu entwickeln. Neben fachlichen und organisatorischen Qualitäten hat vor allem der Faktor Mensch einen beträchtlichen Einfluss auf den Projekterfolg. Ein Projektleiter sollte somit Themen wie Kommunikation, Motivation, konfliktarme Zusammenarbeit und angepasstes Führungsverhalten mit zu Schwerpunkten seiner Arbeit machen.

Hier setzt der Grundgedanke für die Entwicklung des Handbuchs *Projektabwicklung* an. Basis für die entwickelten Arbeitshilfen waren im Wesentlichen Projekte aus dem Consulting-Bereich. Es hat sich jedoch gezeigt, dass mit geringfügigen Anpassungen ein weites Spektrum von Projekten damit effizient abgewickelt werden kann.

Bei der Erarbeitung der vorliegenden 5. Auflage des Handbuchs *Projektabwicklung* stand im ersten Moment die Idee im Raum, es müsse alles neu gemacht werden, da seit der 1. Auflage über 15 Jahre vergangen sind. Nach intensiver Analyse zeigte sich jedoch, dass nur punktuell Anpassungen notwendig waren. Da der Schwerpunkt des Handbuchs im Wesentlichen Hinweise zur Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz sind, waren Anpassungen in Bezug auf »Werkzeuge« wie Software, Kommunikationsmittel et cetera notwendig.

Komplett überarbeitete Neuauflage

Auch bei der Überarbeitung der 4. Auflage wurde großer Wert auf die praxisnahe Darstellung der neu aufgenommenen Themenbereiche gelegt. Einerseits wurden in bewährter Art und Weise Themengebiete erweitert und andererseits wurden Themenkomplexe gezielt ergänzt. Als neues Kapitel wurde das Thema

»Projektmanagement im Unternehmen« aufgenommen, um die Besonderheiten von »internen« Projekten deutlicher herauszustellen. Ferner wurden vor allem elektronische Medien und Kommunikationsmittel in Form von praxisnahen Aspekten stärker in das Handbuch aufgenommen. Da die Innovationszyklen gerade in diesem Bereich besonders kurz sind, ist es hier wiederum die Strategie, die notwendigen organisatorischen/fachlichen Hinweise zu geben, um »Hilfe zur Selbsthilfe« zu leisten.

Die beiliegende CD-ROM enthält nun neben den Musterdokumenten alle Checklisten, Formulare, Merkblätter, Beispiele und Grafiken.

Seelze, im Oktober 2008

Burkhard Klose

1 Einleitung

Der Trend bei der Realisierung von Vorhaben geht in den letzten Jahren eindeutig in Richtung Projektmanagement. Was in der Theorie noch klar ist, erweist sich jedoch bei der konkreten Umsetzung als komplex und vielschichtig. Viele Projekte scheitern, weil nicht systematisch vorgegangen wird: Termine werden nicht eingehalten, das geplante Budget wird überschritten, Ressourcen werden falsch eingeplant und das Projektziel wird nur zum Teil erreicht.

Auch wenn an einigen Stellen dieses Handbuchs bei der Darstellung von einem Projekt als Dienstleistung für einen externen Auftraggeber ausgegangen wird, so kann und sollte auch bei einem Projekt für einen unternehmensinternen »Auftraggeber« weitgehend die gleiche Vorgehensweise angestrebt werden. Das heißt, der Projektleiter muss sich als Unternehmer verstehen, der sein Projekt effizient zum Erfolg führt. In Kapitel 9 werden einige Spezifika unternehmensinterner Projekte dargestellt.

Projektdefinition

Ein Projekt ist ein zeitlich, sachlich und räumlich begrenztes Vorhaben mit klar definierter Aufgaben- und Zielstellung (Abbildung 1.1 Projektmerkmale).

Gerade bei kleinen und mittleren Projekten, bei denen der Projektleiter sowohl organisatorische als auch fachliche Aufgaben wahrnehmen muss, ist eine effiziente Projektabwicklung unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Projektabschluss.

