

Initiierung eines Projekts

Ein umfassender Leitfaden zur Projektinitiierung: von der Identifizierung des Änderungsbedarfs bis zum Übergang zu Planungsaktivitäten

nach ISO 21502

Kursübersicht

Dieses Modul behandelt alle wesentlichen Aktivitäten in der Projektinitiierungsphase.

01

1.1 Warum ein Projekt?

03

1.3 Projektauswahl – Der Geschäftsfall (Business Case)

05

1.5 Stakeholder identifizieren, analysieren und klassifizieren

07

1.7 Zweck und Ziele definieren

09

1.9 Strategien identifizieren und bewerten; die geeignetste auswählen

11

1.11 Projekterfolgskriterien definieren

13

1.13 Die Projektcharta entwickeln und die Genehmigung des Sponsors einholen

02

1.2 Projektauswahl 1 – Überblick über das Portfoliomanagement

04

1.4 Initiierung eines Projekts – Überblick

06

1.6 Den Teil des Problems / der Chance identifizieren, den das Projekt adressieren soll

08

1.8 Geschäftliche Anforderungen erheben

10

1.10 Wesentliche Lieferobjekte identifizieren

12

1.12 Übergeordnete Risiken, Annahmen und Einschränkungen identifizieren

14

1.14 Stakeholder über die Projektcharta informieren – Kickoff-Meeting

Die zwei Imperative jeder Organisation

Imperativ 1: Betrieb aufrechterhalten

Einnahmen durch den Verkauf bestehender Produkte und Dienstleistungen an bestehende Kunden generieren, um die finanziellen Mittel zur Aufrechterhaltung der Organisation zu sichern.

Imperativ 2: Betrieb transformieren

Die Wertschöpfungsfähigkeiten kontinuierlich verbessern. Sich ausschließlich auf unveränderte Methoden zu verlassen, ist in einem wettbewerbsintensiven Umfeld nicht nachhaltig.

Projekte sind das traditionelle Mittel zur Umsetzung der notwendigen Veränderungen, indem sie die Artefakte und Bedingungen schaffen, die erforderlich sind, um eine Organisation von ihrem aktuellen Zustand in einen gewünschten Zielzustand zu überführen.

Drei Auslöser für Veränderungen



Probleme

Verbesserung von Produktionsmethoden, Kostensenkung oder Steigerung der Servicequalität zur Bewältigung bestehender oder zukünftiger operativer Herausforderungen.



Chancen

Wachstumspotenzial nutzen durch den Eintritt in einen neuen Markt oder die Erschließung eines anderen Marktsegments.



Vorschriften

Einhaltung neuer verbindlicher Vorschriften – ob arbeitsrechtliche Regelungen oder Umweltauflagen – unabhängig von der eigenen Einschätzung dazu.

Was ist ein Projekt?

Temporäre Organisationen

Projekte sind temporäre Organisationen, die gegründet werden, um einzigartige Geschäftselemente zu schaffen. Sie hören auf zu existieren, sobald das angestrebte Geschäftsergebnis erzielt wurde, und die Beteiligten wechseln zu anderen Aufgaben.

Der Geschäftsfall (Business Case)

Die Begründung für die Durchführung eines Projekts wird im **Geschäftsfall** zusammengefasst. Dieses Dokument liefert dem Management die notwendigen Informationen, um zu beurteilen, ob ein Projekt:

- Wünschenswert
- Machbar
- Erreichbar
- Investitionswürdig

Was ist ein Projektportfolio?

Ein Portfolio von Projekten und Programmen sollte keine zufällige Zusammenstellung sein. Es hat das Potenzial, das **strategische Hauptinstrument** zu sein, durch das eine Organisation ihre Ziele und Vorgaben erreicht.

Wenn die IT-Ziele auf Kostensenkung, erhöhte Sicherheit und minimierte Systemausfallzeiten ausgerichtet sind, sollten IT-Führungskräfte ein Portfolio von Projekten zusammenstellen, das geeignet ist, diese Ziele zu erreichen.

Im Rahmen des Auswahlprozesses werden einige Projekte genehmigt, andere abgelehnt und wieder andere zurückgestellt. Es gibt stets mehr Arbeit, als realistisch bewältigt werden kann, daher müssen Prioritäten gesetzt werden.

Wie viele Portfolios hat eine Organisation?

Strategisches Portfolio

Projekte, die zu den Zielen der gesamten Organisation beitragen, in der Regel auf Führungsebene als oberste Priorität verwaltet.

Abteilungsportfolios

Jede Abteilung (IT, Marketing, Betrieb usw.) hat ihre eigenen Ziele und verwaltet ihr eigenes Portfolio mit den verbleibenden Ressourcen.

Laufender Betrieb

All dies findet neben dem laufenden Betrieb statt, der die Einnahmen generiert, die zur Aufrechterhaltung des gesamten Systems erforderlich sind.

Der Wettbewerb um Ressourcen ist inhärent. Daher ist es sinnvoll, eine Rolle und einen Prozess zu etablieren, der die Führung bei der Verwaltung des Portfolios unterstützt.

Sieben Komponenten des Portfoliomanagements

1 Ideengenerierung und -erfassung

Alle Bereiche der Organisation werden einbezogen, um Ideen und Vorschläge zu sammeln, die zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen.

2 Erstellung von Geschäftsfällen

Standardisierte Geschäftsfälle für alle Vorschläge ermöglichen die Analyse und den Vergleich anhand grober Schätzungen der erwarteten Kosten und Nutzen.

3 Bewertung und Modellierung von Kapazitäten

Beurteilung der Machbarkeit: Sind die erforderlichen Personen und Kompetenzen verfügbar – sowohl einzeln als auch kollektiv – während der laufende Betrieb aufrechterhalten wird?

