

Inhaltsverzeichnis

- 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte (Deliverables)** 1
- Leistungsumfang und Lieferobjekte*** 1
- Kontext 2
- Ablauf 3
- Wichtige Begriffe 4
- Literatur*** 4
- Siehe auch*** 4
- Weitere Informationen*** 4
- Weblinks*** 6
- Einzelnachweise*** 6

1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte (Deliverables)

Das Thema 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte hat enge Zusammenhänge zu [1.03 Projektanforderungen und Projektziele](#)

Leistungsumfang und Lieferobjekte

WAS: Der Projektleiter vereinbart mit seinem Auftraggeber einen zu liefernden Projektgegenstand.

Liefergegenstände:

- Lieferobjekte: Die konkreten Projektergebnisse
 - Dingliche Komponenten wie software,
 - Dokumente, Handbücher, Dokumentationen
 - Technische Anlagen / Bauwerke
 - Organisationsstrukturen/Prozesse
- Leistungsumfang:
 - Lastenheft
 - Pflichtenheft
 - Technische Spezifikationen vorallem bei Investitionsprojekten
- andere Ergebnisse (Abnahme durch den Kunden, Revisions-OK)

Der Projektinhalt wird in der DIN 69901-5:2009 wie folgt definiert: „Gesamtheit der Produkte und dienstleistungen, die durch die Aufgabenstellung eines Projektes als Ergebnis am Ende vorliegen müssen.“

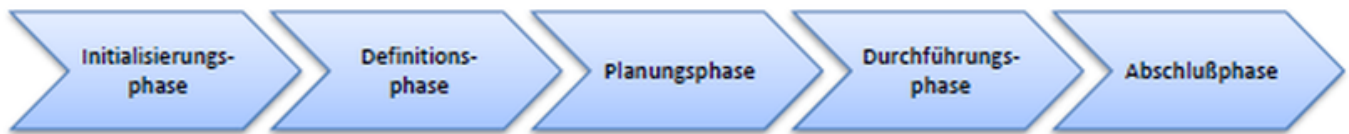
- Projektziel ist es, den betroffenen Interessengruppen von Nutzen zu sein
- Projektstrategie ist die Ansicht der Unternehmensleitung, wie das Projektziel erreicht werden soll
- Die Projektzielsetzung ist es, die vereinbarten Endresultate unter besonderer Berücksichtigung der Deliverables, im vorgeschriebenen zeitlichen Rahmen, vereinbarten Budget, innerhalb vertraglicher Risikoparameter zu liefern.
- Projektzielsetzungen bestehen aus einer Reihe von Teilzielen, die die Projekt- (Programm, Portfolio) manager erreichen sollten, um den betroffenen Interessengruppen den erwarteten Nutzen zu liefern.

WARUM: Ziele haben wichtige Funktionen zu erfüllen: 8 Funktionen

- Kontrollfunktion: Messlatte, ob Projekt insgesamt oder teilweise erfolgreich war
- Entscheidung und Eskalation, Selektionsfunktion: Ziel in einem Zielsystem erleichtern die Priorisierung bzw. Entscheidung
- Verbindliche Vereinbarungen
- Orientierungsfunktion: Wohin geht die Reise
- Verständnis schaffen
- Motivation und Verbindung: Gemeinsame Ziele verbinden das „vorübergehende“ Projektteam
- Kommunikation Marketing
- Ergebniserreichung

Kontext

- Zeitlich



Ziele sind während aller Projektphasen relevant:

Phase	Bedeutung
Initialisierungsphase	Grobe Skizze der einzelnen Ziele. Wenn im Rahmen der Initialisierungsphase geklärt ist, dass das Projekt durchgeführt wird, muss die Zieldefinition weiter präzisiert werden
Definitionsphase	Genauere Definition als Ergebnis. Werden vom Projektauftraggeber bestätigt
Planungsphase	Zieldefinition wird nicht weiter verändert, sondern lediglich im Rahmen des Änderungsmanagements geändert
Durchführungsphasen	
Abschlussphase	Zielerfüllung wird überprüft und ob die Zieldefinition wirklich klar und präzise war