In der täglichen Projektarbeit wird jedoch deutlich, dass erst eine differenzierte aufgaben- und themenbezogene Umsetzung von Managementtheorien eine praxisorientierte Handlungsanweisung zur Projektabwicklung ergibt. Somit versucht dieses Handbuch mithilfe



Abbildung 1.1: Projektmerkmale

von Checklisten, Formularen, Merkblättern und Beispielen, einen Teil der Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen.

Projektmanagementziele

- Projektziel erreichen
- Risiken vermindern
- geforderte Qualität erreichen
- wirtschaftliche Abwicklung
- permanente Transparenz
- nachvollziehbare Ergebnisse
- Know-how-Sicherung

Maßgebenden Prinzipien des Projektmanagements sind:

- detaillierte Strukturierung des Projekts,
- starke Gewichtung der »vorbereitenden« Arbeiten (Projektanalyse/-planung),
- eindeutige und klare Ziele und Vorgaben für alle Projektbeteiligten,
- Personifizierung der Verantwortung,
- Transparenz bezüglich des aktuellen Projektstands,

- frühes Erkennen von Risiken,
- schnelle Reaktion auf Störungen des Projektablaufs.

Welch großen Einfluss eine frühzeitige und umfassende Projektplanung hat, lässt sich aus dem Diagramm in Abbildung 1.2 ablesen. Bereits nach einer kurzen Projektlaufzeit sind die Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Projektkosten nur noch gering. Das heißt, wenn das Projekt erst einmal in falschen Bahnen läuft, ist eine Kurskorrektur nur noch mit großem Aufwand und enormen Kosten möglich.

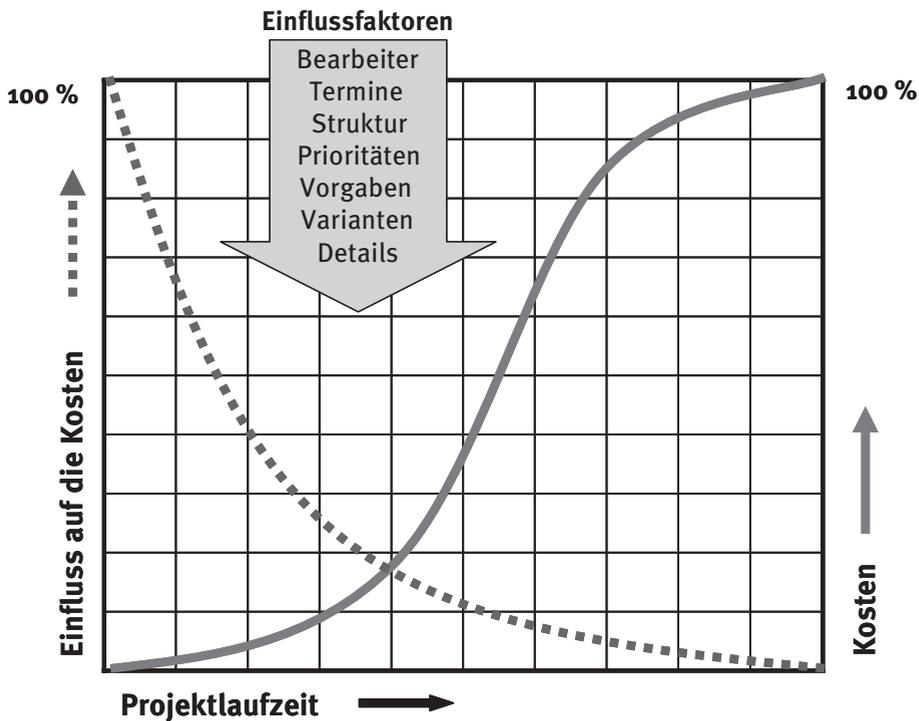


Abbildung 1.2: Beeinflussbarkeit der Kosten während der Projektlaufzeit

1.1 Standardisierte Projektabwicklung

Die wesentlichen Vorteile einer standardisierten Projektabwicklung in Form eines lückenlosen Projektmanagements sind:

- Die Projektbearbeitung wird wirtschaftlicher durch verminderte Kosten, verkürzte Bearbeitungszeit und bessere Qualität der Leistungen.
- Das Risiko, die vorgegebenen Projektziele nicht zu erreichen, wird reduziert.
- Probleme und Störungen im Projektablauf lassen sich frühzeitig erkennen und kostengünstiger beseitigen.