4 Auswahl und Priorisierung

Die Ergebnisse der Phasen 1 bis 3 sowie zusätzliche Parameter (Risiko, Cashflows, Zeitplanung) werden genutzt, um ein ausgewogenes Portfolio zu erreichen.

Sieben Komponenten des Portfoliomanagements (Forts.)

5 Strategieumsetzung

Ausführung der Projekte und Programme im Portfolio parallel zum laufenden Betrieb. Die Aufnahme in das Portfolio ist nicht zwingend dauerhaft.

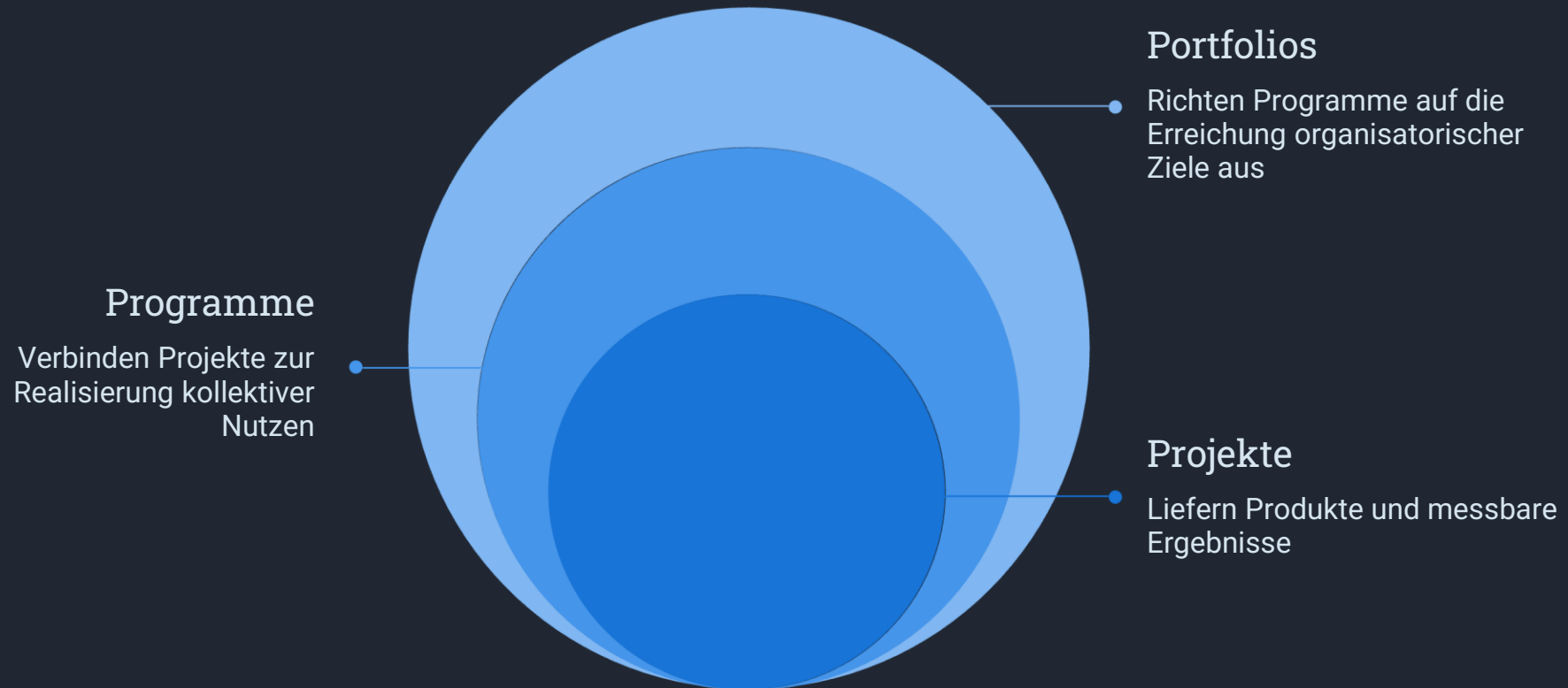
6 Änderungsmanagement

Begleitet den gesamten Zyklus. Befasst sich mit Kultur, Werten, Veränderungsbereitschaft, Übernahme von Lieferobjekten und Nutzenrealisierung durch Kommunikation und Beratung.

7 Nutzenrealisierung

Errungenschaften validieren, Lücken identifizieren und Rückmeldungen in den Portfoliozyklus einspeisen, um neue Initiativen zur Schließung dieser Lücken zu definieren.

Lieferobjekte, Ergebnisse, Nutzen und Ziele



Eine integrierte Gesamtsicht ist unerlässlich. Wenn eine Organisation mehr Projekte initiiert, als sie bewältigen kann, und es dadurch zu Ressourcenengpässen kommt, liegt die Ursache in einer unzureichenden Portfoliovorbereitung – nicht im Projektmanagement selbst.

Was ist ein Geschäftsfall? (Business Case)

Ein Geschäftsfall ist ein Vorschlag, der die **potenziellen Auswirkungen auf das Unternehmen** beschreibt, wenn ein vorgeschlagenes Projekt genehmigt oder abgelehnt wird. Sein Ziel ist es, die Organisation davor zu bewahren, Ressourcen in ungünstige Projekte zu investieren, und solche mit besseren Erfolgsaussichten zu priorisieren.

- ⓘ Wenn der Initiator sich nicht die Zeit nimmt, einen Geschäftsfall schriftlich auszuarbeiten – mit Darstellung der Idee, ihrer Kosten, Nutzen, Risiken und Alternativen –, deutet dies darauf hin, dass die Idee nicht einmal für die vorschlagende Person ausreichende Priorität besitzt.

