

Kapitel 3: Der Projektstart

- | | |
|--|-----------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Überblick<ol style="list-style-type: none">1. Prozesse in der Startphase2. Bedeutung der Startphase2. Klärung Projektinhalt – Konzept / Definition<ol style="list-style-type: none">1. Zielklärung2. Stakeholderanalyse3. Risikoanalyse3. Projektplanung<ol style="list-style-type: none">1. Was ist zu tun, um die Ziele zu erreichen?2. Strukturierung3. Ablauf-, Termin-, Aufwands- und Einsatzmittelplanung4. Organisation5. Qualitätsmanagement6. Vertragsverhandlung und Abschluss7. Ergebnis: Projekt-Plan (Projekt-Management-Plan)4. Zusammenfassung:
Methoden und Werkzeuge | <p>Inhalt</p> <p>Ablauf</p> |
|--|-----------------------------|

Kapitel 3: Der Projektstart

3.1 Überblick – Prozesse in der Startphase

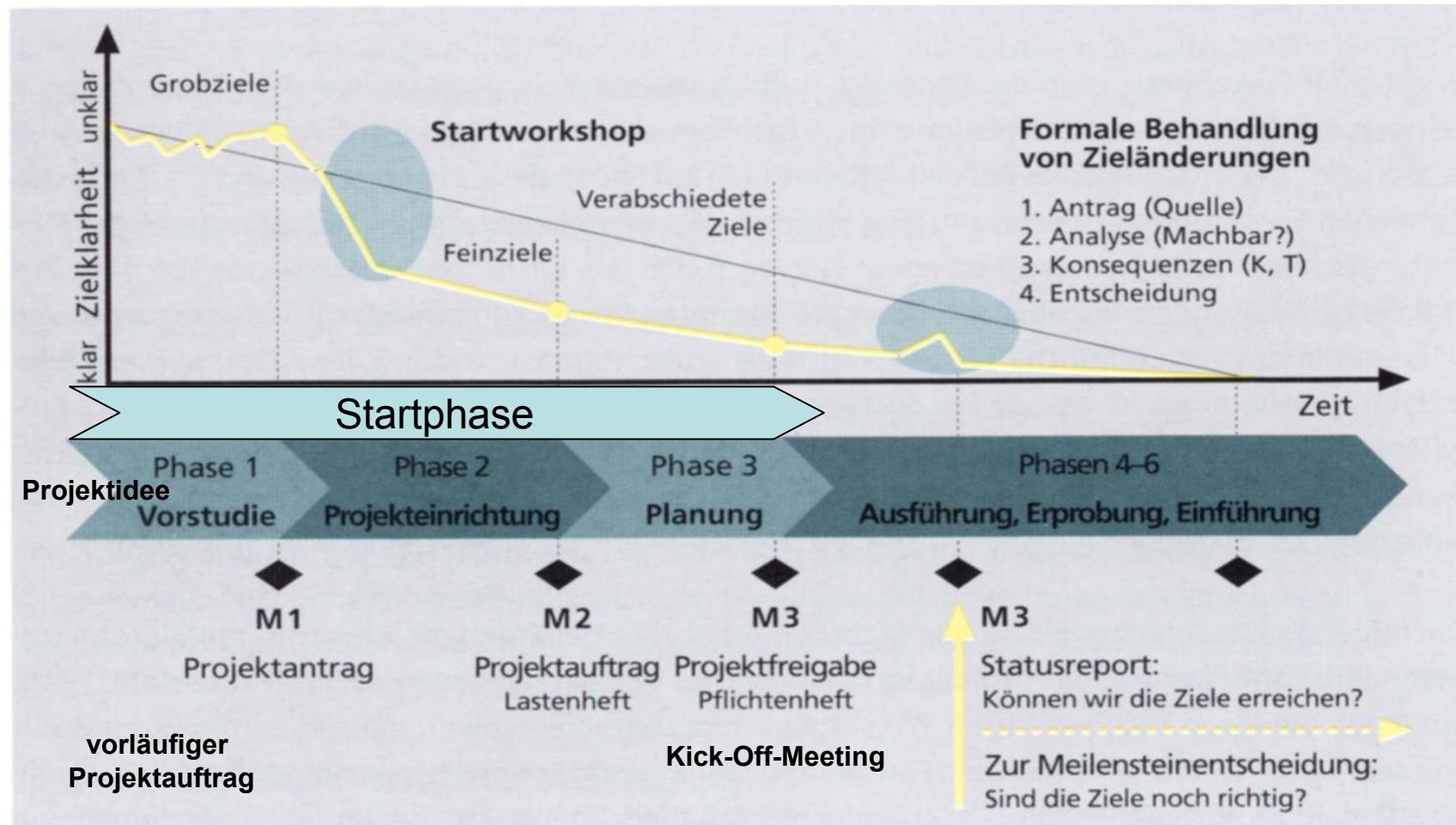


Bild C1-1 Idealisierte Darstellung der Startphase aus ProjektManager S. 133; Schelle u. a.

