

Kapitel 3: Der Projektstart

1. Überblick

1. Prozesse in der Startphase
2. Bedeutung der Startphase

2. Klärung Projekteinheit – Konzept / Definition

1. Zielklärung
2. Stakeholderanalyse
3. Risikoanalyse

Inhalt

3. Projektplanung

1. Was ist zu tun, um die Ziele zu erreichen?
2. Strukturierung
3. Ablauf-, Termin-, Aufwands- und Einsatzmittelplanung
4. Organisation
5. Qualitätsmanagement
6. Vertragsverhandlung und Abschluss
7. Ergebnis: Projekt-Plan (Projekt-Management-Plan)

Ablauf

4. Zusammenfassung: Methoden und Werkzeuge

Kapitel 3: Der Projektstart

3.1 Überblick – Prozesse in der Startphase

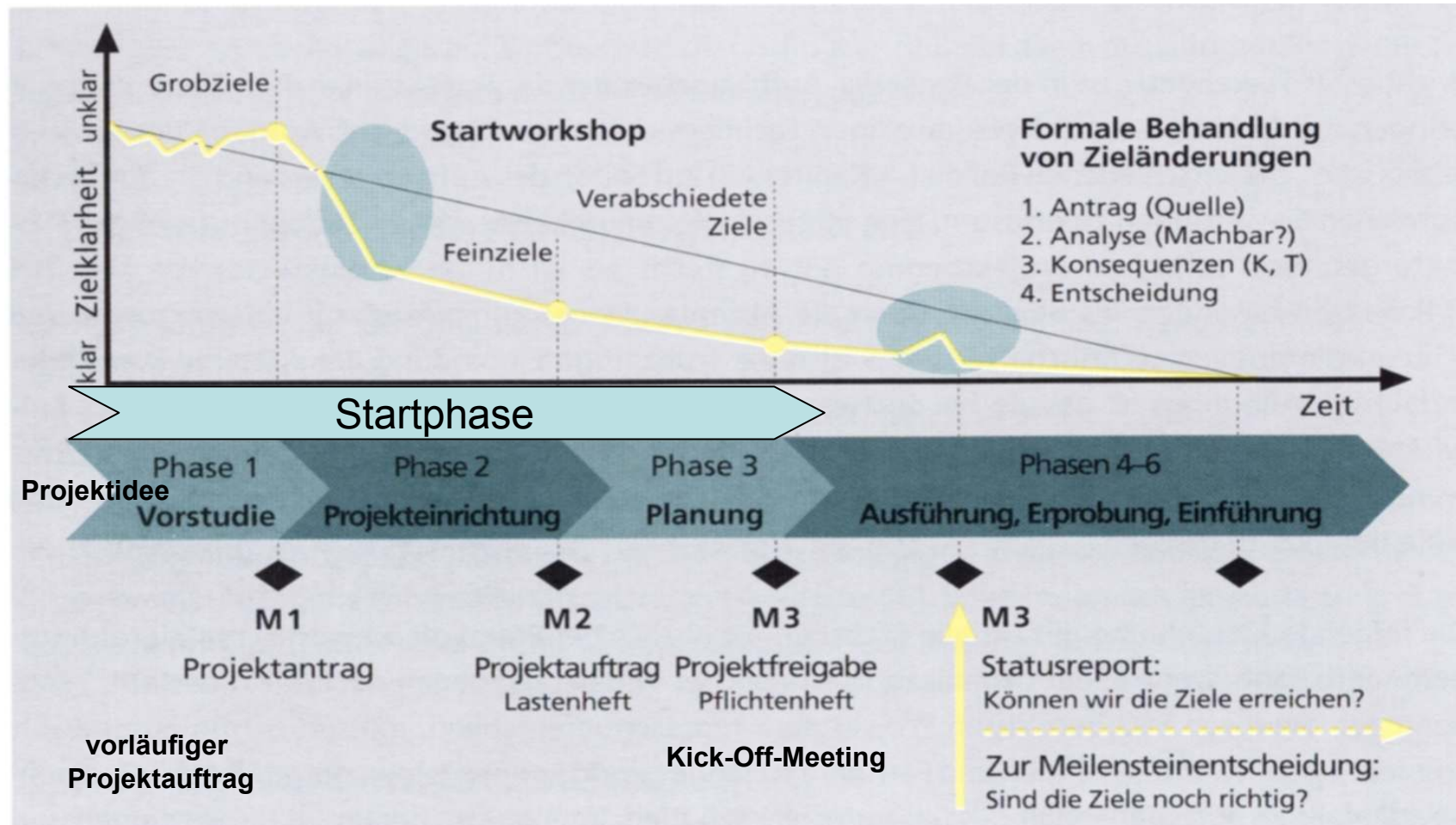


Bild C1-1 Idealisierte Darstellung der Startphase aus ProjektManager S. 133; Schelle u. a.

