

LernLetter – Die Sicht des Projektleiters

Projektziele & Liefergegenstände, Scope
Statement

Dieser LernLetter beschreibt die Erstellung der Inhalts- und Umfangsbeschreibung.



LernLetter – Die Sicht des Projektleiters

Projektziele & Liefergegenstände, Scope Statement

1. Anforderungen an das Projekt

Nachdem das Projekt offiziell gestartet ist, gilt es nun, die Anforderungen der Stakeholder an das Projekt bzw. das Produkt zu erheben. Ziel ist es, die Eigenschaften und Funktionen festzuhalten, über die das Projekt oder Produkt verfügen muss, um die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen. Grundlage ist der Projektauftrag und das Stakeholderregister:

- Der *Projektauftrag* beinhaltet bereits Anforderungen sowie Produktbeschreibungen auf hohem Niveau, die als Grundlage der detaillierten Produkthanforderungen dienen.
- Das *Stakeholderregister* gibt Auskunft über Stakeholder, die Angaben zu detaillierten Projekthanforderungen machen können.

Diese Anforderungen (engl.: Requirements) sind die Grundlage für den Projektstrukturplan, die Work Breakdown Structure. Zusätzlich basieren die Kosten-, Zeit- und Qualitätsplanungen auf diesen Anforderungen. Oft liegen die Anforderungen zu Beginn des Projekts nur auf einer hohen Ebene vor und werden im Laufe des Projektfortschritts weiter detailliert.

Merksatz: Der Fokus bei der Anforderungssammlung ist auf dem Was (Produkt), nicht auf dem Wie (Projekt).

LERNLETTER



Ein LernLetter ergänzt die Ausführungen eines eLearning Angebots, eines Webinars oder einer Präsenz-veranstaltung.

Ein LernLetter ist keine Abschrift aus dem übrigen Stoffangebot, sondern soll bewusst einen eigenen Weg auf den zu vermittelnden Stoff bieten.

Bitte beachten Sie, dass alle Angaben und Ausführungen in den LernLettern urheberrechtlich geschützt sind.

© 2016, Gita GmbH, Herrsching

Gita GmbH
Leitenhöhe 21
82211 Herrsching

www.das-wuttke-team.com



Techniken zur Anforderungssammlung

Befragungen

von Projektteilnehmern, Stakeholdern und Fachleuten.

Moderierte Workshops

Anforderungsworkshops mit den entsprechenden Stakeholdern helfen bei der Sammlung von Requirements und können die Beziehungen unter den Teilnehmern verbessern. Hilfreich ist hier z.B. Brainstorming.

Fragebogen und Umfragen

Diese Techniken zum Sammeln von Informationen eignen sich vor allem für größere Gruppen und bringen zeitnahe Ergebnisse.

Produktanalyse

Beobachtungen

Besonders hilfreich, wenn Stakeholder Schwierigkeiten haben, ihre Anforderungen zu artikulieren. Bei der direkten Beobachtung wird die Ausführung der Prozesse am Arbeitsplatz betrachtet. Bei der teilnehmenden Beobachtung wird die Arbeit selbst durchgeführt, um sie auch selbst zu erfahren.

Prototypen

Mit dem Bau eines Prototyps des zu erwartenden Produktes können Anforderungen an das Endprodukt vervollständigt werden. Iterative Zyklen ermöglichen schon eine frühe Rückmeldung auf die endgültigen Anforderungen.

Product Breakdown Structure / Produktstrukturplan

Zerlegung des Endprodukts in seine Teilkomponenten bis man zu den elementaren Bauteilen kommt. Wird gern im Industriedesign oder Systems Engineering angewendet.

Ergebnisse der Anforderungssammlung

Die Anforderungssammlung liefert typischerweise zwei Ergebnisse: die Anforderungsdokumentation und die Anforderungs-Verfolgbarkeitsmatrix (engl.: Requirements Traceability Matrix, RTM).

Die **Anforderungsdokumentation** beinhaltet die jeweiligen Anforderungen im Detail, die eindeutig (messbar und prüfbar), verfolgbar, vollständig, einheitlich und für die entscheidenden Stakeholder akzeptabel sind.