Der Umfang und die Tiefe eines Geschäftsfalls hängen von den spezifischen Richtlinien der Organisation, der Größe der Investition und der verfügbaren Zeit ab.

Elemente eines Geschäftsfalls

Projektbegründung

Das Problem oder die Chance, ihre Ursachen und Auswirkungen sowie die Aspekte, die das Projekt adressieren wird.

Bewertete Alternativen

Geprüfte Optionen, einschließlich „keine Maßnahme“, Mindestlösungen und verschiedene Ansätze, mit Begründung für die gewählte Lösung.

Finanzielle Schätzungen

Grobe Schätzungen von Kosten, Nutzen und Zeitplänen unter Verwendung des Ansatzes der „Größenordnungsschätzung“ (ROM).

Risiken, Annahmen, Einschränkungen

Identifizierte Risiken, den Schätzungen zugrunde liegende Annahmen sowie bestehende Einschränkungen, innerhalb derer das Projekt arbeiten muss.

Bei umfangreichen Geschäftsfällen sind eine **Zusammenfassung für die Geschäftsleitung** und **Empfehlungen** hinzuzufügen, um die Entscheidungsfindung zu erleichtern.

Return on Investment (ROI)

Der ROI misst die Rendite auf das investierte Kapital und ermöglicht den finanziellen Vergleich zwischen Projekten unterschiedlicher Art. Die Investition mit dem höchsten ROI wird in der Regel priorisiert.

Beispielrechnung

Investition: **€100.000**

Jährliche Kosteneinsparung: **€45.000/Jahr** über 4 Jahre

Gesamtertrag: **€180.000**

Nettoertrag: **€80.000** über 5 Jahre

Jährlicher Nettoertrag: **€16.000**

ROI: **16 % pro Jahr**

ROI-Interpretation

Ob 16 % ein guter ROI ist, hängt von den verfügbaren Alternativen ab. Viele Organisationen definieren einen **Mindest-ROI**; Projekte unterhalb dieses Schwellenwerts werden frühzeitig ausgeschieden. Eine anspruchsvollere Variante diskontiert künftige Cashflows auf den Gegenwartswert, um Projekte mit unterschiedlichen Rückflusszeiträumen vergleichen zu können.

Nicht-ökonomische Analyse und die Nutzwertanalyse

Über den ROI hinaus können qualitative Parameter in eine **Nutzwertanalyse mit mehreren Kriterien** einbezogen werden, um Projekte ganzheitlich zu vergleichen.

Kriterium	Gewichtung	P1 Bewertung	P1 Gesamt	P2 Bewertung	P2 Gesamt
ROI	50	8	400	10	500
Risiko	20	8	160	5	100
CO2 / Dekarbonisierung	5	10	50	0	0
Soziales	10	7	70	0	0
Image	15	10	150	4	60
Strategisches Ziel X	50	8	400	5	250
Gesamt			1230		910

Projekt 1 (ROI 16%) erzielt eine höhere Gesamtbewertung als Projekt 2 (ROI 20%), wenn Risiko und strategische Ausrichtung berücksichtigt werden. Die Subjektivität wird durch die Mittelwertbildung aus den Bewertungen eines Expertengremiums reduziert.

Was bedeutet die Initiierung eines Projekts?

Die Initiierung eines Projekts umfasst die Definition eines neuen Projekts oder einer neuen Phase eines bestehenden Projekts durch **die Erlangung der Genehmigung zur Durchführung**. Der Zweck besteht darin, die Erwartungen der Stakeholder mit den Projektzielen in Einklang zu bringen.

1

Projektumfang und Ressourcen definieren

Der anfängliche Projektumfang wird festgelegt und die ersten finanziellen Ressourcen werden bereitgestellt.

2

Stakeholder identifizieren

Stakeholder, die das Gesamtergebnis beeinflussen, werden identifiziert und dokumentiert.

3

Projektmanager ernennen

Ein Projektmanager wird bestimmt und in der Projektcharta erfasst.

4

Projekt autorisieren

Sobald die Projektcharta genehmigt ist, erhält der Projektmanager die Befugnis, organisationale Ressourcen einzusetzen.

Wesentliche Aktivitäten während der Initiierung

Stakeholder-Analyse

Stakeholder sowie deren Interessen identifizieren, analysieren und kategorisieren.

Klärung des Problems / der Chance

Klären, welchen Aspekt des Problems oder der Chance das Projekt adressieren wird.

Zweck, Ziele und Strategie

Den Zweck und die Ziele des Projekts definieren, Strategien identifizieren und den geeignetsten Ansatz auswählen.

Wesentliche Lieferobjekte und Risiken

Wesentliche Lieferobjekte, übergeordnete Risiken, Annahmen und Einschränkungen identifizieren.

Projektauftrag (Charter)

Der Projektauftrag erstellen, welcher das Projekt formell autorisiert und die Befugnisse des Projektmanagers festlegt.

Projektbeteiligte identifizieren

Stakeholder sind Einzelpersonen oder Gruppen, die ein Interesse am Ergebnis Ihres Projekts haben. Das Verstehen ihrer Erwartungen und Beiträge ist entscheidend für den Aufbau von Beziehungen und die Sicherstellung ihrer Zufriedenheit.



Projektkunde

Finanziert das Projekt, hat wesentlichen Einfluss auf dessen Ziele und genehmigt die Lieferobjekte während des gesamten Projektlebenszyklus.



Projektsponsor

Möchte den Projekterfolg sicherstellen und verfügt über die formale Autorität, diesen zu ermöglichen. Unterstützt bei der Priorisierung der Ziele und bei der Einbindung nicht unterstützender Stakeholder.



