

- Auftraggeber
- Projektziel
- Kostenrahmen
- Ressourcen
- Meilensteinplan
- Projektteam, Organe und Gremien
- **weitere Rahmenbedingungen**
- Einschätzung Umfeld, Chancen und Risiken
- Kompetenzen der Projektleitung
- Lasten- und Pflichtenheft

- **Weitere Rahmenbedingungen**
  - ▣ zu berücksichtigende gesetzliche Regelungen
  - ▣ Normen
  - ▣ unternehmensinterne Prozesse oder Richtlinien
  - ▣ zu verwendende Materialien oder Software

- Auftraggeber
- Projektziel
- Kostenrahmen
- Ressourcen
- Meilensteinplan
- Projektteam, Organe und Gremien
- weitere Rahmenbedingungen
- **Einschätzung Umfeld, Chancen und Risiken**
- Kompetenzen der Projektleitung
- Lasten- und Pflichtenheft

- **Einschätzung Umfeld, Chancen und Risiken**
  - Umfeld: Markt, Arbeitsmarkt, Konkurrenz, neue Produkte, bekannte Entwicklungen
  - Chancen erkennen und in den Projektplan einbeziehen
  - bekannte Risiken berücksichtigen
  - *Verfahren* festlegen, wie mit unbekanntem Risiken später im Projektablauf umgegangen werden soll

- Auftraggeber
- Projektziel
- Kostenrahmen
- Ressourcen
- Meilensteinplan
- Projektteam, Organe und Gremien
- weitere Rahmenbedingungen
- Einschätzung Umfeld, Chancen und Risiken
- **Kompetenzen der Projektleitung**
- Lasten- und Pflichtenheft

- **Kompetenzen der Projektleitung**
  - klare Formulierung (z.B. Projektleitervertrag)
  - Eckpunkte der Aufgaben formulieren
  - Entscheidungsbefugnisse festlegen:
    - fachlich
    - finanziell
    - disziplinarisch

- Auftraggeber
- Projektziel
- Kostenrahmen
- Ressourcen
- Meilensteinplan
- Projektteam, Organe und Gremien
- weitere Rahmenbedingungen
- Einschätzung Umfeld, Chancen und Risiken
- Kompetenzen der Projektleitung
- **Lasten- und Pflichtenheft**

## □ Lastenheft

- **Was** ist zu erbringen und **wofür**?
- Enthält Zusammenstellung aller Anforderungen des Auftraggebers:
  - Ziele
  - Leistungsumfang
  - Lieferzeitraum
- Kommt vom Auftraggeber
- Aus Anwendersicht formuliert

## □ **Pflichtenheft**

- Umsetzung: **Wie** und **womit?**
- Weiterführung des Lastenheftes:
  - Realisierung aller Anforderungen des Lastenheftes
  - Präzisierung der Anforderungen aus dem Lastenheft
  - Überprüfung auch technische und wirtschaftliche Machbarkeit
  - Realisierung des Grobkonzeptes
- Kommt vom Projektteam/Projektleitung
- Grundlage für Projektfreigabe und Investitionsbewilligung (durch den Auftraggeber)

- Auftraggeber
- Projektziel
- Kostenrahmen
- Ressourcen
- Meilensteinplan
- Projektteam, Organe und Gremien
- weitere Rahmenbedingungen
- Einschätzung Umfeld, Chancen und Risiken
- Kompetenzen der Projektleitung
- Lasten- und Pflichtenheft

- Was umfasst die Auftragsklärung?

- Welche Aufgaben hat der Auftraggeber bei einem Projekt?

- Welche Ressourcen sind bei einem Projekt erforderlich?

- In welcher Form ist ein Projekt gegliedert?

- Wie heißt der Abschluss der einzelnen Projektphasen?