Kernfragen

Nur durch ein zielgerichtetes und gut strukturiertes Vorgehen lassen sich die vielfältigen Aufgaben im Rahmen der Projektabwicklung, vor allem in der Projektvorbereitungsphase, effektiv erledigen. Dabei wird der Projektleiter als Bindeglied zwischen Auftraggeber, Bearbeiter und eigenem Unternehmen mit einer Vielzahl organisatorischer und fachlicher Fragen konfrontiert. In Abbildung 1.3 sind diese Kernfragen der Projektabwicklung zusammengefasst.

- Ziel: Was will der Auftraggeber mit dem Projekt erreichen?
- Randbedingungen: Was ist wichtig bei der Bearbeitung?
- Arbeitsschritte: Was ist zu machen?
- Ablauf: Wie erfolgt die Bearbeitung?
- Bearbeiter: Wer bearbeitet was?
- Team: Wer arbeitet mit wem?
- Teamgröße: Wie viele Bearbeiter wofür?
- Honoraraufteilung: Wie viel Geld gibt es wofür?
- Meilensteine: Bis wann ist was zu tun?
- Vorarbeiten: Wer hat was bereits bearbeitet?
- Qualität: Wie wird die Bearbeitungsqualität sichergestellt?

Abbildung 1.3: Kernfragen der Projektabwicklung

Zeit sparen durch standardisierte Vorgehensweise

Projektrisiken

Durch die effiziente Bearbeitung von »Standardsituationen« lassen sich zeitliche Freiräume schaffen, die für die kreativen, fachspezifischen und kritischen Aufgaben genutzt werden können. Ferner ist es dadurch möglich, Projektrisiken (siehe Kapitel 2.6), vor allem bei mittleren und kleinen Projekten, bei denen der Projektleiter in starkem Maße auch fachlich eingebunden ist, zu vermeiden. Zu den Erfolgsfaktoren bei der Projektab-

wicklung gehören neben der fachlichen Kompetenz vor allem Organisations- und Führungsqualitäten (Abbildung 1.4 Erfolgsfaktoren).



Abbildung 1.4: Erfolgsfaktoren

1.2 Aufbau des Handbuchs

Das Handbuch soll neben der praxisbezogenen Darstellung der Schwerpunkte der Projektabwicklung als situationsbezogenes Nachschlagewerk direkt am Arbeitsplatz dienen. Checklisten und Merkblätter haben den Vorteil, dass Routinevorgänge nicht immer neu durchdacht werden müssen und dass die Gefahr minimiert wird, etwas Wichtiges zu vergessen.

Bei der Erstellung dieses Handbuchs wurde konsequent auf die Erarbeitung von konkreten Arbeitshilfen Wert gelegt. Dadurch soll der »Anwender« schnell in die Lage versetzt werden, in bestimmten Projektphasen oder beim Auftreten eines Problems durch Nachschlagen schnell praktikable Hinweise und Hilfestellung zu erhalten.

Die Gliederung des Handbuchs wurde, in Anlehnung an den zeitlichen Ablauf eines Projekts, entsprechend

Erfinden Sie das Rad nicht neu

den Projektphasen erstellt. Auch wenn die Grenzen zwischen den einzelnen Phasen zum Teil fließend sind, die Zuordnung nicht immer eindeutig ist und einige Phasen teilweise parallel laufen, so geben sie doch einen guten Orientierungsrahmen bei der Suche nach speziellen Themen. Die einzelnen Projektphasen sind in Abbildung 1.5 Ablaufdiagramm Projektentwicklung dargestellt.