Funktionsmanager

Leiten Fachabteilungen und sind verantwortlich für das Personal, das Sie möglicherweise für die Besetzung Ihres Projekts benötigen.

Weitere Stakeholder-Rollen

Projektmanagementbüro (PMO)

Unterstützt Projektmanager durch die Entwicklung organisationaler Methoden, Überwachung der Compliance sowie Bereitstellung von Schulungen, Coaching und Mentoring.

Teammitglieder

Dem Projekt zugewiesen; ihre Arbeitsplatzsicherheit kann von ihrer Leistung und der Einhaltung ihrer zugewiesenen Aufgaben abhängen.

Betroffene Abteilungen

Abteilungen oder Einzelpersonen, die das Projekt beeinflussen oder von ihm betroffen sind. Beide Gruppen gelten als Projekt-Stakeholder.

Stakeholder analysieren und klassifizieren

Das Stakeholder-Analysedokument hilft dabei, Informationen zu speichern, wenn Sie Stakeholder identifizieren und mehr über ihre Beteiligung erfahren.

01

Verbindung und Motivation

Ermitteln Sie, wie jeder Stakeholder mit dem Projekt verbunden ist, welcher Abteilung er angehört und welche Position er in der Organisation innehat.

02

Einflussnetzwerk

Identifizieren Sie, auf wen der Stakeholder hört, um wirksame Einbindungsstrategien zu entwickeln.

03

Ziele und Erwartungen

Ermitteln Sie, welche Projektziele und Anforderungen für jeden Stakeholder relevant sind und wie dieser sie priorisiert.

04

Einfluss und Interesse

Kategorisieren Sie jeden Stakeholder nach Einfluss und Interesse, um Ihren Zeit- und Einbindungsaufwand zu priorisieren.

05

Beiträge

Dokumentieren Sie, welche Beiträge jeder Stakeholder leistet, damit Sie wissen, an wen Sie sich bei spezifischen Bedürfnissen wenden können.

Große Probleme erfordern einen strukturierten Ansatz

Den einzigen Weg, einen Elefanten zu bewältigen, ist Bissen für Bissen. Organisationale Ziele sind wie Elefanten, und ihre Erreichung übersteigt oft die Möglichkeiten eines einzelnen Projekts.

Der Programmansatz

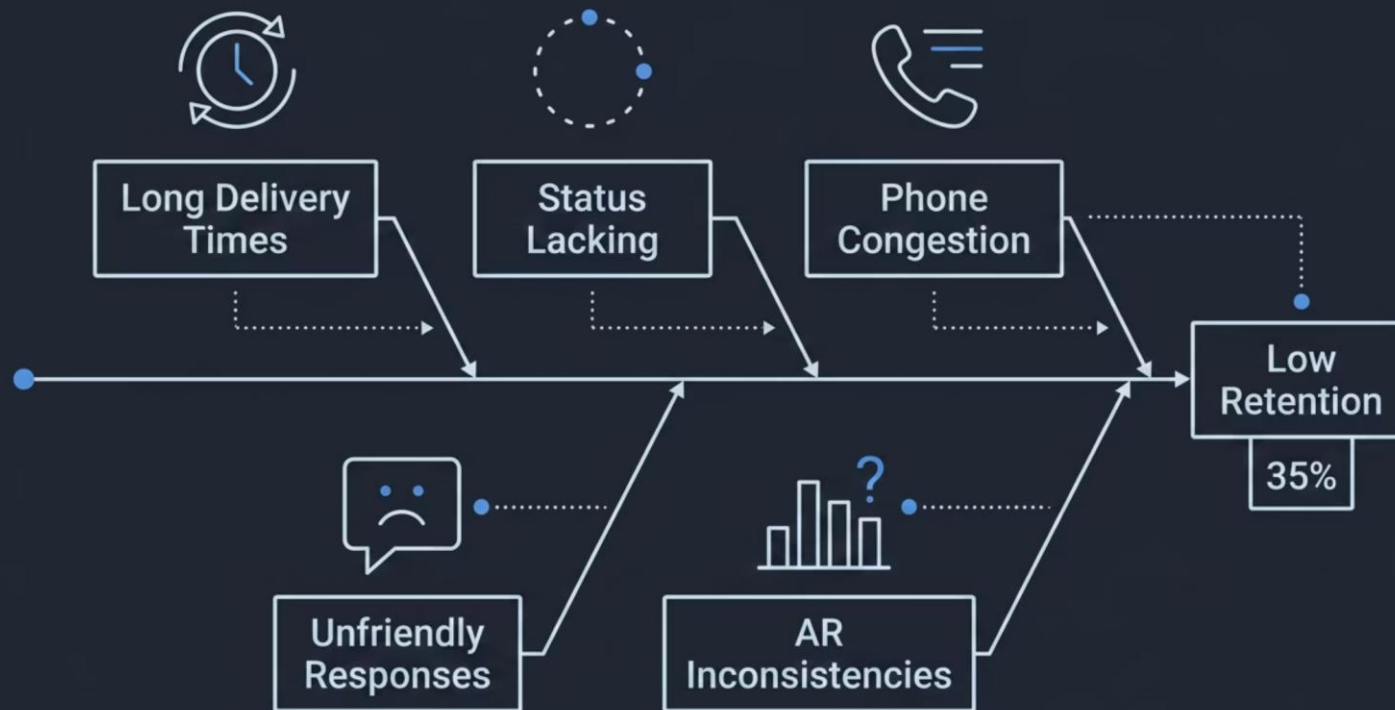
Ein Programm umfasst verwandte Projekte und Betriebsabläufe. Projekte liefern die Komponenten für Veränderungen; der Betrieb nutzt diese Komponenten, um den gewünschten Wandel herbeizuführen.