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

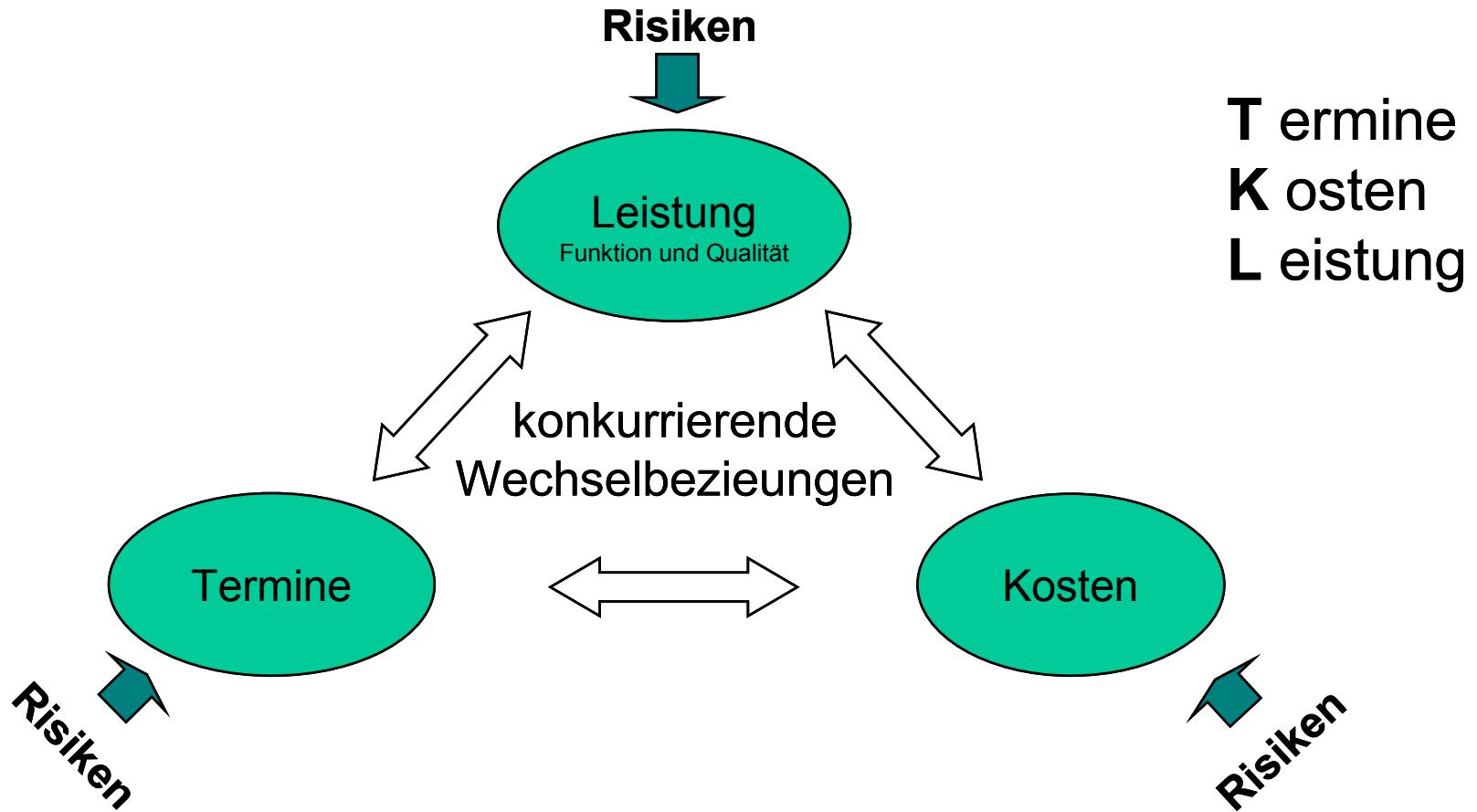
Kapitel 3: Der Projektstart

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

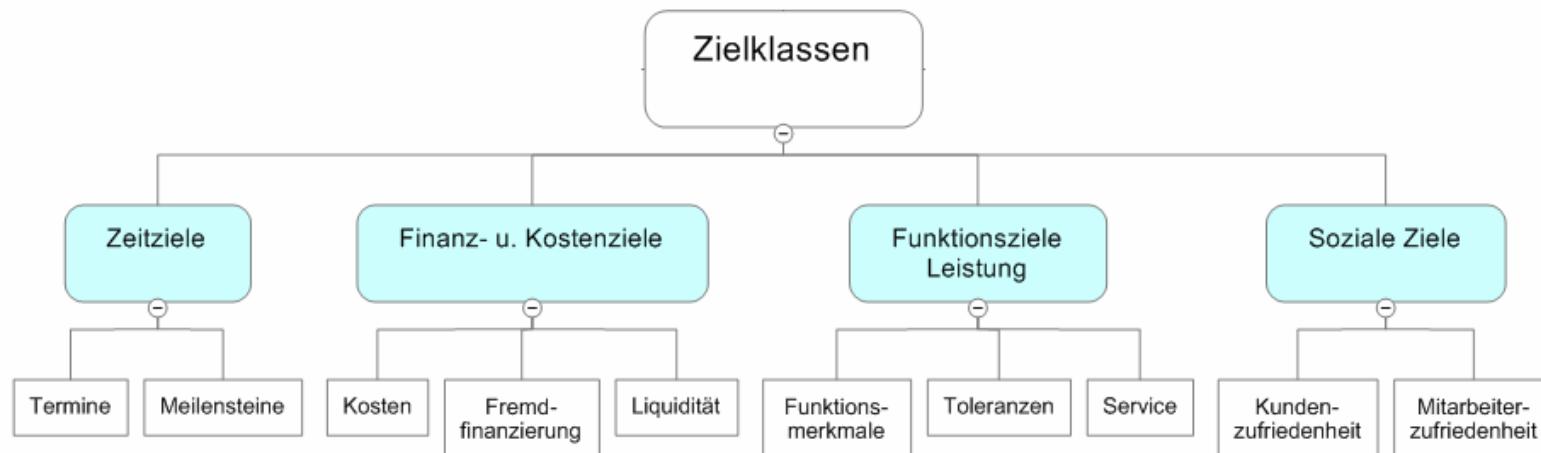
