Bestands- und Bedarfserhebung

Projektmanagement

# Fragebogen für Projektleiter

Die vorliegende Befragung soll es ermöglichen, den aktuellen Stand des Projektmanagements zu erheben.

Die Bestandserhebung soll die Praxis des Projektmanagements erfassen und den Bedarf zu allen relevanten Projektmanagement-Themen ermitteln.

Hierbei ist es uns wichtig, alle nützlichen und wirksamen Praktiken (Vorgehensweisen, Werkzeuge, Softwaretools) des heutigen Projektmanagements „Best-Practices“ zu erfassen, um sie in ein zu schaffendes organisationsspezifisches Projektmanagement zu integrieren.

Sollten Sie zusätzliche Hinweise an uns haben, so nutzen Sie den Platz für freie Anmerkungen.

Sie finden in diesem Bewertungsbogen zwei Bewertungskriterien:

1. „Aktueller Zustand“: bitte beurteilen Sie, wie gut - oder wie schlecht - das betreffende Thema in Ihrem Bereich umgesetzt ist auf einer Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“ sowie
2. „Handlungsbedarf“: hier sollten Sie angeben, wie wichtig es Ihnen ist, das entsprechende Thema anzupacken - mit den Ausprägungen „kein Handlungsbedarf“ bis „Handlungsbedarf hoch“.

Sollte aus Ihrer Sicht eine Aussage bzw. ein Kriterium nicht zu beantworten sein, bitten wir Sie, die Möglichkeit „weiß ich nicht / trifft auf mich nicht zu“ anzukreuzen.

Bitte nehmen Sie sich ca. 30 Minuten Zeit und beantworten uns die folgenden Fragen.

Senden Sie das ausgefüllte Dokument dann bitte an: xxx.xxx.de.

## Name:

## Organisationseinheit / Bereich:

Hinweis: verwendetet Begriffe sind am Ende des Fragebogens in einem Glossar aufgeführt.

Projektmanagement

# (1) Projekterfolg

Wie schätzen Sie den Erfolg Ihrer Projekte ein?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projekterfolg | | | | | | | | | | |
| Aktueller Zustand | | | | | Fragestellung | Handlungsbedarf | | | | |
| trifft nicht zu | trifft weniger zu | trifft über-wie-gend zu | trifft zu | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |  | kein | ge-ring | mä-ßig | hoch | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |
|  |  |  |  |  | 1.1 Die geplanten Ergebnisse unserer Projekte werden erreicht. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1.2 Die geplanten Kosten unserer Projekte werden eingehalten. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1.3 Termine werden regelmäßig überschritten. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1.4 Die Auftraggeber unserer Projekte sind mit den Projektergebnissen zufrieden. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1.5 Die Nutzer bzw. Kunden unserer Projekte sind mit den Projektergebnissen zufrieden. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1.6 Bei unseren Projekten stellt sich nach Abschluss auch der Anwendungserfolg und der beabsichtigte wirtschaftliche Erfolg ein. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1.7 Den Erfolg unserer Projekte kann ich nur schwer einschätzen. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| Projekterfolg |
| Haben Sie weitere Hinweise für uns (z. B. Wie ermitteln Sie den Projekterfolg? Welche Statistiken existieren oder werden geführt? Welche Werkzeuge werden eingesetzt? Welchen zusätzlichen Bedarf sehen Sie?) |

Projektmanagement

# (2) Projektqualifizierung / Auftragsklärung

Bei der Projektqualifizierung und Auftragsklärung wird ein Vorhaben, eine Projektidee oder eine Anfrage ausgehend von ersten Überlegungen zur Projektreife geführt und in einen Projektauftrag beschrieben.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektqualifizierung / Auftragsklärung | | | | | | | | | | |
| Aktueller Zustand | | | | | Fragestellung | Handlungsbedarf | | | | |
| trifft nicht zu | trifft weniger zu | trifft über-wie-gend zu | trifft zu | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |  | kein | ge-ring | mä-ßig | hoch | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |
|  |  |  |  |  | 2.1 Es wird zwischen der Projektqualifizierung / Auftragsklärung und einem im Anschluss daran zu erstellenden Projektauftrag unterschieden. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 2.2 Es werden vor der Beauftragung des Projektes die jeweilige Projektidee oder das Vorhaben systematisch analysiert, geklärt und bewertet sowie Ziele (Ergebnis, Kosten, Termine ) festgelegt. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 2.3 Es erfolgt eine Aufwands- und Kostenschätzung sowie eine Vorausklärung zu den benötigten Ressourcen. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 2.4 Es erfolgt die Erstellung eines Lastenheftes im Rahmen der Projektqualifizierung / Auftragsklärung. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 2.5 Es werden Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten systematisch berücksichtigt. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 2.6 Es erfolgt eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung / Business-Case (Kosten / Nutzen). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 2.7 Bei der Projektqualifizierung / Auftragsklärung wird der vorgesehene Projektleiter für die Umsetzung nicht eingebunden. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| Projektqualifizierung / Auftragsklärung |
| Haben Sie weitere Hinweise für uns (z. B. Welche Vorlagen existieren hier? Welche Werkzeuge werden eingesetzt? Welchen zusätzlichen Bedarf sehen Sie?) |