Kapitel 3: Der Projektstart

3.1 Überblick – Bedeutung der Startphase

- In der Startphase werden die gesamten Grundlagen sowohl bzgl. Projektinhalt als auch bzgl. Projektablauf für die weitere Projektarbeit gelegt:
 - Es werden Recherchen angestellt, um möglichst viele Informationen zum Projekt zu gewinnen.
 - Alle bekannten Randbedingungen des Projekts werden besprochen und bewertet.
 - Projektziele und Projektinhalt werden abgeklärt und bewertet, wenn nötig wird eine Machbarkeitsstudie (Vorstudie) vorangestellt.
 - Der Projektauftrag wird konkretisiert.
 - Der Einfluss des Projekts auf andere Projekte und auf den Unternehmenserfolg wird abgeklärt.
 - Der Teambildungsprozess wird gestartet.
 - Die Grundlagen für eine positive Projektkultur werden gelegt.
- Konzeptionelle Fehler können im Laufe des Projekts nur mit großem Aufwand korrigiert werden.
- Untersuchungen zeigen, dass eine sorgfältig ausgeführte Startphase häufiger zu erfolgreichen Projekten führt.

Kapitel 3: Der Projektstart

3.1 Überblick – Probleme in der Startphase

- ungenauer Auftrag, Ziele sind nur vage (nicht messbar) vorgegeben
- unklare oder unrealistische Ziele
- Zeit und Geld für eine Machbarkeitsstudie werden gespart
- Die Nutzer werden aus Zeitmangel nicht in die Zielfindung einbezogen
- Management hat Entscheidungen schon im Vorfeld getroffen
- Das Personal für die Startphase wird nicht sorgfältig ausgewählt
- Der Teambildungsprozess wird nicht aktiv unterstützt

Kapitel 3: Der Projektstart

3.1 Überblick – Projektidee

- Wer hat eine Projektidee??
 - Kunde
 - Geschäftsführung
 - Vorgesetzter
 -
- Wer soll die Projektidee umsetzen?
Aus der Antwort folgt die
Auswahl des Projektleiters
- Was ist der grobe Inhalt der Projektidee?
Die Antwort ist ein
vorläufiger Projektauftrag