Kapitel 3: Der Projektstart

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

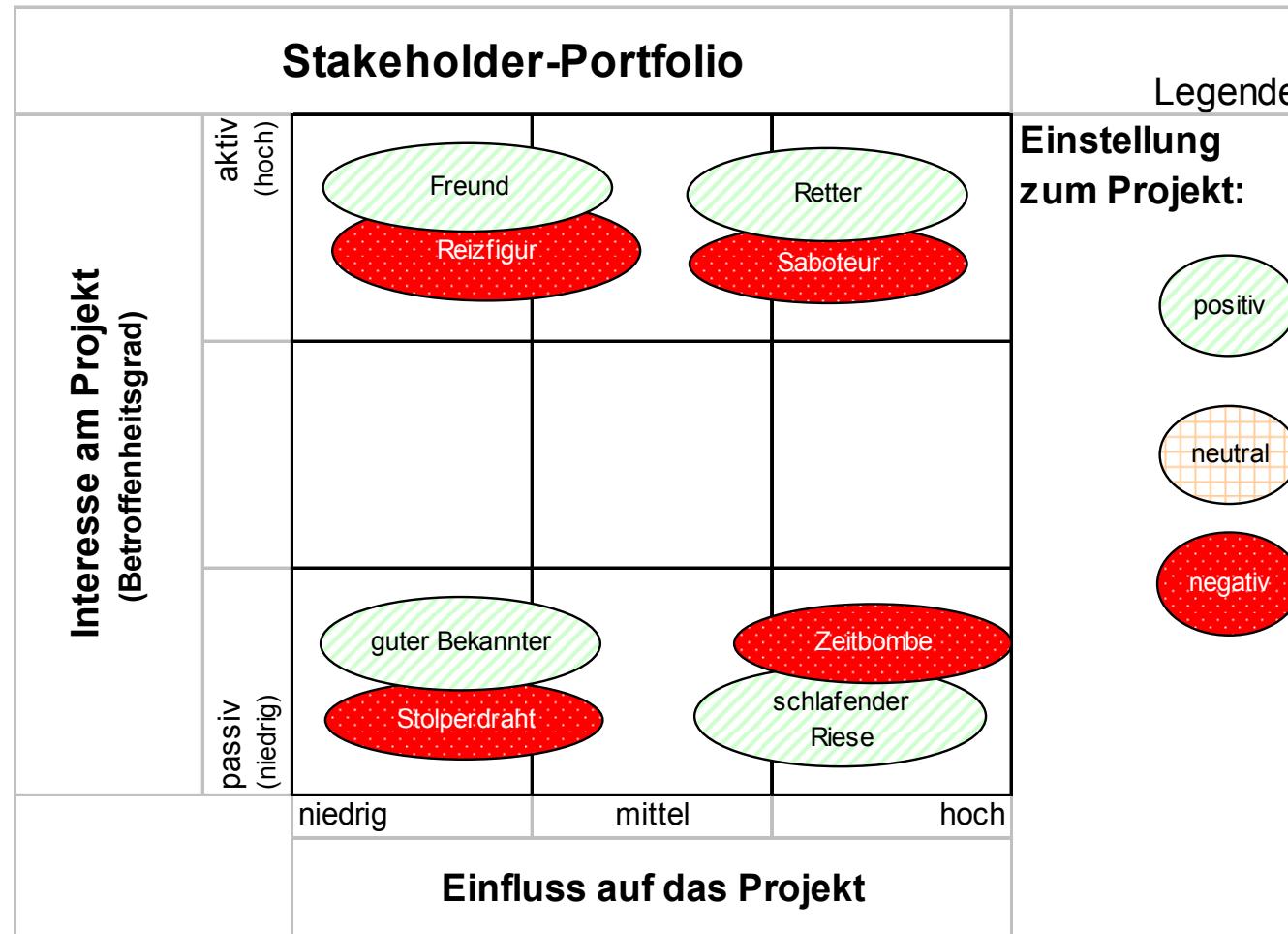
Ab ca. 1990 wurde der Einfluss des Projektumfeldes auf den Projekterfolg erkannt und als Projektumfeld- (Stakeholder-) Analyse formalisiert.

- **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 (Betroffenheitsgrad)	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