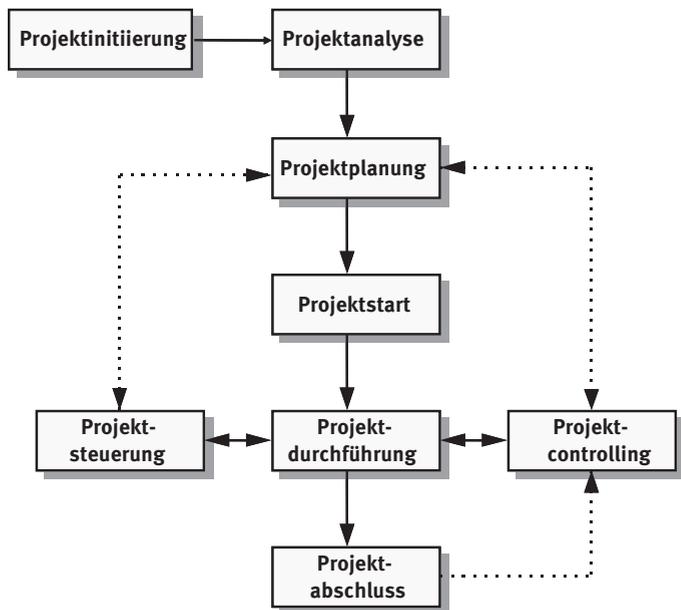


Abbildung 1.5: Ablaufdiagramm Projektentwicklung

Bei den erarbeiteten Formblättern sind vier verschiedene Typen zu unterscheiden:

- *Checklisten*: Zusammenstellung von Aufgaben und Tätigkeiten, die jeweils durchgeführt werden müssen.
- *Merkmale*: Zusammenstellung von Merkmalen (Hinweise, Anhaltswerte et cetera), die bei dem jeweiligen Bearbeitungsschritt beachtet werden müssen.
- *Formulare*: Formulare für bestimmte Anwendungsfälle, die sofort ausgefüllt beziehungsweise angewendet werden können.
- *Beispiele*: Beispiele, die für eigene Arbeiten entsprechend angepasst werden können.

2 Projektanalyse

Die Vorbereitungsphase ist einer der wichtigsten Abschnitte in der gesamten Abwicklung eines Projekts. Durch ungenügende oder falsche Projektanalyse können Probleme auftreten, die auch bei intensiver »Nacharbeit« im weiteren Projektablauf nicht mehr ganz zu bereinigen sind. Eine falsche »Weichenstellung« zu Beginn des Projekts muss somit durch umfassende Vorarbeiten vermieden werden.

Eine falsche Weichenstellung bei der Projektanalyse und -planung verursacht unnötige, spätere Korrekturarbeiten, Zeit- und Geldverlust und vor allem Unzufriedenheit beim Auftraggeber.

Eine maßgebende Grundlage für die Weichenstellung ist die exakte Ermittlung und Festlegung des Projektzieles. Die entscheidende Frage, die geklärt werden muss, ist: »Was will der Auftraggeber mit dem Projekt erreichen?«

Projektziel

Trotz der üblichen Zeitengpässe sollte diesem Bearbeitungsschritt auf jeden Fall genügend Zeit eingeräumt werden. Diese Zeit kann durch effektivere und vorausschauende Arbeit bei den Folgeschritten leicht wieder wettgemacht werden.

Die Basis für die Bearbeitung ist der schriftliche Auftrag des Auftraggebers, der sich üblicherweise aus dem Angebot und möglichen Zusatzvereinbarungen zusammensetzt. So simpel diese Aussage auch ist, so sollte man sich diesen Sachverhalt deutlich vor Augen halten. Denn im Auftragschreiben (oder Vertrag) sind die zu erbringenden Leistungen und das dafür vereinbarte Honorar fixiert, das heißt, alle für die Projektbearbeitung maßgebenden fachlichen und kommerziellen Randbedingungen sind darin (endgültig) festgelegt. Zusätzliche spätere mündliche Absprachen haben nie die-

**Ermittlung
der Rand-
bedingungen**

se große Bedeutung. Diese Situation muss sich vor allem der Bearbeiter vor Augen führen, der bereits in der Angebotsphase stark mit eingebunden war. Wechseln nämlich auf der Auftraggeberseite die Ansprechpartner, so wird in Streitfällen immer der (schriftliche) Auftrag oder Vertrag maßgebend sein.

