

Checkliste

Den Projektauftrag klären

von Alin Javorsky

Um die Vollständigkeit eines vorliegenden Projektauftrags zu bewerten, kann folgende Checkliste hilfreich sein und Anregungen bieten. Diese Liste kann mit produkt- und branchenspezifisch relevanten Fragen beliebig erweitert werden.

Der Kern des Projektauftrags

- Ist das **Projektziel** beschrieben? – “die Welt nach dem Projekt”
- Ist die **Motivation** hinter dem Vorhaben beschrieben? – das "Warum"
- Ist die **Ausgangssituation** beschrieben? – “die Welt vor dem Projekt”
- Sind die **Randbedingungen** beschrieben? – besondere Umstände und Einschränkungen

Ein guter Projektauftrag beantwortet diese vier Kern-Fragen möglichst umfassend. Die folgenden Fragen helfen, den Inhalt zu präzisieren.

Die Ziele beschreiben

- Wer nimmt bei Projektende das Projektergebnis ab / entscheidet, dass das Projekt abgeschlossen ist?
- Wann gilt das Projekt als "erfolgreich abgeschlossen"? (Abnahmekriterien)
- Gibt es eine Grob-Planung? (Phasen, die wichtigsten Meilensteine)
- Bis wann soll das Projektergebnis erreicht werden? (evtl. auch Zwischenergebnisse)
- Sind die Projektziele priorisiert?
- Wo fängt das Projekt an und wo hört es auf, bezogen auf den Produktlebenszyklus? (Handelt es sich um ein Forschungsprojekt, ein Vorentwicklungs-, Serienentwicklungs-, Industrialisierungsprojekt, ein Instandhaltungsprojekt, ein Produkt-Update “im Feld” oder eine Rückrufaktion, ...?)
- Welche Prozesse müssen eingehalten werden? (Entwicklungs-, Projektmanagement-, Product-Life-Cycle-Management-, Änderungsmanagement-, Risikomanagement-, Konfigurationsmanagement-Prozess, etc.)
- Bei Serien-Entwicklungsprojekten: Welche Produktionsstückzahlen sind geplant, pro Jahr und über die Produktlebenszeit?

Die Motivation beschreiben

- Welche Bedeutung (Priorität) hat das Projekt für ihr Unternehmen?
- Welche Bedeutung (Priorität) hat das Projekt für den Auftraggeber?
- Welche finanziellen und strategischen Unternehmensziele sollen mit dem Projekt erreicht werden?
- Welchen Nutzen erwartet sich der Auftraggeber aus dem Projektergebnis?

Die Ausgangssituation beschreiben

- Wann kann das Projekt beginnen?
- Basiert die Entwicklung auf einem bestehenden Produkt? (Weiterentwicklung oder Neuentwicklung?)
- Wie hoch ist der Übernahmeanteil an Arbeitsergebnissen aus vorherigen Projekten?
- Hat das Unternehmen bereits Erfahrung mit ähnlichen Projekten (Produkt, Prozess, Umfeld, Projektgröße)?
- Wieviel Erfahrung hat das Projektteam mit ähnlichen Projekten?
- Bei externen Projekten: Wie ist der Status der Beauftragung durch den externen Kunden und welcher Umfang wurde beauftragt?
- Wie viele Anforderungen an Produkt und Projekt sind bekannt?
- Wie vollständig sind die vorliegenden Anforderungen analysiert und verstanden (Anteil akzeptierter, abgelehnter, noch nicht abgestimmter Anforderungen)?
- Werden weitere, konzeptentscheidende Anforderungen zu einem späteren Zeitpunkt erwartet?
- Bei Übernahme eines laufenden Projekts: In welcher Phase befindet sich das Projekt? Welchen Fortschritt hat das Projekt erreicht? Welche Reife hat das Produkt?
- Sind bereits Produkt- oder Projektrisiken bekannt?
- Sind Erfahrungen aus vorherigen, vergleichbaren Projekten verfügbar (Lessons Learned)?