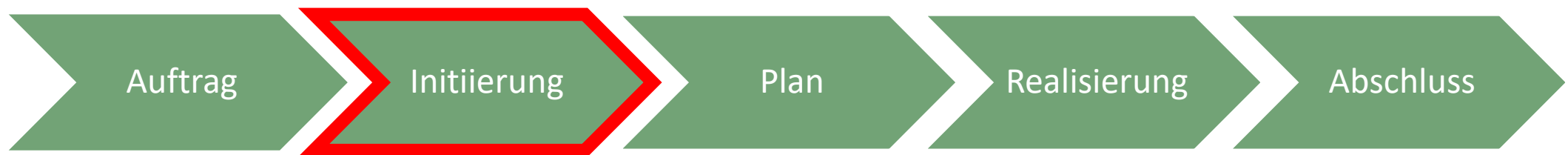
- Was ist ein Meilenstein?  
Wie ist ein Meilenstein definiert?

- Was ist ein Lastenheft?

- Was ist ein Pflichtenheft?

# Projektmanagement

88



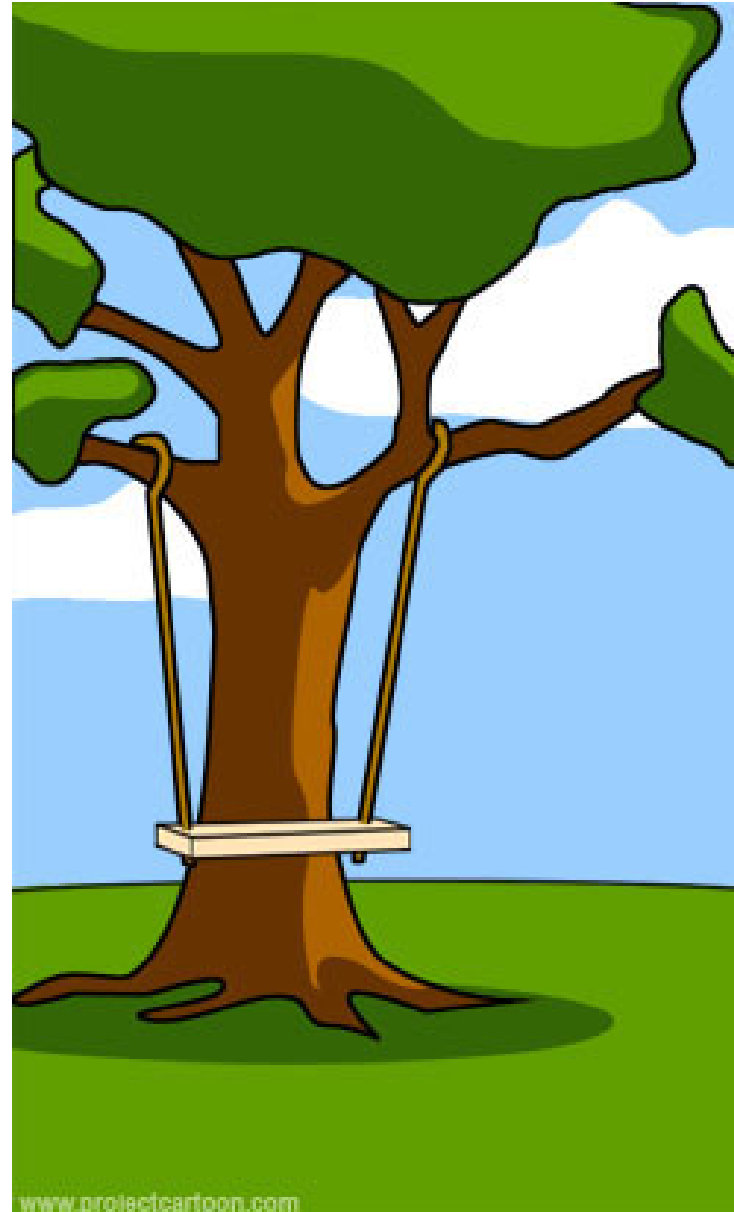
## Zieldefinition



Das sollte beim  
Projekt  
herauskommen...



So hat es der Auftraggeber erklärt....