Beispiel

Anstatt eines 5-Jahres-Projekts zur Bewertung neuer Ausrüstung wird ein Programm definiert: ein 1-Jahres-Projekt zur Installation der Ausrüstung, gefolgt von 4 Jahren Betrieb, der die jährlichen Einsparungen von 45.000 € nachweist. Das Projekt hat eigene Erfolgskriterien; das Programm liefert die Nutzen des Geschäftsfalls.

Zerlegung eines komplexen Problems

Betrachten Sie das Ziel, die Kundenbindung innerhalb von drei Jahren von 35 % auf 85 % zu verdoppeln. Dies kann nicht in einem einzigen Vorhaben gelöst werden. Die Zerlegung des Problems offenbart mehrere Grundursachen:



Jedes Teilproblem kann durch ein einzelnes Projekt oder Teilprogramm adressiert werden. Die Behebung aller Ursachen sollte zum gewünschten Ergebnis führen: einer erhöhten Kundenbindung.

Die Kapazitätsgrenze des Projektmanagers

2.000

Stunden pro Jahr

Die verfügbaren Arbeitsstunden eines Vollzeit-Projektmanagers (50 Wochen x 40 Stunden).

1:6

Führungsspanne

Ungefähr 1 Projektmanager oder Koordinator für je 6 Vollzeitäquivalente (VZÄ) – eine Regel, die seit der Antike gilt.

12.000

Max. verwaltete Stunden

Überschreitet der geschätzte Aufwand eines Projekts 12.000 Stunden pro Jahr, benötigt der Projektmanager zusätzliche Unterstützung oder Teamleiter.

72.000

Erweiterte Kapazität

Ein Projektmanager, der 6 Teamleiter führt, von denen jeder 6 Personen leitet, kann bis zu 72.000 Arbeitsstunden verantworten.

Mit der Problemstellung beginnen


Der erste Schritt zum Projekterfolg besteht darin, herauszufinden, was das Projekt erreichen soll und warum. Beides wird aus der **Problemstellung** abgeleitet.

Abschnitt 1: Aktueller Zustand

Beschreiben Sie die aktuelle Situation, einschließlich der von Stakeholdern geäußerten Problempunkte und der Auswirkungen in Bereichen wie Kosten, Zeit, Produktivität oder Wettbewerbsvorteile. Dies formuliert die **Zweckaussage**.

Abschnitt 2: Angestrebter Zielzustand

Beschreiben Sie, wie die Situation aussehen würde, sobald eine Lösung implementiert ist. Dies definiert das zu erreichende **Ziel**.

 Menschen springen oft direkt zu Lösungen. Lösungen beschreiben Ergebnisse, nicht das Problem. Konzentrieren Sie sich zunächst darauf, das Problem zu verstehen und darüber Einigkeit zu erzielen.

Die 5-Warum-Technik

Der Prozess der Problemdefinition ist eine Gruppenleistung. Stellen Sie eine Reihe von „Warum“-Fragen, bis die zugrunde liegende Ursache identifiziert ist. Dies führt zum Kernproblem, da viele Beschwerden lediglich Symptome sind.



Diese Art von Antwort bringt uns näher an die Ziele heran: „Konsolidierung der Informationen in einem System“ und „Definition von Workflows einschließlich der beteiligten Lieferanten.“

Zweck, Ziel und Zielvorgaben



Zweck (Das „Warum“)

„Wir sollten einen genauen Transaktionsstatus bereitstellen, da der aktuelle Mangel an Transparenz dazu führt, dass wir Kunden verlieren und x Betrag pro Jahr kostet.“



Ziel (Das „Was“)

„Transparenz über den Status aller Transaktionen entlang des gesamten Workflows bereitstellen.“ Spezifisch und für alle leicht verständlich.



Zielvorgaben (Das „Wie“)

Werden nach der Strategiewahl definiert. Beispiel: „Informationen in einem System konsolidieren“ und „Workflows für alle Produkte einschließlich Lieferanten definieren und implementieren.“

Was sind Geschäftsanforderungen?

Zwei Arten von Anforderungen

Geschäftsanforderungen: Beschreiben die neuen Fähigkeiten, die die Organisation als Ergebnis des Projekts erhalten wird. Werden während der Initiierung auf hohem Niveau definiert.

Funktionale Anforderungen: Legen fest, wie die Lösung diese Bedürfnisse erfüllen soll. Werden während der Planung definiert, wenn Fachexperten verfügbar sind.

Beispiel: Transparenzprojekt

Neue Fähigkeiten, die die Organisation anstrebt:

- Kunden erfassen, verfolgen und ändern Bestellungen online ohne Eingriff des Kundendienstes
- Rechnungsstellung an Kunden ohne manuellen Eingriff der Buchhaltung
- Zusammenfassung und Status aller Bestellungen und Rechnungen, einschließlich vergangener Transaktionen
- Der Kundendienst identifiziert Anrufer sofort mit allen relevanten Informationen zur Hand

Geschäftsansforderungen vs. Technische Aussagen

Geschäftsansforderungen (Korrekt)

Fokus auf neue Fähigkeiten, die das Unternehmen erwerben möchte. Dies sind Ergebnisse des Projekts, keine Beschreibungen der Umsetzung. Sie sind Teil der Definitionsarbeit der Projektcharta.



Technische Aussagen (Jetzt vermeiden)

Aussagen zu Dateien, Feeds, Tabellen, Kennzeichen, Indikatoren, Architektur und ähnlichen lösungsorientierten Details gehören nicht in die Initiierungsphase. Diese sind für die Planung vorgesehen.

- ☐ Übergeordnete Geschäftsansforderungen sind keine technischen Anforderungen. Sie beschreiben die neuen Fähigkeiten, die das Unternehmen durch das Projekt erwerben möchte.

