

Burkhard Klose

Projektentwicklung

Arbeitshilfen, Fallbeispiele und Checklisten
im Projektmanagement



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? <ul style="list-style-type: none"> – 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? <ul style="list-style-type: none"> – 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? <ul style="list-style-type: none"> – 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?

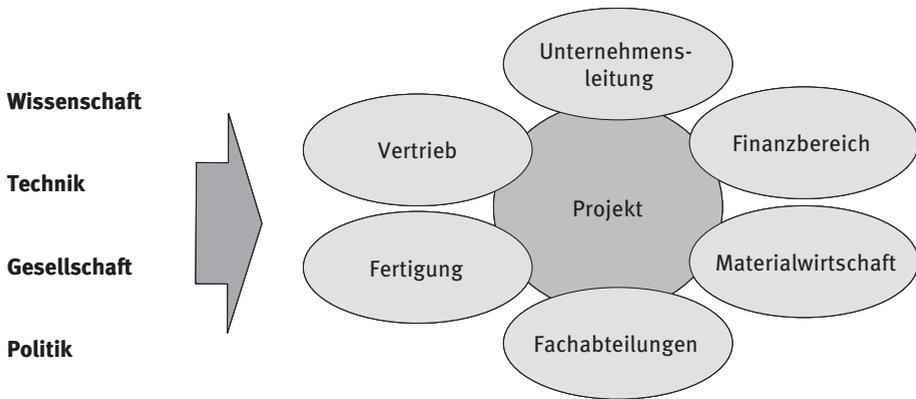


Abbildung 2.2: Projektumfeld

**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?