So hat es der  
Projektleiter  
verstanden....

- Vorgabe vom Auftraggeber
  - Grobziele
- Präzisierung durch Projektleitung
  - Feinziele
- Formulierung des Projektziels
  - Ziele müssen klar formuliert sein (**SMART**)



Fehlerhafte Zielbeschreibung ist ein Hauptgrund für das Scheitern vieler Projekte

## □ SMART

(engl.) heist übersetzt

- intelligent
- klug
- schlau
- clever
- pfiffig

## □ SMART

- **S** Ziele müssen **s**pezifisch, eindeutig und positiv beschrieben sein
- **M** die Zielerreichung sollte **m**essbar sein
- **A** für das Projektteam sollte es **a**ttaktiv sein, das Projektziel zu erreichen
- **R** das Ziel muss auf **r**ealistische Weise erreichbar sein
- **T** das Ziel muss **t**erminiert sein

## □ SMART

- S Ziele müssen **s**pezifisch, eindeutig und positiv beschrieben sein
  - „Verhinderung von Arbeitsplatzabbau“
  - positiv?

## □ SMART

- S Ziele müssen **s**pezifisch, eindeutig und positiv beschrieben sein
  - ~~„Verhinderung von Arbeitsplatzabbau“~~
  - positiv?
  - „Schaffung neuer Arbeitsplätze als Ersatz“
  - wieviele?
  - wo?

## □ SMART

- S Ziele müssen **s**pezifisch, eindeutig und positiv beschrieben sein
  - ~~„Verhinderung von Arbeitsplatzabbau“~~
  - positiv?
  - ~~„Schaffung neuer Arbeitsplätze als Ersatz“~~
  - wieviele?
  - wo?
  - „Schaffung von 10 neuen Arbeitsplätzen in Abteilung X“

## □ SMART

- **M** die Zielerreichung sollte **m**essbar sein
  - „Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit“?

## □ SMART

- **M** die Zielerreichung sollte **m**essbar sein
  - ~~„Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit“?~~
  - „Erreichen einer Mitarbeiterzufriedenheit von gut oder sehr gut bei mehr als 70% in einer Umfrage unter allen Mitarbeitern.“

## □ SMART

- **M** die Zielerreichung sollte **m**essbar sein
  - „Verringerung des Ausschusses um 10% gegenüber dem derzeitigen Stand.“

## □ SMART

- **M** die Zielerreichung sollte **m**essbar sein
  - „Verringerung des Ausschusses um 10% gegenüber dem derzeitigen Stand.“
  - wann genau ist der „derzeitige Stand“?

## □ SMART

- **M** die Zielerreichung sollte **m**essbar sein
  - ~~„Verringerung des Ausschusses um 10% gegenüber dem derzeitigen Stand.“~~
  - wann genau ist der „derzeitige Stand“?

## □ SMART

- **M** die Zielerreichung sollte **m**essbar sein
  - ~~„Verringerung des Ausschusses um 10% gegenüber dem derzeitigen Stand“~~
  - wann genau ist der „derzeitige Stand“?
  - „Verringerung des Ausschusses um 10% gegenüber dem Stand am 1. Januar 2022.“

## □ SMART

- **M** die Zielerreichung sollte **m**essbar sein
  - Ziele müssen anhand ihrer Ergebnisse mit geringem Aufwand überprüft werden können

## □ SMART

- A für das Projektteam sollte es **a**traktiv sein, das Projektziel zu erreichen
  - attraktiv für Team!
  - „weiches“ Kriterium
  - Identifikation mit Projektziel
  - „Belohnung“ bei erfolgreichem Abschluss
  - kein Zwang; Freiwilligkeit der Teilnahme
  - kann individuell unterschiedlich sein

## □ SMART

- **R** das Ziel muss auf **r**ealistische Weise erreichbar sein
  - mit zur Verfügung stehenden Ressourcen und in der geplanten Zeit
  - ehrgeizig heißt nicht utopisch
  - aber: Weg zum Ziel muss nicht schon von vornherein feststehen oder bekannt sein

## □ SMART

- T das Ziel muss **t**erminiert sein
  - bis wann?
  - ab wann?
  - in welchem Zeitraum?