- Das Thema hat inhaltlich zu folgenden Themen Beziehungen (Nummern geben die Kompetenzelemente der IPMA an):
 - 1.01 Projektmanagementenerfolg
 - 1.02 Interessierte Parteien
 - (1.03 Projektanforderungen und Projektziele,)
 - 1.05 Qualität
 - (1.06 Projektorganisation,)
 - (1.07 Teamarbeit,)
 - 1.08 Problemlösung
 - (1.09)
 - 1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte,
 - 1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine,
 - 1.13 Kosten und Finanzmittel,
 - 1.14 Beschaffung und Verträge
 - 1.15 Änderungen
 - 1.16 Überwachung und Steuerung, Berichtswesen
 - (1.18 Kommunikation,)
 - 1.19 Projektstart,
 - 1.20 Projektabschluss,
 - 2.02 Engagement und Motivation
 - 2.03 Selbststeuerung,
 - 2.04 Durchsetzungsvermögen,
 - (2.05 Entspannung und Stressbewältigung,)
 - 2.06 Offenheit
 - 2.08 Ergebnisorientierung,
 - (2.13 Verlässlichkeit,)
 - 2.14 Wertschätzung,
 - 2.15 Ethik,

- 3.01 Projektorientierung,
- 3.02 Programmorientierung,
- 3.03 Portfolioorientierung,
- 3.05 Stammorganisation
- 3.06 Geschäft,
- 3.07 Systeme, produkte und Technologie
- (3.08 Personalmanagement)
- 3.09 Gesundheit, Arbeits- und Betriebssicherheit und Umweltschutz
- 3.10 Finanzierung

Ablauf

1. Ziele identifizieren und kategorisieren; Brainstorming
2. SMART beachten
3. Ziele priorisieren
4. Zielbeziehungen prüfen

Schritt	1. Ziele identifizieren und kategorisieren; Brainstorming	2. SMART beachten	3. Ziele priorisieren	4. Zielbeziehungen prüfen
Inhalt	Ziele identifizieren und kategorisieren, z.B. nach - Leistungs-, Kosten- und Terminzielen sowie - Ergebnisziele und Vorgehensziele - Politische Ziele, soziale Ziele, organisatorische Ziele, technische Ziele	SMART	Muss, Kann, Soll, Nichtziele um zu verstehen, was dem Projektauftraggeber wichtig ist	Zielbeziehung: Zielidentität, Zielkomplementarität, Neutral, Zielkonkurrenz, Zielantionie
Ergebnis	Liste als Tabelle mit den Spalten	SMART	Liste	Zielantionie: Zwei oder mehrere Ziele schließen sich vollständig aus - Zielkonkurrenz: Die Erreichung eines Ziels beeinträchtigt die Erreichung eines oder mehrerer anderer Ziele - Zielneutralität: Erfüllung zweier oder mehrerer Ziele ist vollkommen unabhängig voneinander - Zielkomplementarität: Verfolg eines Ziels fördert zugleich das Erreichen eines anderen Ziels - Zielidentität: Zwei oder mehrere Ziele sind vollständig Deckungsgleich