Projektmanagement

# (3) Projektdefinition

Die Projektdefinition klärt im Detail alle zu berücksichtigenden Interessen und Risiken. Eine operationalisierte Zielstellung sowie alle erforderlichen organisatorischen Festlegungen werden entwickelt. Ebenso erfolgt eine Detaillierung des Projektauftrags.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektdefinition | | | | | | | | | | |
| Aktueller Zustand | | | | | Fragestellung | Handlungsbedarf | | | | |
| trifft nicht zu | trifft weniger zu | trifft über-wie-gend zu | trifft zu | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |  | kein | ge-ring | mä-ßig | hoch | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |
|  |  |  |  |  | 3.1 Es erfolgt eine Analyse des Projektumfeldes (Umfeldanalyse). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 3.2 Es erfolgt eine Bestandsaufnahme zu allen relevanten und zu berücksichtigenden Interessen (Stakeholderanalyse). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 3.3 Es werden relevante Interessensgruppen in den Projektprozess einbezogen. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 3.4 Es existieren hierzu Dokumentationen und / oder Präsentationen. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 3.5 Es erfolgt eine Analyse aller relevanten Projekt-Risiken (Projekt-Risikoanalyse) und Maßnahmenplanung (Projekt-Risikomanagement). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 3.6 Es erfolgt ein hierauf basierendes Projekt-Risikoreporting. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 3.8 Es wird die Zielstellung des Projektes durch den Projektleiter hinterfragt, verfeinert und zur Freigabe vorgelegt (Zielpräzisierung). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 3.9 Es existiert für jedes Projekt ein Projektauftrag der alle wesentlichen Parameter beinhaltet (Ergebnis, Kosten, Termine, Verantwortlichkeiten). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| Projektdefinition |
| Haben Sie weitere Hinweise für uns (z. B. Welche Vorlagen existieren hier? Welche Werkzeuge werden eingesetzt? Welchen zusätzlichen Bedarf sehen Sie?) |

Projektmanagement

# (4) Projektplanung

Die Projektplanung klärt im Detail alle durchzuführenden Arbeitsschritte. Was ist zu tun? Welcher Aufwand entsteht? Welche Ressourcen werden benötigt? Welche Kosten entstehen?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektplanung | | | | | | | | | | |
| Aktueller Zustand | | | | | Fragestellung | Handlungsbedarf | | | | |
| trifft nicht zu | trifft weniger zu | trifft über-wie-gend zu | trifft zu | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |  | kein | ge-ring | mä-ßig | hoch | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |
|  |  |  |  |  | 4.1 Alle zu leistenden Aufgaben und Arbeiten werden in der Planungsphase erfasst (Projektstrukturplanung). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 4.2 Es erfolgt eine Arbeitssteuerung in Form von Arbeitsaufträgen (Arbeitspakete). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 4.3 Es erfolgt eine Detailaufwandsschätzung unter Nutzung von Schätzverfahren. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 4.4 Er erfolgt eine projektbezogene Ressourcenplanung (Abstimmung der Verfügbarkeiten). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 4.5 Die projektbezogene Ressourcenplanung ist projekt- und bereichsübergreifend abgestimmt (projektübergreifendes Ressourcenmanagement). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 4.6 Es erfolgt eine projektbezogene Ablauf- und Terminplanung. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 4.7 Wir sind mit der Werkzeugunterstützung für die projektbezogene Planungen zufrieden. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| Projektplanung |
| Haben Sie zu den angesprochenen Themen weitere Hinweise für uns (z. B. Wo existieren heute gute Ansätze hierzu? Welche Werkzeuge werden eingesetzt? Welchen zusätzlichen Bedarf sehen Sie?) |