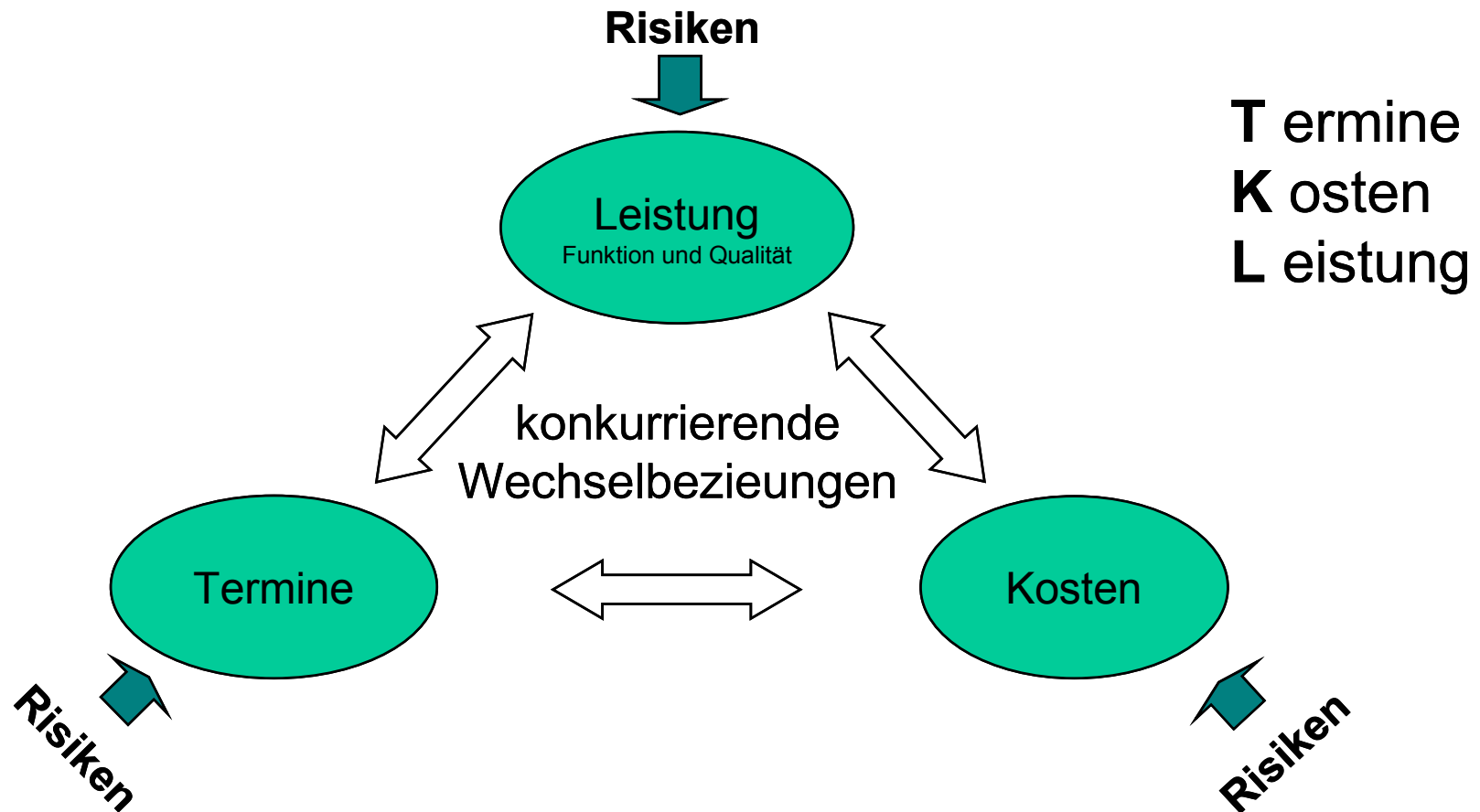
Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Zielklärung und Zieldefinition (TKL) (1)

- Konzeptphase / Definitionsphase
Inhaltliche Klärung des Projekts unter Beachtung aller Wechselwirkungen
- Konzept
Die Zielklärung kann bei komplexen Vorhaben auf einer Konzeptstudie beruhen oder eine solche beinhalten.
Erste Lösungsansätze für die Realisierung der Auftraggeberwünsche (Anforderungen) werden erarbeitet und zusammengestellt.
- Machbarkeit
Ist die Machbarkeit einer Idee noch nicht in der Konzeptstudie untersucht worden, ist eine Machbarkeitsuntersuchung notwendig.
Frage: Lassen sich die Wünsche überhaupt mit vertretbarem Aufwand verwirklichen?
- Zielkatalog
Ansammlung von Zielen aus Wünschen und Anforderungen

Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Das magische Dreieck



Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Zielsystem (1)