Ergebnisse der Projektanalyse

- genaue Definition des Projektzieles
- Festlegung des Detaillierungsgrades der Projektplanung
- Eingrenzen der potenziellen Bearbeiter
- potenzieller Einsatz von Hilfsmitteln und Werkzeugen

2.1 Abstimmung mit dem Verkauf

Wenn der spätere Bearbeiter nicht in der Angebots- oder Projektinitiierungsphase beteiligt war, ist besonders zu Projektbeginn ein intensiver Kontakt zu dem jeweiligen Verkäufer oder Initiator notwendig, um Hintergründe und Randbedingungen des Projekts zu erfahren. Auch bei unternehmensinternen Projekten sollte gewissenhaft ermittelt werden, welche Überlegungen zu diesem Projekt geführt haben (siehe auch Kapitel 9).

Informationen, die während der Akquisitionsphase »zwischen den Zeilen« weitergegeben wurden, können für den weiteren Projektablauf äußerst wichtig werden. So können eventuell »Fettnäpfchen« umgangen, »Widersacher« besänftigt beziehungsweise Fehlinterpretationen vermieden werden.

Die wesentlichen (eventuell mit der Verkaufsabteilung) zu klärenden Fragen sind in Abbildung 2.1 zusammengefasst. Die Informationsbasis durch den Verkauf sollte bei Gesprächen mit dem Auftraggeber im weiteren Projektablauf gezielt hinterfragt und entsprechend ergänzt werden.

Projekthintergründe

• Wer waren im Vorfeld die Ansprechpartner beim Auftraggeber? (Name, Titel, Funktion, Funktion im Projekt, Telefonnummer et cetera)	<input type="checkbox"/>
• Gab es Probleme bei der Auftragserteilung? – Leistungen (zum Beispiel ausgeklammerte Leistungen) – Kosten (zum Beispiel vorgegebener Kostenrahmen) – Termine (zum Beispiel zu enger Terminrahmen) – Personen (zum Beispiel Gegner der Auftragserteilung)	<input type="checkbox"/>
• Was ist das interne (beim Auftraggeber) Ziel des Auftrags?	<input type="checkbox"/>
• Worauf ist bei der Bearbeitung besonders zu achten? – interne Probleme beim Auftraggeber – gewünschtes Ergebnis – wichtige Termine (zum Beispiel Sitzungen, Anschlussarbeiten, Genehmigungen) – Gesetze, Verordnungen, interne Regelungen – Darstellungsart, -form, -umfang	<input type="checkbox"/>
• Gab es Vorarbeiten, die berücksichtigt werden müssen?	<input type="checkbox"/>
• Besteht Geheimhaltungspflicht gegenüber bestimmten Personen/ Institutionen/Presse?	<input type="checkbox"/>
• Besteht die Chance für Folgeaufträge?	<input type="checkbox"/>
• Wurden für den Auftraggeber bereits Aufträge abgewickelt? – Art der Aufträge – Bearbeiter – Probleme	<input type="checkbox"/>
• Existieren Verträge/Absprachen mit Unterauftragnehmern?	<input type="checkbox"/>

Abbildung 2.1: Projekthintergründe

2.2 Projektziel

Auch wenn man davon ausgehen muss, dass der Auftraggeber weiß, was er will, so heißt dies nicht, dass dies eindeutig aus dem Vertrag oder Projektauftrag hervorgeht. Sowohl das intensive Befragen der in der Angebotsphase Beteiligten (siehe Kapitel 2.1) als auch die vorurteilsfreie Analyse der Projekttrandbedingungen liefern hier wichtige Hinweise. Vor allem sollte man sich die Frage stellen: Was will der Auftraggeber mit dem Projekt erreichen? Nicht außer Acht lassen darf man auch das Projektumfeld, da ein Projekt nie »im luftleeren Raum« stattfindet (Abbildung 2.2 Projektumfeld).

Was will der Auftraggeber mit dem Projekt erreichen?