Projektmanagement

# (5) Projektorganisation

Die Projektorganisation legt Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Projektbeteiligten fest.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektorganisation | | | | | | | | | | |
| Aktueller Zustand | | | | | Fragestellung | Handlungsbedarf | | | | |
| trifft nicht zu | trifft weniger zu | trifft über-wie-gend zu | trifft zu | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |  | kein | ge-ring | mä-ßig | hoch | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |
|  |  |  |  |  | 5.1 Die Rolle des Projektauftraggebers ist definiert und transparent. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 5.2 Die Rolle des Projektleiters (Handlungsverantwortung / Handlungsspielraum) ist definiert und transparent. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 5.3 Die Rolle des Projektmitarbeiters ist definiert und transparent. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 5.4 Die Rolle des Projektcontrollers ist definiert und transparent. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 5.5 Für Projekte mit bereichsübergreifender Zielsetzung bestehen Lenkungsausschüsse. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 5.6 Die Rolle des Lenkungsausschusses ist definiert und transparent. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 5.7 Es existiert ein Gremium zur Steuerung der Projektlandschaft. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 5.8 Die Rolle des Koordinators der Projektlandschaft (Projekt-Portfolio-Manager) ist definiert und transparent. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| Projektorganisation |
| Haben Sie zu den angesprochenen Themen weitere Hinweise für uns (z. B. Wo existieren heute gute Ansätze hierzu? Welche Werkzeuge werden eingesetzt? Welchen zusätzlichen Bedarf sehen Sie?) |

Projektmanagement

# (6) Projektsteuerung

Die Projektsteuerung definiert die Projektmanagementaufgaben während der Projektdurchführung.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektsteuerung | | | | | | | | | | |
| Aktueller Zustand | | | | | Fragestellung | Handlungsbedarf | | | | |
| trifft nicht zu | trifft weniger zu | trifft über-wie-gend zu | trifft zu | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |  | kein | ge-ring | mä-ßig | hoch | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |
|  |  |  |  |  | 6.1 Die Ist-Daten zum Projektfortschritt sind realistisch. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6.2 Die Erfassung der Ist-Kosten bzw. Ist-Aufwände ist nicht verlässlich. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6.3 Das Unternehmenscontrolling unterstützt das Projektmanagement durch transparente Ist-Daten. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6.4 Risiken werden kontinuierlich verfolgt und gesteuert (Risikosteuerung). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6.5 Berechtigte Interessen und auch Ziele werden kontinuierlich verfolgt und gesteuert. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6.6 Wir sind nicht in der Lage, regelmäßig Prognosen zu Kosten und zum Projektfortschritt zu erstellen. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6.7 Es besteht ein Verfahren zur sicheren Handhabung von Änderungen (Änderungsmanagement). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6.8 Eskalationswege zum Projektauftraggeber und / oder zum Lenkungsausschuss sind transparent. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6.9 Notwendige Entscheidungen werden vom Auftraggeber bzw. den Lenkungsausschüssen schnell getroffen. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 6.10 Ressourcenkonflikte können schnell geklärt werden. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| Projektsteuerung |
| Haben Sie zu den angesprochenen Themen weitere Hinweise für uns (z. B. Wo existieren heute gute Ansätze hierzu? Welche Werkzeuge werden eingesetzt? Welchen zusätzlichen Bedarf sehen Sie?) |

Projektmanagement

# (7) Projektabschluss / Projektabnahme

Die Projektabschluss wird durch eine systematische Bearbeitung folgender Aufgaben erreicht.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektabschluss | | | | | | | | | | |
| Aktueller Zustand | | | | | Fragestellung | Handlungsbedarf | | | | |
| trifft nicht zu | trifft weniger zu | trifft über-wie-gend zu | trifft zu | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |  | kein | ge-ring | mä-ßig | hoch | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |
|  |  |  |  |  | 7.1 Der Projektabschluss wird frühzeitig geplant. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7.2 Es erfolgen auch bei internen Projekten Projektabnahmen. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7.3 Das Projektergebnis wird in den Regelbetrieb überführt. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7.4 Betreuungs- und Begleitungsmaßnahmen werden separat geplant (Nachprojekt). |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7.5 Die Kundenzufriedenheit wird zum Projektabschluss nicht ermittelt. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7.6 Es erfolgt eine Nachkalkulation. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7.7 Es wird ein Abschlussbericht erstellt. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7.8 Es erfolgt eine systematische Auswertung der Erfahrungen. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7.9 Es erfolgt eine Abschlusspräsentation. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 7.10 Der Projektleiter und das Projektteam werden nach erfolgreichem Projektabschluss entlastet. |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| Projektabschluss / Pojektabnahme |
| Haben Sie weitere Hinweise für uns (z. B. Welche Vorgaben existieren hier? Welche Werkzeuge werden eingesetzt? Welchen zusätzlichen Bedarf sehen Sie?) |