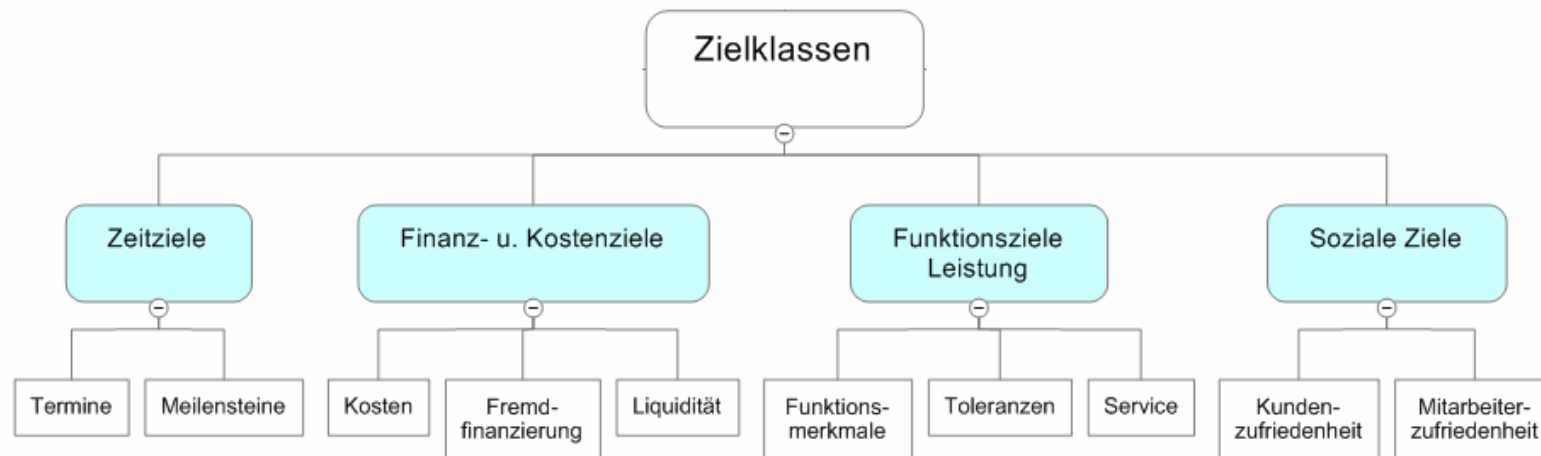
- Zielsystem
Ein Zielsystem besteht aus einem Zielkatalog, eingeteilt bspw. in Zielkategorien und Wechselwirkungen zwischen einzelnen Zielen
- Zielkonflikte
Die Wechselbeziehungen zwischen Zielen können sich in Zielkonflikten äußern (siehe magisches Dreieck TKL). Diese Zielkonflikte müssen im Sinne der Zielklarheit vor Projektbeginn geklärt werden!
- Anforderungen an Ziele
 - soweit wie möglich quantifizier- und messbar
 - nachprüfbar
 - präzise, klar und verständlich formuliert, eindeutig
 - konsistent
 - Abgrenzung zu „Nicht“-Zielen
 - Lösungsneutral
 - Als Einzelaussagen unabhängig voneinander formuliert
 - Akzeptanz von möglichst allen Beteiligten

Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Zielsystem (2)

Einteilung von Zielen

- Ergebnisziele (Projektinhalt)
- Vorgangsziele (Projektanlauf)
- Neue Klassifizierung:
Neben oder in Kombination wird inzwischen eine neue Klassifizierung häufiger verwendet (nach Schelle, Ottmann, Pfeiffer; ProjektManager):



Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Stakeholderanalyse

Ab ca. 1990 wurde der Einfluss des Projektumfeldes auf den Projekterfolg erkannt und als Projektumfeld- (Stakeholder-) Analyse formalisiert.

- **Betroffenheitsanalyse**

- **Wer** ist in welcher Art und Weise Beteiligter oder Betroffener?
- Welchen **Einfluss** haben die Beteiligten und Betroffenen auf das Projekt?
- Welche **Einstellung** haben die Beteiligten und Betroffenen zum Projekt?
- Wie ist das **Interesse** der Betroffenen?