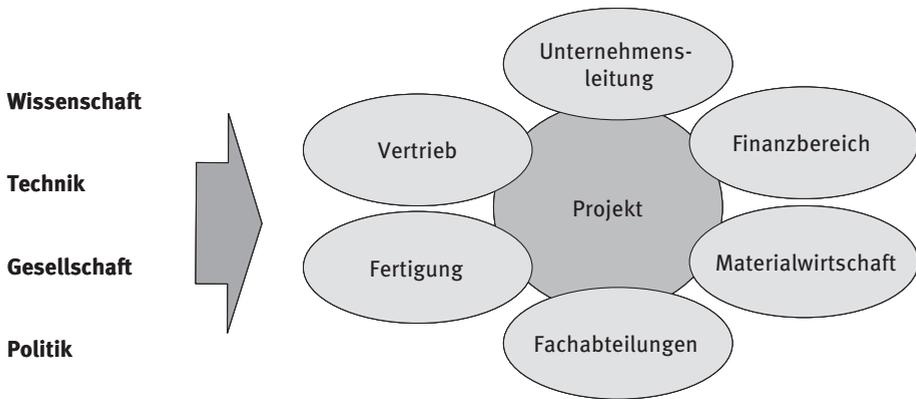


Abbildung 2.2: Projektumfeld

**Projektziel
schriftlich
festhalten**

Das schriftliche Niederlegen des Projektziels trägt ebenfalls zur Klärung bei. Die wesentlichen Punkte des Projekts (Zielsetzung, Randbedingungen, Problembe-
reiche et cetera) sollten somit kurz schriftlich zusammengefasst werden. Dies dient dem eigenen Verständnis der Aufgabe und erleichtert notwendige Abstimmungen mit Vorgesetzten und anderen Projektbeteiligten. Bei unternehmensinternen Projekten sollte ein entsprechender Projektauftrag (siehe Kapitel 9) gefordert werden, damit die Randbedingungen eindeutig fixiert sind.

Die definierten Projektziele sollten folgende Merkmale haben: eindeutig, abgestimmt, lösungsneutral, widerspruchsfrei, realisierbar, messbar, relevant. Es gibt Projekte, bei denen die Projektziele zu Beginn noch nicht eindeutig festgelegt werden können. Gerade hier, aber auch sonst, ist es notwendig, die vagen Ziele so schnell wie möglich zu konkretisieren und permanent zu überprüfen. Wenn sich Rahmenbedingungen ändern, können sich auch die Projektziele ändern. Im Rahmen des Arbeitsaufnahmegesprächs (siehe Kapitel 4.4) sollte der Auftraggeber noch einmal gezielt nach der Zielsetzung des Auftrags befragt werden.

2.3 Leistungsumfang

Das Ziel dieses Bearbeitungsschrittes ist es, das Wesentliche des Auftrags zu erkennen. Bei umfangreichen und komplexen Aufträgen darf diese Aufgabe nicht unterschätzt werden. Auch besteht die Gefahr, aufgrund des ersten »Durchblätterns« sich schnell eine Meinung bezüglich der zu erbringenden Leistungen zu bilden, von der man nur schwer wieder loskommt. Ebenso ist Vorsicht geboten, wenn »von außen« (zum Beispiel Vorgesetzten) sofort eine »Patentlösung« angeboten wird.

Was ist zu machen?

Nur das sehr gewissenhafte Durcharbeiten des Auftrags unter Berücksichtigung der ermittelten Projekthintergründe und die Abstimmung mit Kollegen und Vorgesetzten gewährleistet eine weitgehend objektive Interpretation der notwendigen Leistungen.

Ferner bedenken Sie, dass im »Ernstfall« allein die schriftlich fixierten Fakten maßgebend sind – diese müssen auf jeden Fall erfüllt sein.

In Abbildung 2.3 Leistungsumfang sind die zu beachtenden Punkte zusammengestellt. Im Rahmen der Arbeitsaufnahme erfolgt dann der notwendige Abgleich der Wünsche des Auftraggebers mit den eigenen Vorstellungen (siehe Kapitel 4) und den definierten Randbedingungen.