- **Zusammenfassung: Projektziel**
  - **Inhalt:** Was soll erreicht werden?
  - **Zeit:** Was soll bis wann gemacht worden sein?
  - **Ausmaß:** Was soll mit welchem Aufwand erreicht werden?
  - **Hilfreich:** was soll nicht erreicht werden?
  - Ziele müssen klar formuliert sein (**SMART**)



Inhalt – Zeit – Ausmaß

## □ **Projektziel: Übung**

- „Ich möchte abnehmen.“



Inhalt – Zeit – Ausmaß

## □ **Projektziel: Übung**

- „Ich werde eine Diät machen.“



Inhalt – Zeit – Ausmaß

## □ **Projektziel: Übung**

- „Ich werde vier Mal die Woche Fitnessstraining machen.“



Inhalt – Zeit – Ausmaß

## □ **Projektziel: Übung**

- „Ich werde ab morgen 4x die Woche je 1 Stunde Zirkeltraining und eine Kohlsuppendiät machen, um bis zum Ende des Jahres 7 Kilo abgenommen zu haben.“



Inhalt – Zeit – Ausmaß

## □ **Projektziel: Übung**

- „Ich werde ab dem 1. November 4x die Woche je 1 Stunde Zirkeltraining und eine Kohlsuppendiät machen, um bis zum 31.12.2022 mindestens 7 Kilo abgenommen zu haben.“



Inhalt – Zeit – Ausmaß

## □ **Projektziel: Übung**

- „Wir wollen mehr Umsatz machen“
- Formulieren Sie die entsprechenden Ziele nach den SMART-Kriterien



Inhalt – Zeit – Ausmaß

## □ **Projektziel: Übung**

- „Die Fehlzeiten unserer Mitarbeiter sind zu minimieren“
- Formulieren Sie die entsprechenden Ziele nach den SMART-Kriterien



Inhalt – Zeit – Ausmaß

- **Projektziel: Übung in den Projektgruppen**
  - Formulieren Sie zu Ihrem eigenen Projekt Ziele nach den SMART-Kriterien