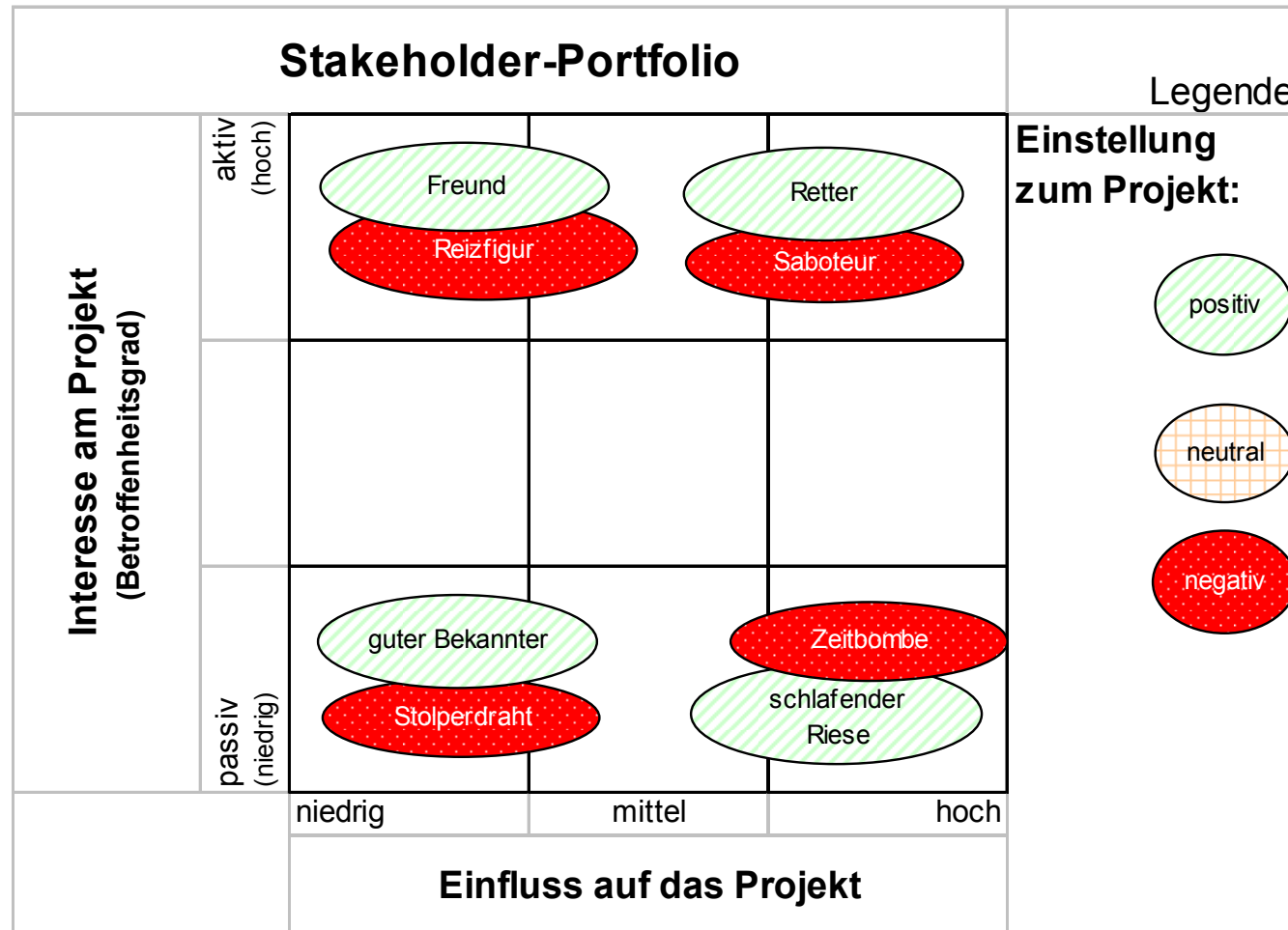
- **Hilfsmittel (siehe Anhang A):**

- Stakeholder-Suchfelder
- Checkliste „Potentielle Stakeholder“
- Stakeholder-Matrix
- Stakeholder-Portfolio

Interesse am Projekt (Betroffen- heitsgrad)	Einfluss auf das Projekt			
	einflussreich		ohne Einfluss	
	Einstellung zum Projekt			
	Unterstützer	Verhinderer	Unterstützer	Verhinderer
aktiv (hoch)	Retter	Saboteur	Freund	Reizfigur
passiv (niedrig)	Schlafender Riese	Zeitbombe	Guter Bekannter	Stolperdraht