Angebot und Auftrag	
• Was ist das Projektziel (in Stichworten)?	<input type="checkbox"/>
• Gibt es Teilziele (Zwischenbericht et cetera)?	<input type="checkbox"/>
• Was ist unklar? Wo besteht Klärungsbedarf? Mit wem?	<input type="checkbox"/>
• Welche Bearbeitungsschritte sind zeitaufwendig?	<input type="checkbox"/>
• Welche Bearbeitungsschritte sind fachlich kritisch?	<input type="checkbox"/>
Notwendiges Fachwissen	
• Ist die Mitarbeit von externen Experten notwendig? Für welche Aufgaben?	<input type="checkbox"/>
• Ist die Mitarbeit von internen Experten notwendig? Für welche Aufgaben?	<input type="checkbox"/>

• Welche anderen Abteilungen/Bereiche müssen/sollten einbezogen werden (Fachwissen, Berechnungen, Zeichnungen et cetera)?	<input type="checkbox"/>
• Auf welche (abgeschlossenen) Projekte sollte zurückgegriffen werden?	<input type="checkbox"/>
• Welche Informationsquellen sind wichtig (Studien, Literatur et cetera)?	<input type="checkbox"/>
Hilfsmittel	
• Müssen spezielle EDV-Systeme eingesetzt werden? – technische Berechnungsprogramme – Terminplanprogramme – CAD-Applikationen	<input type="checkbox"/>
• Sind diese EDV-Systeme verfügbar?	<input type="checkbox"/>
• Wer kennt sich mit diesen Systemen aus?	<input type="checkbox"/>
• Sind die Daten konvertierbar?	<input type="checkbox"/>

Abbildung 2.3: Leistungsumfang

2.4 Termine und Honorar

Neben den fachlichen Fragestellungen dürfen die kommerziellen und terminlichen Randbedingungen des Projekts nicht vernachlässigt werden. Sie sind für die erfolgreiche Bearbeitung eines Projekts mitentscheidend. Auch bei unternehmensinternen Projekten sind Fertigstellungstermin und Budget von großer Bedeutung und ein Maßstab für die »Qualität« vor allem des Projektleiters. In Abbildung 2.4 sind die wesentlichen zu klärenden Punkte aufgelistet.

Termine	
• Ist der Projektstart terminlich fixiert?	
• Ist der Endtermin eindeutig fixiert (End- oder Entwurfsfassung)?	
• Gibt es weitere Ecktermine (Zwischentermine)?	
• Gibt es pönalisierte Termine?	
• Sind Termine an Leistungen des Auftraggebers gebunden?	
• Sind Termine an Leistungen anderer Auftragnehmer gebunden?	
• Sind die angegebenen Termine fix oder flexibel?	
• Gibt es projektrelevante Termine (Aufsichtsrats-, Ausschusssitzungen et cetera)?	

Honorar	
• Handelt es sich um einen Pauschal- oder Aufwandsauftrag?	
• Bei Aufwandsaufträgen: Wurde eine Obergrenze vereinbart?	
• Sind die Nebenkosten (Reisen et cetera) im Honorar enthalten?	
• Wie sind die Zahlungsbedingungen (Raten, Leistungsabschnitte)?	
• Sind bestimmte Leistungen (Bestandsaufnahmen, Analysen et cetera) kostenmäßig ausgegliedert?	
• Wurde eine Pönale vereinbart?	

Abbildung 2.4: Termine und Honorar

Bei der Analyse hinsichtlich der vereinbarten Termine ist aus verständlichen Gründen besonderes Gewicht auf den Endtermin und eventuell pönalisierte Termine zu legen. Jeder einzelne Termin ist hinsichtlich seiner »Darstellung« genau zu hinterfragen (zum Beispiel bezieht sich der Endtermin auf die Entwurfsfassung oder die Endfassung des Berichts). Auch Zwischentermine oder Meilensteine können von besonderer Bedeutung sein, wenn zum Beispiel Folgeschritte vom Vorliegen eines Zwischenergebnisses oder der Fertigstellung eines Teilbereichs abhängig sind.

Bis wann ist was zu machen?