Identifizierung und Bewertung alternativer Strategien

Es gibt in der Regel mehr als einen Weg, um ein Projektziel zu erreichen. Bewerten Sie Alternativen mithilfe einer **Nutzwertanalyse**, bevor Sie sich für eine Lösung entscheiden.

Kriterien festlegen

Entscheidungskriterien definieren und gewichten.

Alternativen bewerten

Jede Option anhand der Kriterien evaluieren.

Gruppen- Brainstorming

Gemeinsam vielfältige Strategieoptionen entwickeln.

Strategie auswählen

Die am höchsten bewertete Alternative wählen.

Brainstorming sollte ein freier Ideenfluss sein. Das Ziel ist es, so viele Optionen wie möglich zu generieren, bevor die Bewertung beginnt. Dies stellt sicher, dass Sie nicht nur Ihre Arbeit gut ausführen, sondern auch die richtige Arbeit leisten.

Nutzwertanalyse: Beispiel

Ziel: „Transparenz der Transaktionen für alle Produkte entlang ihres gesamten Workflows erhöhen.“ Drei Strategien werden anhand von fünf gewichteten Kriterien bewertet:

Kriterium	Gewichtung	Online	Punktzahl	Nacht-Batch	Punktzahl	Manuell	Punktzahl
Geschwindigkeit und Genauigkeit	5	5	25	4	20	2	10
Anfangsinvestition	3	1	3	3	9	3	9
Kosten pro Jahr	4	5	20	4	16	1	4
Verfügbarkeitsgeschwindigkeit	5	2	10	4	20	4	20
Interne Ressourcen	2	1	2	2	4	4	8
Gesamt			60		69		51

Die nächtliche Batch-Lösung erzielt mit 69 Punkten die höchste Bewertung, hauptsächlich aufgrund der geringeren Anfangsinvestition und der schnelleren Verfügbarkeit.

Verfeinerung der Nutzwertanalyse

Um die Genauigkeit zu verbessern, werden die Kriterien numerisch definiert. Beispiel für die **Anfangsinvestition**:

Anfangsinvestition	200T-500T	101-200T	51-100T	21-50T	10-20T
Punktzahl	1	2	3	4	5

Derselbe Ansatz gilt für die jährlichen Kosten, die Verfügbarkeitsgeschwindigkeit und die Wahrscheinlichkeit einer internen Umsetzung. Präzise Wertebereiche reduzieren subjektive Diskussionen und ermöglichen dem Team, die Gewichtungen bei Punktgleichstand zu überdenken. Wenn die Machbarkeit unsicher ist, sollte vor der Festlegung auf eine Strategie eine **Machbarkeitsstudie** (oder „Spike“ in Agile) in Betracht gezogen werden.

Was ist ein Lieferobjekt?

Ein Lieferobjekt ist alles, was als Ergebnis eines Prozesses produziert oder bereitgestellt wird. Bei Projektabschluss muss das **wichtigste Lieferobjekt** erstellt, übergeben und abgenommen worden sein.

Endlieferobjekt

Das greifbare oder nicht greifbare Objekt, das das Hauptziel erfüllt. Beispiel: das Online-Transaktionssystem in Betrieb, einschließlich der zugehörigen Prozesse und Kapazitäten zu dessen Betrieb.

Zwischenlieferobjekte

Erforderlich zur Erfüllung der Ziele, die zum Gesamtziel führen. Beispiel: transparente Arbeitsabläufe je Produkt, integriertes IT-System, Schulung für Bediener, Handbücher, Lieferantenfähigkeiten.

Managementlieferobjekte

Projektmanagementpläne, Projektchartas, Berichte und Dokumente zur Unterstützung des Projektmanagements. Dies sind interne Lieferobjekte, die nicht immer an den Endkunden weitergegeben werden.

Lieferobjekte: Wesentliche Merkmale



Materiell oder Immateriell

Lieferobjekte können materiell (ein Magazin, ein Telefon, ein Produkt) oder immateriell (ein kultureller Wandel, eine Reduzierung von Prozessfehlern) sein.



Voneinander Abhängig

Lieferobjekte sind häufig von der Fertigstellung anderer Lieferobjekte abhängig. Ein Architekturentwurf ist ein Zwischen-Lieferobjekt, das das wichtigste Lieferobjekt ermöglicht: das fertige Haus.