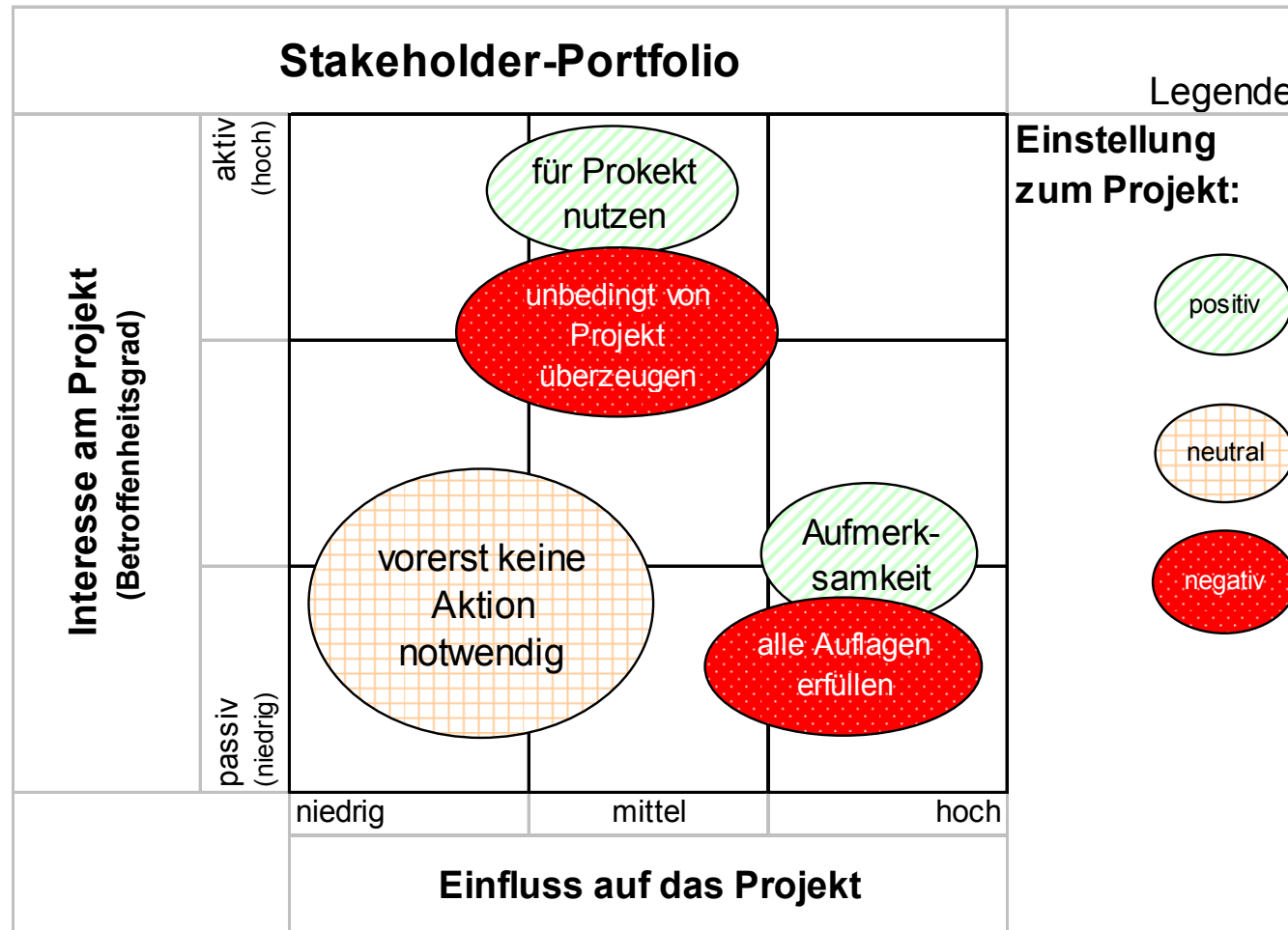
Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Stakeholder-Portfolio (1)



Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Stakeholder-Portfolio (2)



Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Risikoanalyse

Definition:

Risiken sind unsichere Ereignisse mit negativen Auswirkungen auf den Projekterfolg, Projektziele, Ergebnisse oder Ereignisse.

- Risiken identifizieren

- Kaufmännische Risiken
- Technische Risiken
- Terminrisiken
- Ressourcenrisiken
- "Politische Risiken"
-