Projektmanagement

# (8) Projektmanagement-Standards

Welche Projektmanagement-Standards werden verwendet?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Projektmanagement-Standards | | | | | | | | | | |
| Aktueller Zustand | | | | | Fragestellung | Handlungsbedarf | | | | |
| trifft nicht zu | trifft weniger zu | trifft über-wie-gend zu | trifft zu | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |  | kein | ge-ring | mä-ßig | hoch | weiß nicht / trifft auf mich nicht zu |
|  |  |  |  |  | 8.1 Es werden agile Methoden, Techniken, Rahmenwerke (Frameworks) bei der Projektarbeit eingesetzt.  Nennen Sie bitte den verwendeten agilen Methoden, Rahmenwerke, die hier zum Einsatz kommen: |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 8.2 Es werden Projektmanagement-Standards eingesetzt (z. B. PRINCE2, PMBOK, IPMA, ISO, DIN).  Nennen Sie bitte den verwendeten Projektmanagement-Standard: |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 8.3 Eigen entwickelte Standards kommen zum Einsatz.  Nennen Sie bitte Ihr Standardverfahren: |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| Projektmanagement-Standards |
| Haben Sie weitere Hinweise für uns (z. B. Welche Vorgaben existieren hier? Welche Werkzeuge werden eingesetzt? Welchen zusätzlichen Bedarf sehen Sie?) |

Glossar

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| Umfeldanalyse | Im Rahmen einer Umfeldanalyse werden alle zu berücksichtigenden außen liegenden Aspekte des Projektes analysiert und deren Einfluss auf das Projekt ermittelt; zum Beispiel Nachbarprojekte, strategische Vorgaben, zu berücksichtigende gesetzliche Regelungen oder Vorschriften und zu berücksichtigende berechtigte Interessen handelnder Personen (Stakeholder). |
| Stakeholder | Eine Person, die ein berechtigtes Interesse an Inhalt, Ausrichtung und Verlauf eines Projektes hat. |
| Stakeholderanalyse | Im Rahmen einer Stakeholderanalyse werden die Interessen der Interessenspartner (Stakeholder) ermittelt, um deren Berücksichtigung durch das Projekt zu prüfen. |
| Projekt-Risikomanagement  (Risikoanalyse, Risiko-steuerung, -reporting) | Projekt-Risikomanagement erfasst und bewertet, die für ein Projekt bestehenden Risiken (Hindernisse, Stolpersteine, Gefährdungen). Durch eine geeignete Maßnahmenplanung soll den Projekt-Risiken entgegengewirkt werden und / oder Risiken sollen ausgeschlossen werden. Der Prozess des Risikomanagement beinhaltet die **Risikoanalyse**, die **Risikosteuerung** und das **Risikoreporting**. |
| Projektportfolio | Übersicht über die Projektlandschaft eines Unternehmens. Projekte werden in einem Projektportfolio i.d.R. kategorisiert, z. B. nach Größe, Strategiebezug, Verantwortung, Status und Priorität.  Ein Projektportfolio kann Projekte und Programme beinhalten. |
| Programm | Eine Gruppe von Projekten, die zusammen ein gemeinsames Ziel verfolgen (Großprojekt bestehend aus mehreren Projekten). Ein Programm ist wie ein Projekt abgeschlossen, wenn das gemeinsame Ziel erreicht ist. |
| Projektstrukturplanung | Zusammenstellung aller Arbeiten und Aufgaben in Form von Arbeitsaufträgen (Arbeitspakete), die in einem Projekt bearbeitet werden müssen. |
| Projektqualifizierung / Auftragsklärung | Bei der Projektqualifizierung und Auftragsklärung wird ein Vorhaben, eine Projektidee oder eine Anfrage ausgehend von ersten Überlegungen zur Projektreife geführt und in einen Projektauftrag beschrieben. |
| Projekt-Controlling | Die Projektsteuerung definiert die Projektmanagementaufgaben während der Projektdurchführung. Im Kern geht es darum, Abweichungen zu erkennen, um durch steuernde Maßnahmen das Projekt auf Kurs zu halten. |
| Lenkungsausschuss | Ein Lenkungsausschuss kann bei mittleren und größeren Projekten eingesetzt werden, um die dem Auftraggebers und weiteren Interessensgruppen die Steuerung des Projektes zu ermöglichen. |
| Eskalationswege | Eskalation bedeutet, dass man sich bei Problemen im Projekt an die nächst höhere Stelle / den nächst höheren Vorgesetzten wenden kann. |