Die Anforderungsdokumentation kann beispielsweise die folgenden Elemente enthalten:

- Stakeholderanforderungen sowie Kommunikationsanforderungen;
- Lösungsanforderungen, einschließlich: funktionale Anforderungen, Anforderungen an die Technologie, Wartungs- und Schulungsanforderungen, sowie Qualitätsanforderungen;
- Projektanforderungen, wie beispielsweise Servicelevels, Leistung, Betriebsschutz, Betriebssicherheit, Wartungsmöglichkeiten, sowie Abnahmerichtlinien;
- Übergangsanforderungen;
- Annahmen über und Einschränkungen von Anforderungen.

Die **Anforderungs-Verfolgbarkeitsmatrix** verbindet die einzelnen Produktanforderungen von ihrem Ursprung hin zu genau den Liefergegenständen, die sie jeweils erfüllen. Diese Matrix ermöglicht die Verfolgung der Anforderungen während des gesamten Projektlebenszyklus.

Die gesammelten Anforderungen und der Projektauftrag bilden die Basis für die Definition des Inhalts und Umfangs des Projekts, den Liefergegenständen.

2. Liefergegenstände (Deliverables)

Definition laut PMBOK Guide: *„Ein Liefergegenstand ist ein eindeutiges und überprüfbares Produkt, Ergebnis oder eine Dienstleistung, das/die hergestellt bzw. erbracht werden muss, um einen Prozess, eine Phase oder ein Projekt abschließen zu können.“*

Ein Liefergegenstand kann also praktisch beliebig groß sein und kann sowohl ein physischer Gegenstand also auch etwas anderes sein.

Liefergegenstände und Projektziele

Liefergegenstände wirken auf die Erfüllung der Projektziele des Sponsors hin, *müssen diese aber nicht direkt und unmittelbar erfüllen*. Ein Einsparungsziel durch die Einführung einer neuen Software wird sich beispielsweise – wenn überhaupt – erst einige Zeit nach Projektende erfüllen.

Beispiele für Liefergegenstände: ein Softwaresystem, ein revidierter Prozess, Tests, geschultes Personale, eine erbrachte Dienstleistung oder auch Dokumente wie Curricula, Verfahren, Studien, Berichte oder Analysen.

Liefergegenstände und Abnahmen

Liefergegenstände sind auch die Elemente, gegen die Abnahmen durchgeführt werden zu Meilensteinen wie Phasenenden oder zum Projektabschluss. Dabei muss es sich nicht immer um fertige Liefergegenstände handeln, es kann auch sein, dass ein Liefergegenstand in einem bestimmten Status vorliegen muss.



3. Zielvereinbarungsgespräch

Ein wichtiger und meist unterschätzter Schritt bei einem Projekt ist die Auftragsklärung – das Zielvereinbarungsgespräch – zwischen Auftraggeber und Projektleiter.

Das Zielvereinbarungsgespräch selbst sollte zumindest folgende zwei Fragen für beide Seiten übereinstimmend beantworten:

- Welche(n) Nutzen soll das Projekt bringen? (Klärung der Projektziele)
- Wie übersetzen wir diese Projektziele (in der Verantwortung des Sponsors) in Liefergegenstände (in der Verantwortung des Projektleiters)?

Der Prozess der Zielvereinbarung kann über mehrere Gespräche gehen, kann aber auch – je nach Vorarbeit, Rahmenbedingungen und Komplexität – auch in fünf Minuten erledigt sein.

Das Ergebnis des Gesprächs fließt in das Scope Statement ein.

4. Projektinhalts- und -umfangsbeschreibung (Scope Statement)

Das Scope Statement dient dazu, das gemeinsame Verständnis der Projektleitung und des Auftraggebers hinsichtlich des Projekts zu dokumentieren. Die Beschreibung des Inhalts und Umfangs in Form von Liefergegenständen baut auf dem Projektauftrag (Project Charter) sowie den definierten Anforderungen auf und bildet die Basis für zukünftige Projektentscheidungen. In einer Beschreibung des Inhalts und Umfangs sollten u.a. folgende Punkte dokumentiert sein:

- **Projektbegründung** (aus dem Projektauftrag) – Warum machen wir dieses Projekt?
- **Beschreibung des Projektprodukts** (aus dem Projektauftrag) – Wie wird das Endresultat aussehen? Beschreibt das Produkt, die Dienstleistung oder das Ergebnis, das mit seinen Anforderungen geliefert werden soll.
- **Liefergegenstände** – eine Liste von Produkten, deren vollständige und zufriedenstellende Auslieferung die Erledigung des Projekts kennzeichnet: Woher wissen wir, dass wir fertig sind?
Liefergegenstände umfassen sowohl produktorientierte Lieferungen als auch managementorientierte Lieferungen, wie beispielsweise Projektberichte und -dokumentationen;
- **Projekterfolgskriterien, Abnahmekriterien, Projektziele** – quantifizierbare, messbare Kriterien (Kosten, Termine und Anforderungen der Beteiligten), die erfüllt werden müssen, um das Projekt als erfolgreich anzusehen: War das Projekt ein Erfolg?
- **Projektabgrenzung** – Was liefert das Projekt nicht?



- **Schlüsselbeteiligte** – wichtige Personen oder auch Organisationen, deren Interessen durch das Projekt berührt werden können, zumindest Sponsor und Kunde: Wessen Anforderungen und Bedürfnisse müssen wir vorrangig beachten und wie lauten sie?
- **Einschränkungen** – Faktoren, die den Handlungsspielraum des Teams einschränken – Was beeinflusst uns?
Z. B. ein vorgegebenes Budget oder vorgegebene Termine oder Meilensteine, die vom Kunden oder von der Trägerorganisation festgelegt wurden.
- **Annahmen** – Umstände, die zur Planung als wahr, real oder sicher angenommen werden – Was wird unterstellt? Annahmen sind immer eine Quelle für Risiken.

Bitte beachten Sie

Der Sinn und Zweck dieses Dokuments liegt in der Klarstellung von Inhalt und Umfang, mit anderen Worten: Was soll eigentlich unter welchen Rahmenbedingungen gemacht werden? Und wie wird die Arbeit ausgeführt? Erst wenn hierüber Klarheit besteht, sollte man sich um weitere Details der Projektplanung, wie Kosten und Termine, kümmern.

5. Scope Statement, Pflichtenheft und Lastenheft

In der deutschen Übersetzung wird Scope Statement mit »Beschreibung des Projektinhalts und -umfangs«, aber auch mit »Pflichtenheft« übersetzt. Diese zweite Übersetzung ist unglücklich, da im Deutschen das Pflichtenheft eine juristische Implikation hat und auch in der DIN 69900 beschrieben ist.

Laut DIN 69901-5 umfasst das Pflichtenheft die »vom Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben aufgrund der Umsetzung des vom Auftraggeber vorgegebenen Lastenhefts«. Die Anforderungen des zuvor ausgearbeiteten Lastenhefts sind nun mit technischen Festlegungen verknüpft. Damit bekommt das Pflichtenheft aber einen stark *produktbezogenen* Charakter, während das Scope Statement einen deutlich *projektbezogenen* Charakter besitzt. Das Scope Statement (im PMI-Sinne) beschreibt vielmehr die Rahmendaten zur Projektausführung und ist eines der wichtigsten Dokumente im Projektlebenszyklus.



6. Wer ist für was verantwortlich im Scope?

Als zweite Zielebene kommen nun die Liefergegenstände hinzu, für die der Projektleiter verantwortlich ist – und die ein Ergebnis des Zielvereinbarungsgespräches zwischen Sponsor und Projektleiter ist.

Welche Zielebene?	Wer ist verantwortlich?	Worum geht es?
Nutzen, Projektziele	Sponsor	<p>Sponsor initiiert das Projekt, investiert die Mittel/gibt die Mittel frei.</p> <p><i>Kernfragen auf dieser Ebene:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Warum machen wir das Projekt? • Was wollen wir erreichen? Welchen Nutzen versprechen wir uns?
Liefergegenstände	Projektleiter	<p>Projektleiter ist verantwortlich für die Durchführung des Projekts und die Erstellung der Liefergegenstände.</p> <p><i>Kernfragen auf dieser Ebene:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie übersetzen wir die Projektziele in Liefergegenstände (zusammen mit dem Sponsor)? • Anders gesagt: Was genau soll das Projekt liefern? • Wie beurteilen wir die Fertigstellung der Liefergegenstände?