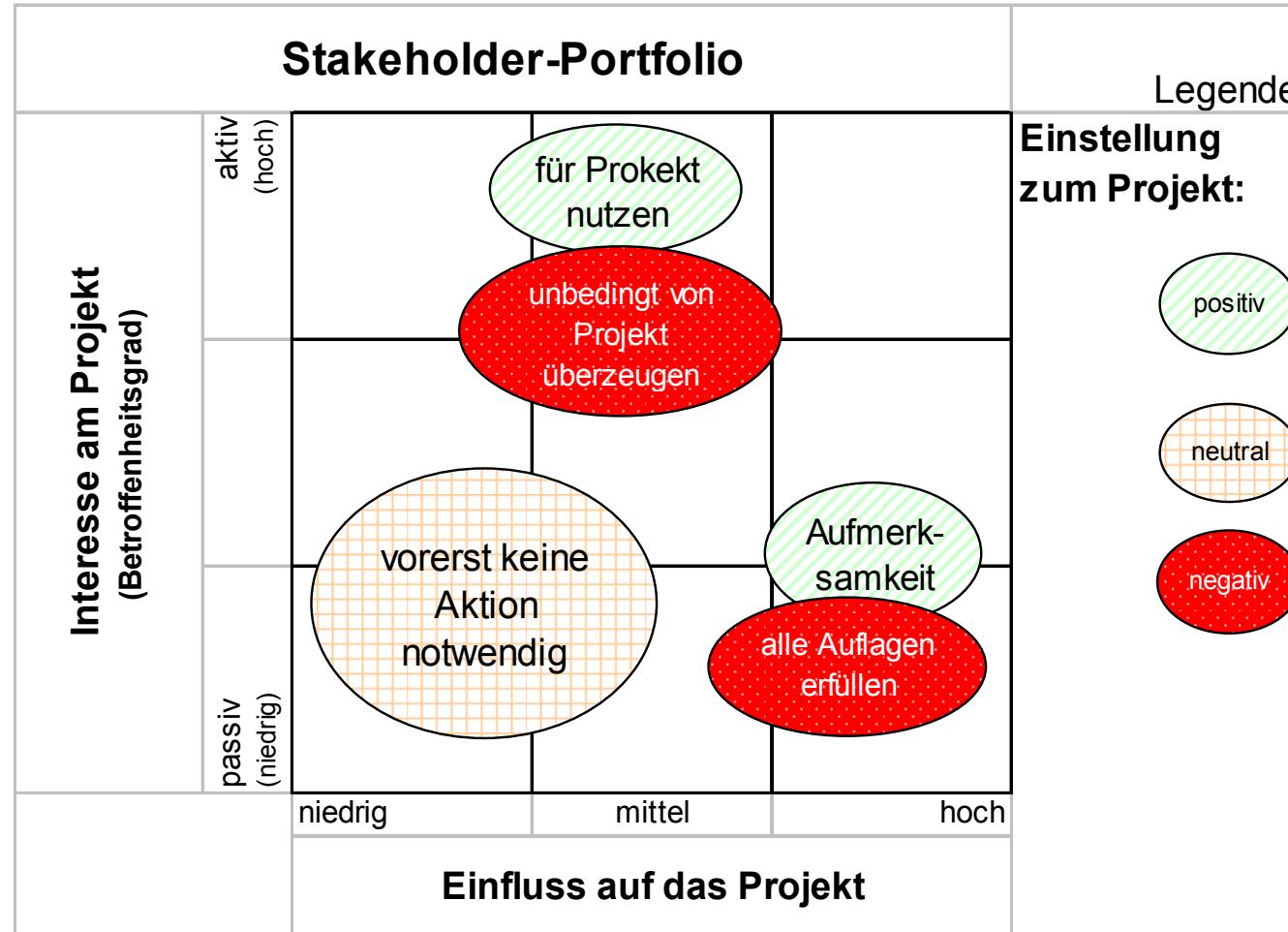
Kapitel 3: Der Projektstart

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

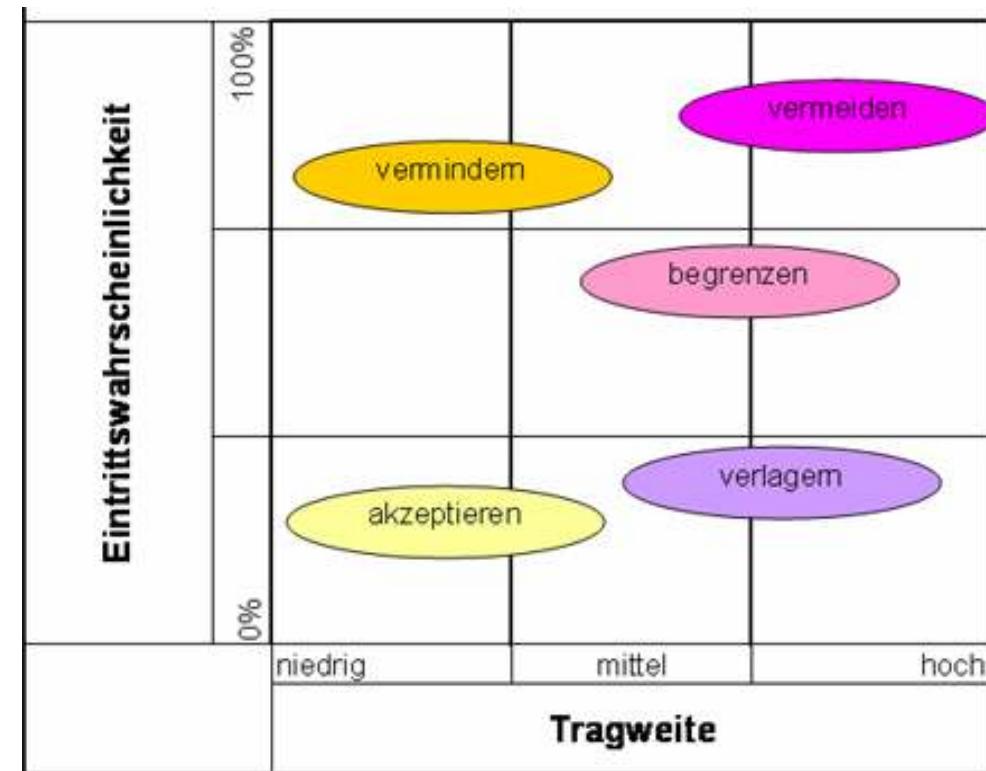
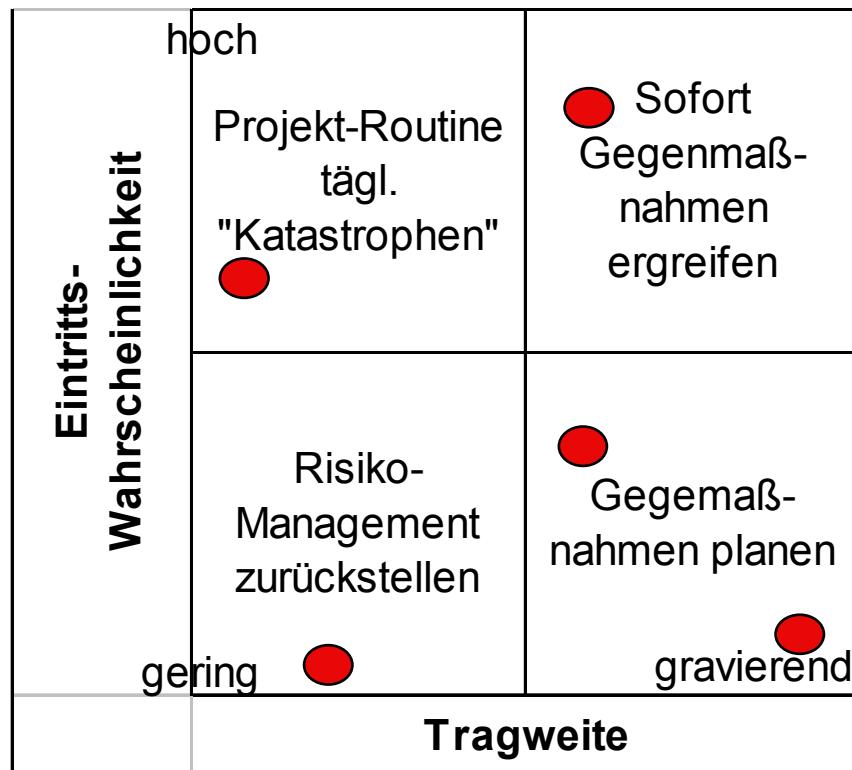
Definition:

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 abwälzen, bspw. Versicherung, Lieferant
 - verlagern: 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