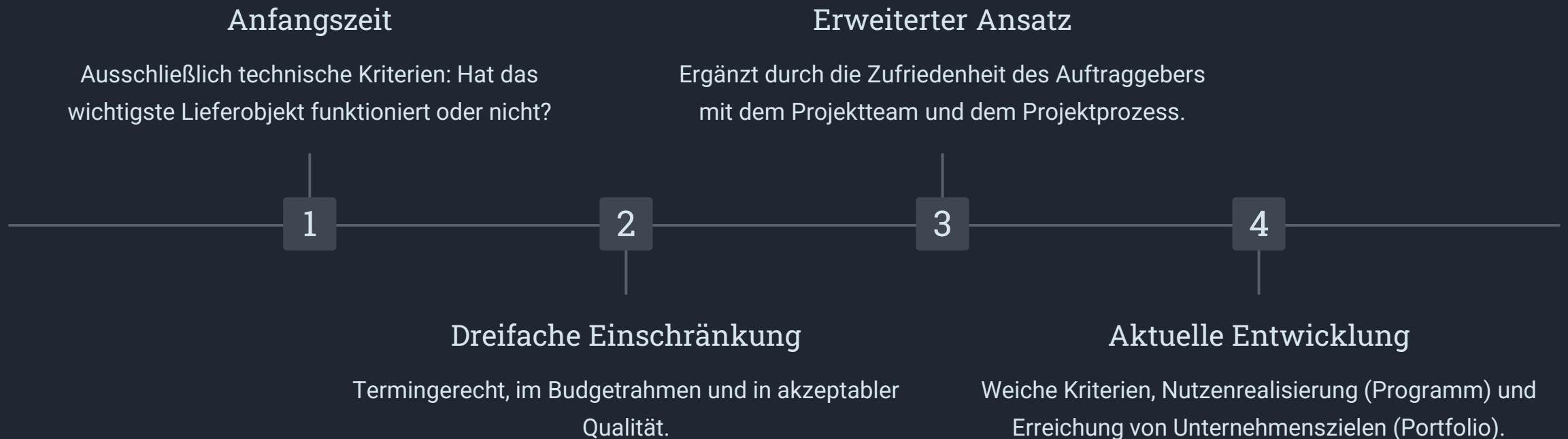


Perspektivabhängig

Was für eine Partei ein wichtiges Lieferobjekt ist (der Entwurf des Architekten), ist für eine andere Partei (den gesamten Projektmanager) ein Zwischen-Lieferobjekt.

Definition von Projekterfolg

Ein wesentliches Problem bei der Bewertung von Projekterfolg ist, dass dieser häufig ungenau definiert ist. Unterschiedliche Interpretationen aus verschiedenen Perspektiven sind möglich. Die Definition von Projekterfolg hat sich im Laufe der Zeit weiterentwickelt.



Eine Praktische Projekt-Scorecard

Definieren Sie klare, messbare Erfolgskriterien zu Beginn des Projekts – nicht am Ende. Hier ist ein Beispiel einer Scorecard:

Termingerechte Lieferung

Gemessen am geplanten Endtermin (gemäß dem zuletzt genehmigten Projektmanagementplan) im Vergleich zum tatsächlichen Liefer- oder endgültigen Abnahmedatum.

Einhaltung des Budgets

Gemessen an den geplanten Kosten im Vergleich zu den tatsächlichen Kosten beim Projektabschluss.

Akzeptable Qualität

Alle „Muss“-Anforderungen erfüllt, zusätzlich 80 % der „Soll“-Anforderungen sowie optional 20 % der „Kann“-Anforderungen.

Kundenzufriedenheit

Zufriedenheit mit der Lösung und dem Projektteam, mit möglicher Gewichtung im Verhältnis zu anderen Kriterien.

Risiken vs. Annahmen

Risiko

Ein potenzielles zukünftiges Problem, das noch nicht eingetreten ist. Zukünftige Bedingungen, die einen negativen Einfluss auf das Projekt haben könnten, mit Unsicherheit hinsichtlich ihres Eintretens. Wenn sie zu 100 % sicher sind, handelt es sich um Fakten, nicht um Risiken.

Annahmen

Eine Aussage, die für Planungszwecke als wahr angesehen wird. Sie sind nicht zu 100 % sicher, gehen jedoch davon aus, dass sie zutrifft. Dieselbe Aussage kann je nach Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung eine Annahme oder ein Risiko sein.

- ⓘ Wenn die Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung eines negativen Ereignisses inakzeptabel hoch ist, ist es als Risiko einzustufen. Ist sie akzeptabel, kann es als Annahme klassifiziert werden.


Inhärente Projektrisiken

Inhärente Risiken entstehen aufgrund der allgemeinen Merkmale des Projekts. Diese sollten bei der Initiierung bewertet werden, um Projektdesignentscheidungen zu informieren.

Merkmale	Hohes Risiko	Geringes Risiko
Gesamtaufwand in Stunden	Mehr als 20.000 Stunden	Weniger als 250 Stunden
Dauer	Länger als 12 Monate	Weniger als 3 Monate
Teamgröße	Mehr als 25 Mitglieder	Weniger als 5
Beteiligte Organisationen	Mehr als drei	Eine
Projektumfang	Schlecht definiert	Klar definiert
Geschäftsnutzen	Nicht klar	Klar definiert
Anforderungen	Komplex, schwer zu definieren	Klar, leicht zu definieren

Weitere inhärente Risikofaktoren

Merkmal	Hohes Risiko	Geringes Risiko
Externe Abhängigkeiten	3 oder mehr externe Projekte/Teams	Höchstens eine
Projekt-Sponsoring	Unbekannt oder passiv	Identifiziert und engagiert
Prozessänderungen	Großer Veränderungsumfang	Geringer Veränderungsumfang
Erfahrung des Projektmanagers	Wenig Erfahrung mit ähnlichen Projekten	Mehrere ähnliche Projekte
Teamstandort	Verteilt auf mehrere Standorte	Am gleichen Standort
Technologie	Neue Technologie für kritische Komponenten	Keine neue Technologie erforderlich
Lieferant	Noch nie zusammengearbeitet	Bewährter Lieferant

 Ist der Sponsor unbekannt oder passiv, ist das Scheitern des Projekts nahezu sicher. Erwägen Sie, das Projekt erst zu beginnen, wenn ein engagierter Sponsor identifiziert wurde.

Einschränkungen

Einschränkungen sind Begrenzungen, die außerhalb der Kontrolle des Projektteams liegen und entsprechend gesteuert werden müssen. Im Gegensatz zu Risiken sind sie nicht ungewiss; sie sind Fakten.



Terminliche Einschränkungen

Bestimmte Meilensteine oder Phasen müssen bis zu einem festgelegten Datum abgeschlossen sein. Beispiel: Ein Produktlaunch, der an eine internationale Fachmesse gebunden ist, die nicht verschoben wird.



Ressourceneinschränkungen

Eine maximale Anzahl an verfügbaren Personen für das Projekt oder spezifische Anforderungen wie Sprachkenntnisse oder Verfügbarkeit an bestimmten Tagen.