## □ **Teilziele**

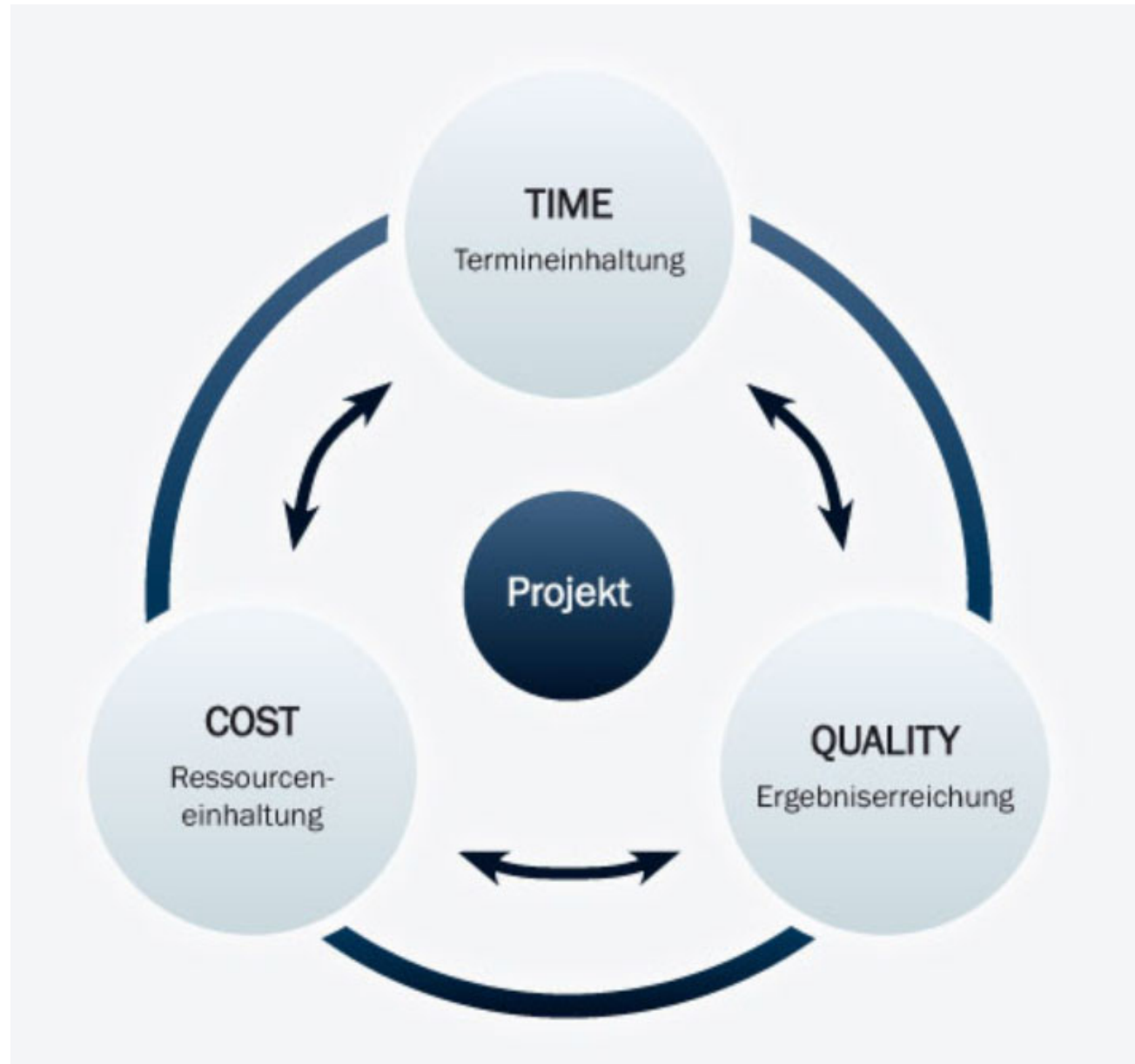
- Zeit
- Kosten
- Qualität

## □ **Teilziele**

- Zeit
- Kosten
- Qualität
- drei Zieldimensionen
- sind unabhängig voneinander
- müssen gleichermaßen erreicht werden
- „magisches Dreieck“

## □ Teilziele

- Zeit
- Kosten
- Qualität



## □ **Teilziele: Zeit**

- Beginn?
- Ende?
- Dauer einzelner Arbeitspakete?
- Fixe (externe) Termine als Randbedingungen?
- Teilabnahmen? Erprobungen? Test?
- Vorgegebene Meilensteine?

## □ **Teilziele: Kosten**

- = Ressourcen für das Projekt und Projektteam
- Budget?
- Mitarbeiter? Qualifikation
- Ressourcen außerhalb des Teams  
(z.B. Werkzeugstunden, Rechnerkapazitäten,  
Beraterleistungen)
- Kompetenzen der Projektleitung?

## □ **Teilziele: Qualität**

- Welche Ergebnisse müssen in welcher Qualität vorliegen?
- Was ist der genaue Leistungsumfang des Projektes?  
Was nicht?
- Optimal: wie sie mit dem Kunden vereinbart wurde
- Aber: Qualität ist das, wofür der Kunde bezahlt!

## □ **Verantwortung**

- Auftraggeber und Projektleitung
- Einvernehmliche Festlegung
- Alle drei Teilziele (Zeit, Kosten, Qualität) berücksichtigt
- Rechtzeitige Festlegung vor Projektstart

# Kontrollfragen

Initiierung

125

- Was heißt „SMART“?

- Wie lauten die Zieldimensionen im Projektmanagement?
- Wie hängen sie zusammen?

- Was ist das „magische Dreieck“?