Die Randbedingungen beschreiben

- Welche Abteilungen stellen Mitarbeiter zur Verfügung? An welchen Standorten soll die Entwicklung erfolgen?
- Wie ist die Verfügbarkeit von Personal/Expertise?
- Mit welchen Mitteln soll der Projektauftrag umgesetzt werden? (Budget, Einsatzmittel - sofern nicht in den Projektzielen definiert)
- Welche Mittel stehen zur Verfügung? (Prüfstände, Toolketten, Lizenzen, ...)
- Wie ist die Prozessreife der Organisation? Welche Prozesse sind vorhanden und etabliert?

- Müssen Wechselwirkungen zu anderen Produkten oder Projekten beachtet werden?
- Welche Einschränkungen ergeben sich aus den vorhandenen und beherrschten Fertigungsverfahren?
- Gibt es weitere, besondere Einschränkungen?

Der Steuerkreis und "Management Support"

- Hat der Auftraggeber die Befugnis das Projekt zu beauftragen? Oder sind weitere Genehmigungen einzuholen?
- Hat der Auftraggeber die Befugnis, dem Projekt Budget und Personal zuzuweisen?
- Wie, durch wen und zu welchen Zeitpunkten wird der Projektfortschritt überprüft?
- Wie sollen Änderungen im Projekt bewertet, umgesetzt und kommerziell beglichen werden?

Die Projektplanung

Der Projektauftrag sollte eine grobe Projektplanung enthalten. Dazu die folgenden Fragen. Die ausführliche Beantwortung erfolgt bei der detaillierten Planung des Projektes nach Erteilung des Projektauftrags.

1. Projektauftrag: Sind die Ziele, die Motivation, die Ausgangssituation und die Randbedingungen geklärt? (durch die Fragen oben abgedeckt)
2. Projektumfeld: Wer sind die wichtigsten Stakeholder und was die wichtigsten sachlichen Umfeldfaktoren? Welche Anforderungen stellen sie an das Projekt und an das Produkt?
3. Prozesse: Welche Prozesse sind vorhanden und welche sind verbindlich vorgegeben?
4. Arbeitsergebnisse: Welche sind die wichtigsten geforderten Arbeitsergebnisse?
5. Projektorganisation: Wie soll das Projektteam aufgestellt sein? Welche Qualifikationen werden benötigt? Welche stehen zur Verfügung?
6. Kommunikation: Wie soll die Kommunikation im Projekt und nach außen erfolgen? (Wer muss wann, worüber und in welcher Form informiert werden?)
7. Risiken: Welche Projektrisiken gibt es? Welche davon haben eine hohe Tragweite und eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit einzutreten?
8. Projektstruktur: Wie soll die Arbeit im Projekt strukturiert werden? (Projektstrukturplan auf der ersten Ebene, geplante Projektphasen und Releases, ...)
9. Personalaufwand: Wie hoch ist der erwartete Personalaufwand?
10. Terminplanung: Welche sind die wichtigsten Termine und Meilensteine im Projekt?
11. Kosten: Wie hoch sind die erwarteten Projektkosten? (Personal-, Material-, Tool-Kosten, etc.)
12. Kennzahlen: Welche Kennzahlen sollen zur Steuerung des Projektes verwendet werden? (Projekt-Cockpit)

Formale Aspekte eines Projektauftrags

- Sind der Auftraggeber und der Auftragnehmer (Projektmanager) eindeutig benannt?
- Sind die wichtigsten Projektedaten enthalten? (Projektauftragsnummer, Datum der Auftragserteilung, Projektklassifizierung, Produktgruppenzuordnung, etc.)
- Ist sichergestellt, dass der Projektauftrag dem Konfigurationsmanagement unterstellt ist (Archivierung und Änderungskontrolle)?