Budgeteinschränkungen

Das Projekt darf einen bestimmten Finanzierungsbetrag nicht überschreiten. Wenn die Planung ergibt, dass der erforderliche Projektumfang das Budget übersteigt, sind Verhandlungen über Umfang oder Budget erforderlich.

Was ist ein Projektauftrag? (Charter)

Der Projektauftrag (Charter) ist das Dokument, das alle während des Initiierungsprozesses erarbeiteten Informationen zusammenfasst. Ihre Genehmigung durch das Lenkungsgremium ist der **grundlegende Akt einer neuen temporären Organisation**.

Betrachten Sie den Projektauftrag als eine Vollmacht, die dem Projektmanager vom Auftraggeber oder Kunden erteilt wird.

Es gibt drei mögliche Ergebnisse des Genehmigungsprozesses des Projektauftrags: Das Projekt wird genehmigt und kann in die Planung übergehen, es wird abgelehnt, oder es wird zur Überarbeitung zurückgegeben.

- ✔ Sobald der Projektauftrag unterzeichnet ist, ist der Projektmanager berechtigt, die Ressourcen der Organisation zu nutzen, um die erforderlichen Arbeiten zur Erreichung des Ziels zu planen.

Inhalt eines Projektauftrags

Projektidentität

Projektname, Zweck und Ziel, übergeordnete Projektbeschreibung und wesentliche Lieferobjekte.

Anforderungen und Kriterien

Übergeordnete Anforderungen und Erfolgskriterien des Projekts.

Risiken und Einschränkungen

Übergeordnete Risiken, Annahmen, Einschränkungen und ggf. ein grober Meilensteinplan.

Ressourcen und Organisation

Zugewiesene Mittel oder Budgetvorgaben, Liste der Stakeholder und Organisationsstruktur, die zeigt, wie das Projekt in die Gesamtorganisation eingebettet ist.

Befugnisse des Projektmanagers

Name des Projektmanagers, seine Verantwortlichkeiten und der Umfang seiner Befugnisse (Leitung des Kernteams, Anforderung von Ressourcen, Entscheidungen bei Verträgen).

Warum wird die Autorität des Projektmanagers im Projektauftrag festgelegt?

Projektautorität vs. Funktionale Autorität

Projektmanager besitzen nicht dieselbe Autorität wie funktionale Manager innerhalb der dauerhaften Organisationsstruktur. Die Autorität eines Projektmanagers beginnt mit dem Projekt, erstreckt sich über dessen gesamte Laufzeit und gilt ausschließlich für dieses spezifische Projekt.

Autorität explizit festlegen

Es ist unerlässlich, dass alle Beteiligten verstehen, wozu der Projektmanager berechtigt ist. Das Ausmaß der Autorität kann je nach Projektart und Organisation variieren. Manche Organisationen verlangen die Mitunterzeichnung des Projektmanagers zusammen mit dem Sponsor und behandeln dies als vertragliche Vereinbarung.

Das Kickoff-Meeting: Zweck und Ziele

Nach der Genehmigung der Projektcharta eröffnet das Kickoff-Meeting offiziell das Projekt und leitet den Übergang in die Planungsphase ein.



Offizielle Bekanntmachung

Offiziell allen Stakeholdern bekanntgeben, dass das Projekt gestartet wurde, und auf die Existenz der neuen temporären Organisation hinweisen.



Gemeinsames Verständnis

Sicherstellen, dass alle ein gemeinsames Verständnis des Projekts, seiner Ziele sowie der jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten haben.



Einleitung der Planungsphase

Den Grundstein für die bevorstehende Planungsphase legen, die organisatorische Ressourcen und das Engagement des Teams erfordert.

Agenda des Kickoff-Meetings

01

Vorstellungsrunde

Stakeholder werden einander vorgestellt, da nicht alle Teilnehmer miteinander bekannt sein müssen.

02

Zusammenfassung der Projektcharta

Die in der Projektcharta enthaltenen Informationen werden überprüft, einschließlich Zweck, Ziele und wesentliche Lieferobjekte.

03

Überprüfung des Organigramms

Die organisatorische Struktur des Projekts wird erläutert: Sponsor, Projektmanager, Teammitglieder, Kunde, PMO, Lenkungsausschuss und weitere Rollen.

04

Überprüfung der allgemeinen Vorgehensweise

Der übergeordnete Meilensteinplan wird besprochen, sofern verfügbar, damit alle Beteiligten den Projektverlauf und ihre kurzfristigen Aufgaben verstehen.

05

Bestätigung des Projektstarts

Der offizielle Projektstart wird formell bestätigt, und den Teilnehmern wird Gelegenheit gegeben, Fragen und Bedenken zu äußern.

Kickoff-Meeting: Praktische Überlegungen

Teilnehmer

Das Projektteam, der Sponsor und die wichtigsten Stakeholder sollten anwesend sein. Falls die Anzahl der Teilnehmer zu groß ist, können Mini-Kickoff-Meetings für weitere Personen abgehalten oder die Besprechungsinformationen an jene weitergegeben werden, die nicht teilnehmen können.

Dauer

Die meisten Kickoff-Meetings können innerhalb von ein bis zwei Stunden abgeschlossen werden. Komplexe oder kontroverse Projekte erfordern möglicherweise einen längeren Zeitrahmen, was eine lohnenswerte Investition darstellt.

Vorbereitung

Das Kickoff-Meeting ist der erste Eindruck des Projekts. Es muss gut organisiert, effizient und produktiv sein. Der Projektmanager sollte gemeinsam mit dem Sponsor abstimmen, wie die Besprechung ablaufen soll.