

LernLetter – Von der Idee zum Projekt

Anlass, Projektauftrag, Projektziele und
Anforderungen

Dieser LernLetter beschreibt was vor und beim Projektstart passiert.



LernLetter – Von der Idee zum Projekt

Anlass, Projektauftrag, Projektziele und Anforderungen

1. Vom Anlass zum Projekt

Für die Einrichtung eines Projektes können unterschiedliche Anlässe eine Rolle spielen.

- **Pain:** Vorhandene „Schmerzen“ reduzieren oder ganz beseitigen bzw. sich abzeichnenden Schmerzen vorbeugen. Diese könnten beispielsweise durch bestehende oder kommende Umweltschutzvorschriften ausgelöst sein.
- **Gain:** Einen bereits vorhandenen Nutzen weiter ausbauen oder einen neuen Nutzen realisieren. Dies könnte der Ausbau einer erfolgreichen Produktgruppe sein oder die Entwicklung eines neuen Produkts.

Eine andere Aufteilung schaut sich eher an, woher die Impulse kommen:

- **Intern:** Ideen, Probleme, Diskussionen, Anregungen
- **Extern:** Kundenbedarf, Marktsituation, politisches Umfeld, Kundenauftrag, Problemsituation

Typischerweise geht es darum, einen Nutzen zu schaffen, Dafür empfiehlt es sich, alle Beteiligten und Experten an einen Tisch zu holen und z.B. im Rahmen eines Workshops nach einer Idee bzw. nach einem Lösungsansatz zu suchen.

Dies ist die Domäne der Business Analyse. Hier werden basierend auf der Analyse der IST-Situation Lösungen entwickelt und erste Anforderungen dafür erhoben.

Bewährte Werkzeuge hierfür sind z.B. Ursache-Wirkungs-Diagramm, Brainstorming, Portfolio, etc., mit deren Hilfe strukturiert Problemlösungen gefunden werden können.

LERNLETTER



Ein LernLetter ergänzt die Ausführungen eines eLearning Angebots, eines Webinars oder einer Präsenzveranstaltung.

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



Aus diesen ersten Ideen werden grobe Ziele formuliert. Diese Ziele müssen durch ein Projekt verwirklicht werden, wenn sie nicht im Rahmen der regulären Unternehmensprozesse zu erreichen sind.

Der Anlass und der Weg zur Ideenfindung sollte auf jeden Fall dokumentiert werden, so dass zu späteren Zeitpunkten darauf Bezug genommen werden kann. Manchmal muss erst durch vorgesetzte Stellen oder einen potenziellen Auftraggeber genehmigt werden, ob man überhaupt intensive Überlegungen zu einem Projekt anstellen soll. Wenn beispielsweise umfangreiche Recherchen oder Kostenschätzungen in der Vorbereitungsphase eines Projektes anfallen, die entsprechende Ressourcen binden. In diesem Fall kann es sinnvoll sein, ein eigenständiges Vorbereitungs- oder Machbarkeitsprojekt zu initiieren.

Als Liefergegenstände eines solchen Vorprojekts könnte beispielsweise die grobe Zielsetzung des spätere Durchführungsprojektes beschrieben werden, die Begründung, warum es durchgeführt werden soll und eine grobe Kosten- und Termschätzung für das eigentliche Projekt. Die Ergebnisse des Vorprojekts dienen dann als Entscheidungsgrundlage dafür, ob und in welcher Form das Durchführungsprojekt in Angriff genommen wird.

Projektziele beschreiben

Ziele lassen sich in verschiedene Kategorien unterteilen:

- **Sachziel:** Es enthält die genau definierte Aufgabe oder das angepeilte Ergebnis, dokumentiert den zu erreichenden Endzweck und wird im Projektauftrag definiert.
- **Terminziel:** Das Projekt muss innerhalb einer bestimmten Zeit abgeschlossen sein.
- **Kostenziel:** Das Projekt sollte ohne Überschreitung des geplanten Budgets realisiert werden.
- **Sonderziele:** Damit sind Nebenbedingungen gemeint, die während des Projekts eingehalten werden müssen, zum Beispiel eine maximale Anzahl von Projektmitarbeitern. Es kann sich aber auch um übergeordnete Unternehmensziele handeln.
Beispiel: Es soll der Unternehmensfluktuation entgegen gewirkt werden, indem Mitarbeiter in Projekten nicht zu starker Überforderung ausgesetzt werden.