Wichtige Begriffe

Begriff	Erklärung entnommen aus Seite Projekte-leicht-gemacht.de ¹⁾
Lastenheft	wird von Projektauftraggeberseite erstellt und beschreibt die Projektergebnisse aus Sicht des Auftraggebers (Anforderungen)
Anforderungen	Eine Bedingung oder Eigenschaft, die ein System oder eine Systemkomponente aufweisen muss, um a) einen Vertrag zu erfüllen, b) einen Standard, c) einer Spezifikation oder d) anderem formell auferlegten Dokument zu genügen
Leistungsumfang	Als Teil des Leistungsumfangs zählt z.B. das Lastenheft, das Pflichtenheft und v.a. bei Investitionsprojekten die technische Spezifikation
Lieferobjekte	werden die konkreten Projekt-Ergebnisse benannt, Dokumente, Technische Anlagen/Bauwerke, Organisationsstrukturen/Prozesse
Pflichtenheft	Beschreibung WIE das System realisiert wird. Ersteller ist der Auftragnehmer. Teil des Pflichtenhefts kann auch eine technische Spezifikation sein. Das Pflichtenheft sollte mit dem Auftraggeber abgestimmt sein bzw. vom Auftraggeber abgenommen werden und dient als Grundlage für die Abnahmen.
SMART	Spezifisch: konkret und spezifisch formuliert
	Messbar: Ziele müssen überprüfbar und messbar sein
	Akzeptiert: Ziele müssen positiv und motivierend sein
	Realistisch: Ziele müssen erreichbar aber anspruchsvoll sein
Terminiert: Ziele müssen einen konkreten Endtermin haben	
Technische Spezifikationen	Beschreibung der Systemumgebung, technische Merkmale, Normen, etc. Detaillierte Festlegung, wie das fertige System aussieht
Zielbeziehungen	
Zielkategorien	

Literatur

- Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN.
- Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN, S. X-Y.

Siehe auch

Weitere Informationen

1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte (Deliverables) Scope & deliverables

Die Leistungsbeschreibung eines Projekts dient dazu, seine Grenzen abzustecken. Wenn die Grenzen des Projekts, Programms oder Portfolios nicht klar definiert sind und Zusätze und Streichungen innerhalb des Projekts, Programms oder Portfolios nicht wirksam dokumentiert werden, neigt die Situation dazu, außer Kontrolle zu laufen. Aus der Sicht der Interessierten Parteien beinhaltet die

Leistungsbeschreibung die Gesamtheit der vom Projekt zu erbringenden Deliverables. Die Lösungen im Rahmen der Leistungsbeschreibung entwickeln sich vom anfänglichen Projektkonzept bis hin zu den am Ende zu erbringenden Deliverables unter Zuhilfenahme von Dokumenten, die diese Deliverables während ihrer Entwicklung immer genauer definieren. Aus der Sicht der betroffenen Interessengruppen umfassen Leistungsumfang und Lieferobjekte den Gesamteinhalt des Projekts (einschließlich der technischen und funktionellen Eigenschaften sowie der Benutzeroberfläche). Das Projekt sollte alle in seiner Leistungsbeschreibung enthaltenen Deliverables liefern. Bei einigen Projektarten umfasst die Leistungsbeschreibung auch die geographische und Nutzerumgebung, in der vom Projekt gelieferte, neue Systeme betrieben oder Änderungen bestehender Systeme durchgeführt werden sollen. Bei der Definition der Leistungsbeschreibung eines Projekts ist die Abgrenzung, was nicht zu den Deliverables gehört, gleichermaßen wichtig. Die Deliverables sind die von einem erfolgreichen Projekt, Programm oder Portfolio für den Kunden zu erbringenden materiellen oder immateriellen Werte. Dies können Zeichnungen, Schemata, Beschreibungen, Modelle, Prototypen, Systeme und Produkte verschiedener Art sein. Die Deliverables beziehen sich nicht nur auf ein nach Projektabschluss verkauftes Produkt oder eine angebotene Dienstleistung, sondern umfassen auch die Betriebsprozesse sowie die Organisations- und Personaländerungen, die für einen erfolgreichen Betrieb der Organisation nötig sind. Projekt-Deliverables können in Absprache mit den betroffenen Interessierten Parteien nach ihrer Priorität (in „muss sein“, „wäre schön“, „falls noch Zeit ist“) eingeteilt werden. Deliverables von geringerer Priorität werden bei Zeitdruck eventuell nicht erbracht. Konfiguration und Beschreibung der Deliverables müssen den Projektanforderungen und Zielsetzungen entsprechen. Das Projektmanagement sollte den Projektinhalt, die Arbeitsanforderungen und den Zeitrahmen verstehen und managen. Als Konfiguration definiert man die in der Projektdokumentation beschriebene funktionelle und physische Struktur der Deliverables des Projekts, die in Form der vom Projekt gelieferten Deliverables realisiert wird. Konfigurationsmanagement dient dazu, die Schwächen und Fehler im Design eines Deliverables durch systematisch organisierte Produktionsdokumentation und Genehmigungsverfahren zu minimieren. Mit Hilfe des Änderungsmanagements werden Änderungen sowohl in der Leistungsbeschreibung als auch in der Konfiguration eines Projekts nachverfolgt.

