

Voraussetzungen für ein erfolgreiches PM:

Der **Ablauf** des Projekts muss **planbar** sein: Standards in Methodik und Technik bez. Konzept und Umsetzung sind definiert (Leitfaden, Projekt-Datenbank)

Die **Zusammensetzung** und die Aktionsdauer der Projektbeteiligten sind vordefiniert; die Primärorganisation ist auf eine Projektorganisation vorbereitet (Ressourcen, Einbindung, Kommunikation).

Die **Aufgaben** des Projektmanagements sind verdeutlicht: was soll das Projektmanagement leisten, was nicht; wofür ist die Linien-Organisation zuständig.

Die **Verbindung** zwischen den Projekt-Instanzen und der Linien-Organisation ist geregelt. Die gesamte Organisation ist auch auf eventuelle Auseinandersetzungen Projekt / Linie vorbereitet.

Ziel: REGELWERK
zu regelungs-bedürftigen PM-Brennpunkten wie

- Was darf sich überhaupt Projekt nennen?
- Was wird in der Planung abgebildet?
- Wer hat welche Kompetenz?
- Wie wird priorisiert, informiert, kooperiert und entschieden?

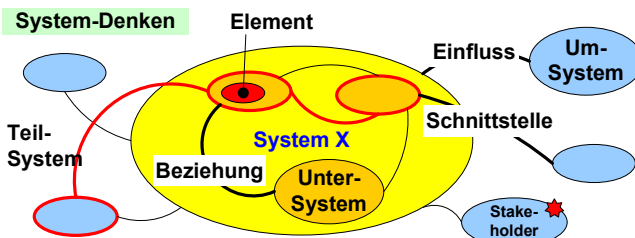
Für ein Projekt soll mit dem Auftraggeber genau abgestimmt werden, was das Projekt für einen Nutzen gegen innen und aussen haben soll.

Lösung: Basiswerk Projektbrief / Grobkonzept / Detailkonzept

1	Anspruchsgruppen-Analyse, Einflussfaktoren
2	Leitidee, Dispo'ziele, Ergebnisziele
3	Lösungs-Varianten / Aufgaben-Analyse
4	Innen- und Aussenorganisation
5	Aufgaben-Ablaufplan
6	Ressourcen (Personal, Sachmittel, Information)
7	Phasen- und Detailterminplan
8	Funktionale Verteilung der Aufgaben
9	Risiko-Analyse / Erfolgsfaktoren
10	Information und Kommunikation

"sakrosankt"

1 Für das Projekt soll mit dem Auftraggeber abgestimmt werden, wie gross der **Untersuchungsbereich** sein soll (eingebundene Bereiche) und welche **Ansprüche** die entsprechenden Personen bzw. Gruppen haben.
Lösung: *Anspruchsgruppen-Analyse (systemisch bzw. tabellarisch)

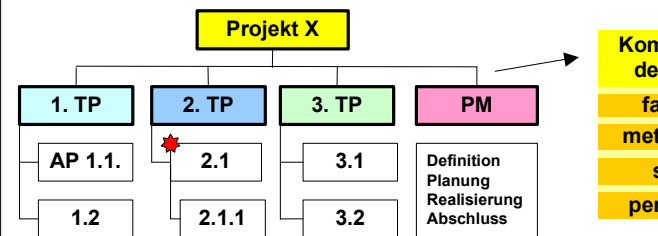


*Stakeholder	Anspruch	Einfluss
Verhalten	Massnahmen	Einbindung Projekt

2 Der Auftraggeber verlangt aufgrund der „Vision“ und der allgemeinen Ziele **plastische, messbar nachvollziehbare Ziele**.
Lösung: Zielfindungskatalog mit Leitidee, Einflussfaktoren, Muss- und Kann-Zielen (Ergebnisziele) sowie die Ableitung der **Erfolgsfaktoren**.

Vision	Leitidee und Dispositionsziele (Blick in die Praxis)		
Restriktionen (zwingende Vorgaben)			
Einflussfaktoren (nicht zwing. Vorgaben)			
Muss-Ziele (unbedingt zu erreichen)			
Kann-/ Ergebnis-Ziele (variable Erfüllung)			
Kategorie	Inhalt	Indikator	Standard
Leistung			
Wirtschaftlichkeit			
Anwendung			

3 In Verbindung mit der Stakeholder-Analyse und der Zielsetzung soll eine **Aufgabenplanung** definiert werden. **Lösung: Aufgaben-Analyse** (Projektstruktur-Plan, PSP) mit konzeptionellen bzw. Projektmanagement-Aufgaben.