Zielformulierungen im Projektmanagement müssen auf drei Fragen Antworten geben:

- Was soll erreicht werden?
- Mit welchem maximalen Aufwand soll es erreicht werden?
- Bis wann soll es erreicht werden?

Projektziele sollen überprüfbar sein. Daher sollten Messgrößen wie z. B. Zeitpunkte, prozentuale Steigerungsraten, etc. definiert werden.



Der Projektauftrag (Charter)

Erfahrungsgemäß finden sich die meisten Ursachen für Projektprobleme in den sehr frühen Projektphasen. Wenn bereits die „Geburt“ des Projekts nicht sauber erfolgt, kann der weitere Lebensweg nur schwerlich besser werden.

Dementsprechend ist der Projekt Charter (dt.: Projektauftrag) als Geburtsurkunde des Projektes wichtig. Mit dem Projektauftrag bestätigt die Trägerorganisation durch den Sponsor „offiziell“ die Existenz eines Projektes – und zwar durch

- Freigabe von Ressourcen und Budgets zunächst zum Projektstart und
- Ernennung eines Projekt- bzw. Angebotsverantwortlichen.

Inhaltlich liegt der Schwerpunkt des Projektauftrages auf strategischen Informationen und auf den vertraglichen und organisatorischen Rahmenbedingungen zur Durchführung des Projektes. Dies schließt eine Beschreibung der Erfolgskriterien des Projektes mit ein.

Folgende Inhalte könnten sich im Projektauftrag – neben allgemeinen Projektinformationen – finden:

1. Aufgabenbeschreibung/Ziele

- Tätigkeitsorientierte Beschreibung, was gemacht werden soll (z.B. Erstellung eines Angebotes zur Entwicklung eines Serienfahrzeuges).
- Welche Ziele sollen erreicht werden?

2. Produktbeschreibung des Projektes

Beschreibung des Endproduktes auf hohem Niveau, nicht zu detailliert (z.B. Entwicklung Serienfahrzeug mit Twin-Turbo-Diesel).

3. Erfolgskriterien

- quantitativ messbare Kriterien, die den Schwellenwert zwischen Erfolg und Misserfolg festlegen.

4. Annahmen und Einschränkungen

- Faktoren, die den Handlungsspielraum einschränken oder maßgeblich beeinflussen können.

Alle diese Informationen dienen dem Sponsor zur Entscheidungsunterstützung, Ressourcen für das Projekt freizugeben. Für die Projektleiter wiederum ist der Charter unabdingbare Voraussetzung, um überhaupt die Arbeit im Projekt aufzunehmen.

Tipps & Tricks:

- Ein "Charter" ist kein Projektplan! Überfrachten Sie den Charter nicht mit zu vielen Inhalten.
- Verwechseln Sie nicht Erfolgskriterien mit Projektzielen.



2. Wer ist für was verantwortlich im Scope?

Die erste Zielebene sind die Nutzen des Projekts. Dies sind die eigentlichen Projektziele, für die der Sponsor verantwortlich ist und die sich aus Umständen und Bedürfnissen außerhalb des Projekts ergeben.

Welche Zielebene?	Wer ist verantwortlich?	Worum geht es?
Nutzen, Projektziele	Sponsor	Sponsor initiiert das Projekt, investiert die Mittel/gibt die Mittel frei. <i>Kernfragen auf dieser Ebene:</i> <ul style="list-style-type: none">• Warum machen wir das Projekt?• Was wollen wir erreichen? Welchen Nutzen versprechen wir uns?