Mögliche Prozessschritte: 1. Festlegung der Anforderungen und Zielsetzungen der betroffenen Interessierten Partei. 2. Einigung mit den betroffenen Interessierten Parteien über die Spezifikation der Deliverables (Abstimmung von Lasten- und Pflichtenheft). 3. Definition der Leistungsbeschreibung des Projekts und deren Überwachung während aller Projektphasen. 4. Aktualisierung der Leistungsbeschreibung und der Anforderungen zu den Deliverables, wenn mit den betroffenen Interessierten Parteien Änderungen vereinbart werden. 5. Qualitätskontrolle der Deliverables. 6. Formelle Übergabe der Deliverables an die betroffenen Interessierten Parteien. 7. Dokumentation der Lessons Learned für die Anwendung auf zukünftige Projekte.

NCB 3 März 2013 Seite 72 von 202

Angesprochene Themenfelder: Änderungsmanagement Konfigurationsmanagement Deliverable Design und Steuerungsmethoden Lastenheft/Pflichtenheft Dokumentation und Übereinstimmung der Ergebnisse Schnittstellen Neue oder geänderte Deliverables und deren Funktionen Neue oder geänderte Organisationsstrukturen und deren Funktionsweise Neue oder geänderte Produkte/Dienstleistungen und deren Funktionen Definition von Leistungsumfang und -inhalt

Schlüsselkompetenzen auf Levelebene: A Hat das Management von Leistungsumfang und Lieferobjekten bei wichtigen Programmen bzw. Portfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet. B Hat Leistungsbeschreibung und Lieferobjekte bei einem komplexen Projekt erfolgreich gemanagt. C Hat Leistungsbeschreibung und Lieferobjekte bei einem begrenzt komplexen Projekt erfolgreich gemanagt. D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Leistungsumfang und Lieferobjekten und die Fähigkeit dieses anzuwenden.

Hauptbeziehungen zu: 4.1.2. Interessierte Parteien, 4.1.3. Projektanforderungen und Projektziele, 4.1.11. Projektphasen, Ablauf und Termine, 4.1.13. Kosten und Finanzmittel, 4.1.14. Beschaffung und Verträge, 4.1.15. Änderungen, 4.1.16. Controlling, 4.1.17. Information und Dokumentation, 4.1.19. Projektstart, 4.1.20. Projektabschluss, 4.2.2. Engagement und Motivation, 4.2.8. Ergebnisorientierung, 4.2.9. Effizienz, 4.2.10. Beratung, 4.2.13. Verlässlichkeit, 4.3.4. Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, 4.3.5. Stammorganisation, 4.3.6. Geschäft, 4.3.7. Systeme, Produkte und Technologie, 4.3.9. Gesundheit, Arbeits- und Betriebssicherheit und Umweltschutz

Weblinks

[Methodische Kompetenzen PM-technische Kompetenzelemente](#)

Einzelnachweise

¹⁾ <http://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklaert/die-umfeldanalyse-einfach-erklaert/>

From:

<http://auktor.de/> - **Wiki**

Permanent link:

http://auktor.de/doku.php?id=1.10_leistungsumfang_und_lieferobjekte

Last update: **2016/03/01 10:37**