Kompetenzen definieren:

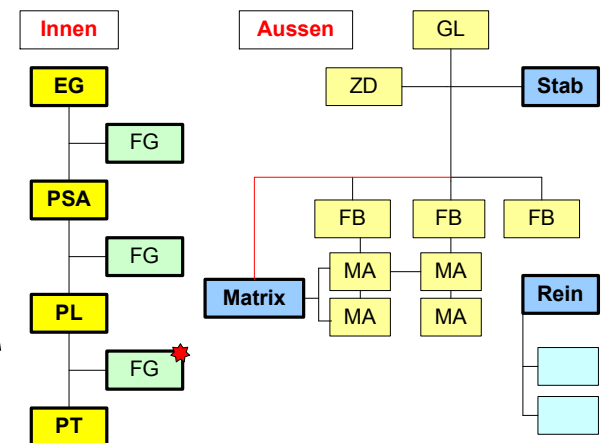
- fachliche
- methodische
- soziale
- persönliche

Gemäss Zielsetzung sollen bei der **Aufgabenplanung** Varianten / Lösungen definiert werden:

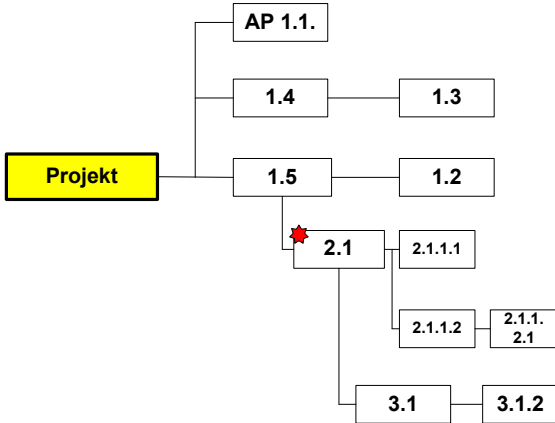
Lösung: Problem-Lösungs-Zyklus bei TP- und AP-Definition

1. Analyse - Was ist situativ los?	2. Zielsetzung - Was soll erreicht werden?	3. Konzept - Welche Lösungen sind möglich?
4. Bewertung - Welche Lösungen sind sinnvoll?	5. Entscheidung - Wie ist die Lösung zu realisieren?	

4 Aus der Stakeholder-Analyse und dem PSP soll die **Organisation** abgebildet werden (Kompetenz-Findung). **Lösung: Projektorganisation** mit Abbildung der Ebenen (**Innenorganisation**) und ableitend daraus das Verhältnis Projekt- zur Linienorganisation (**Aussenorganisation**).



5 Die **Aufgaben** nach PSP sollen in eine ablauf-mässig logische Reihenfolge gebracht werden, damit die Basis für die Zeitplanung gegeben ist.
Lösung: Aufgaben-Ablaufplan / Projektablaufplan (PAP)



6 Für das Gesamtprojekt, für die Teilprojekte bzw. für die einzelnen Arbeitspakete sollen die **Ressourcen** berechnet werden.
Lösung: Ressourcenplanung pro Paket, pro Teilprojekt und für das Gesamtprojekt

AP Ref	Personal und Aufgaben		
	Beauftragter h	Beteiligte h	Schulung h
	Ressourcen Sachmittel		
	Einrichtung Fr.	Ausstattung Fr.	Material Fr.
	Ressourcen Information		Summe
	Beratung h	Dokument. Fr.	Kosten

7 Für das Gesamtprojekt bzw. für die einzelnen Arbeitspakete soll eine **Terminberechnung** die Länge des Projekts bzw. der Arbeitspakete offenlegen. **Lösung: Phasenplan mit Dauer der Phasen und Detailterminplanung mit Dauer der Aktivitäten.**

Nr.	Inhalte	AT	Def.	Pla.	Real.	Ab.				
Nr.	Aufgabe	Vw	1	2	3	4	5	6	7	8

8 Die Aufgaben aus dem PSP sollen problem- bzw. lösungs-orientiert auf die definierten Beteiligten bzw. Gremien verteilt werden.
Lösung: Funktionen-Diagramm; abgleichen mit (4), ob entsprechende Personen bestimmt sind.

N	PSP	Organisation					
	Aufgabe	EG	PSA	PL	PT	FG 1	FG 2

Funktionen	P	Planung
	E	Entscheidung
	A	Ausführung
	K	Kontrolle

9 Der Auftraggeber interessiert sich, welche Risiken das Projekt in sich birgt und welche vorbeugenden Massnahmen ergriffen werden können.
Lösung: Risiko-Analyse / Erfolgsfaktoren / Dokument „Statusbericht“

Risiko	
Ursache	
Wirkung/ Konsequenz	
Auswirkungs- grad (AG)	Eintrittswahr- scheinlichkeit (EW)
Risikograd (RG)	AG x EW
Massnahme / Erfolgsfaktor	Erläuterung
Verantwortung	Termin Status

Review /Statusbericht	„Die 4 Stell-Schrauben“			
1. Funktion	3. Kosten	5. Ergebnisse	7. Aktionsplan	
2. Termin	4. Personal	6. Probleme	8. Massnahmen	

10 Die Beteiligten und Betroffenen wollen über Ziel, Inhalt und Stand des Projektes Bescheid wissen.
Lösung: Informations- /Kommunikationskonzept

Kriterien:

Vertraulichkeit	Verfügbarkeit	Integrität
Nachfrage	Notwendigkeit	Angebot

Konstrukt:

Einmalige Information			Mehrmalige Information		
Ziel	Sender	Empfänger	Zeitp.	Inhalt	Form

Bereiche:

- Projektsitzung:** Team, Lenkungsausschuss, Entscheidungsgremium
- Dialog:** Absprachen formell und informell unter Betroffenen
- Präsentation:** Meinungsbildung, Überzeugung, Information, Entscheidung
- Projektberichtswesen:** Projektbrief, Konzept, Review, Anträge, Arbeitsaufträge