- Risiken bewerten

- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Tragweite

- Maßnahmen definieren

vermeiden: Anforderungen mit hohem Risiko aus dem Lastenheft streichen

begrenzen: Die Folgen eines Schadens gering halten, Redundanzen

verlagern: abwälzen, bspw. Versicherung, Lieferant

vermindern: Eintrittswahrscheinlichkeit durch Vorbeugung verringern

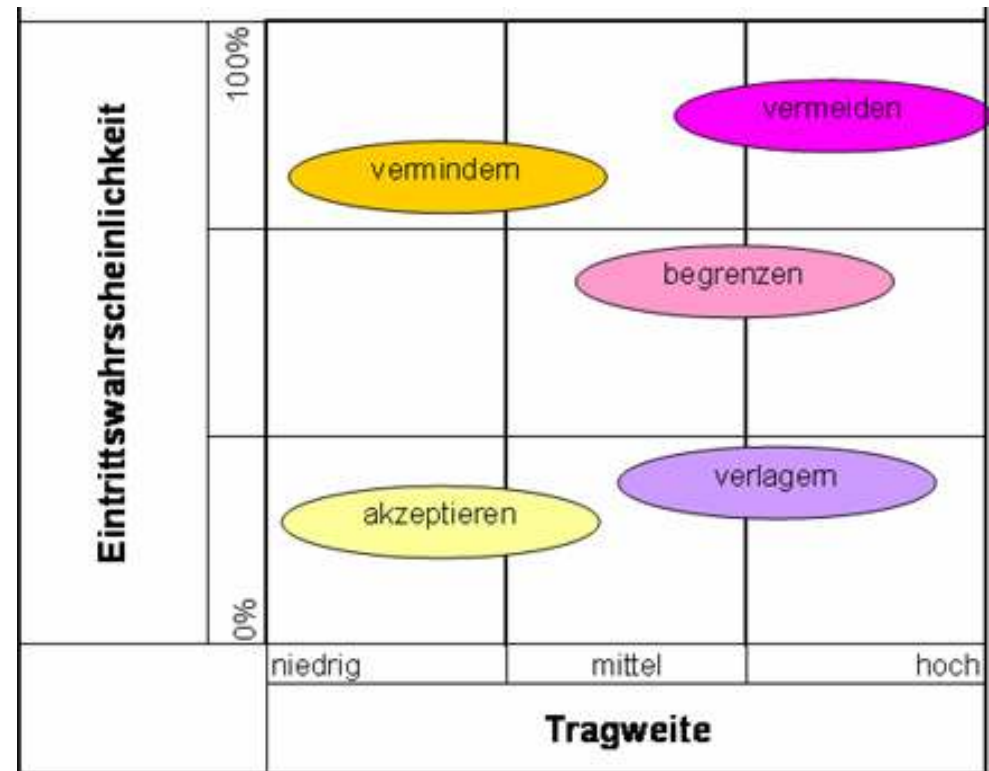
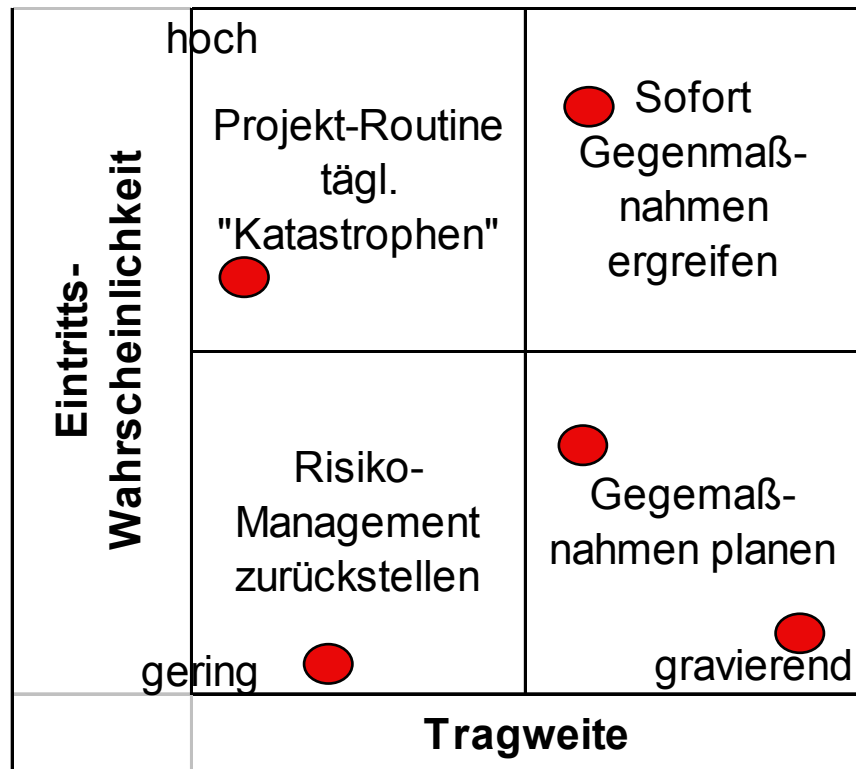
akzeptieren: keine Vorsorge

- Hilfsmittel

- Tabelle
- Portfolio

Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Risiko-Portfolio



Kapitel 3: Der Projektstart

3.2 Klärung Projektinhalt – Risikoanalyse – FMEA

FMEA als weitere Methode auf Produkt- und Systemebene

- FMEA Failure Mode Effect Analysis
- Kriterien
 - Eintrittswahrscheinlichkeit **A**
 - Tragweite / Bedeutung **B**
 - Entdeckungswahrscheinlichkeit **E**
- RPZ Risiko-Prioritäts-Zahl
 $A \times B \times 1/E$
- FMEA-Formblatt siehe Anhang A