Das Ziel der Analyse ist zum Beispiel auch die Klärung, ob ein Termin bindend, variabel oder nur eine Absichtserklärung ist. Bei späteren Bearbeitungsschritten können geringe verbale Unterschiede eine große Bedeutung bekommen.

Bei der Analyse der finanziellen Randbedingungen des Projekts steht ganz oben die Frage: Handelt es sich um einen Pauschal- oder Aufwandsauftrag und wurden bestimmte Leistungen ausgeklammert? Ferner müssen Fragen der Abrechnung geklärt werden, wie zum Beispiel: Wann dürfen welche Leistungen in Rechnung gestellt werden? Wann kann die Schlussrechnung gestellt werden?

Wie viel Geld gibt es wofür?

Bei Unstimmigkeiten oder Ungereimtheiten muss sofort eine Klärung mit den entsprechenden Entscheidungsgremien angestrebt werden! Probleme in diesem Bereich lösen sich normalerweise nicht von allein, sondern können vor allem in der Projektendphase zu beträchtlichem »Diskussionsbedarf« führen.

2.5 Projektstammblatt

Projektpunkte Die wesentlichen Eckdaten des Projekts werden in einem Projektstammblatt zusammengefasst. Das Stammblatt hat die Aufgabe, alle maßgebenden Randbedingungen des Projekts in knapper Form wiederzugeben. Dies hat den Vorteil, dass auch ein »Außenstehender«, zum Beispiel ein Kollege, bei Abwesenheit des Projektleiters schnell informiert ist, um gegebenenfalls reagieren zu können.

Aber auch der Vorteil für den Projektleiter, der üblicherweise mehrere Projekte gleichzeitig bearbeitet, sollte nicht unterschätzt werden. Auf einen Blick hat er die maßgebenden Projektdaten parat. In Abbildung 2.5 ist ein Formular für die notwendigen Angaben dargestellt. Das Projektstammblatt kann wiederum als Grundlage für die notwendigen Angaben einer Referenzliste dienen (siehe Kapitel 8.3). Es bietet sich auch an, die entsprechenden Daten und Informationen in Form einer Datenbank zu erfassen und zu pflegen (siehe Kapitel 3.17). Dies hat den Vorteil, dass diese Informationen allen Projektbeteiligten leicht zum Beispiel über eine entsprechende Bildschirmmaske zugänglich gemacht werden können.

2.6 Projektrisiken

Jedes Projekt beinhaltet bezüglich seiner Hauptparameter, der Erreichung des vorgegebenen Endtermins, der Einhaltung des Kostenrahmens sowie der Erfüllung der inhaltlichen Ziele ein gewisses Risiko. Besonders problematisch sind Projekte, bei denen die Überschreitung des vereinbarten Endtermins mit einer Pönale verbunden ist, oder solche, die für das Image des

Auftrag	Projekt-Nr.:	
	Angebots.-Nr:	
	Auftragsdatum:	
	Angebotsdatum:	
	Projektname:	
	kaufm. Bearbeiter:	
	Kurzbezeichnung:	
	Auftraggeber:	
	Ansprechpartner:	
Honorar	Gesamthonorar:	
	Zahlungsplan:	
	Besonderheiten:	
Termine	Start:	
	Ende:	
	Zwischentermine:	
Partner	Kooperation:	
	Aufgabe:	
Personal	Projektleiter:	
	Bearbeiter/Aufgabe:	
Projekt	Projektziel:	
	Meilensteine:	
	Besonderheiten/Problembereiche:	

Abbildung 2.5: Projektstammbblatt

eigenen Unternehmens besonders wichtig sind. Bereits bei der Personalplanung gibt es zahlreiche Risiken, die den Projektablauf entscheidend beeinflussen können (Abbildung 2.6).

Da Projekte oft einer Vielzahl unbekannter Faktoren unterliegen, besteht eine wichtige Aufgabe des Projektleiters darin, in der Zukunft liegende Gefahren vorherzusehen, deren Risiko zu analysieren und entsprechend zu reduzieren. Der erste Schritt dabei ist die Definition der konkreten Problembereiche (Abbildung 2.7).

Risikoanalyse