

1.3 Erfolgsfaktoren
1.3.2 Eigene Untersuchungen

Verbesserungspotenzial aus der Sicht von Auftragnehmern

Die folgende Statistik führt alle Verbesserungsvorschläge auf, die in der Tabelle 4 "Verbesserungspotenzial aus der Sicht von Projektmitarbeitern von Auftragnehmern".

In jeder der Seminarrunden mit drei Gruppen und fünf Maßnahmen gab es also 15 Maßnahmen. Jeder Teilnehmer sollte diese im Hinblick auf die drei Fragen

- Welche Maßnahme schafft die spürbarsten Verbesserungen?
- Welche Maßnahme lässt sich am leichtesten umsetzen?
- Welche Maßnahme lässt sich am schwierigsten umsetzen?

beurteilen. Dafür sollte er sieben Punkte auf die Maßnahmen verteilen, allerdings höchstens zwei Punkte für eine Maßnahme.

Die Fragen wurden gegen Ende des Seminars gestellt. Dementsprechend könnten die Antworten verzerrt sein, nämlich sich überproportional auf die rechtliche Seite von Verträgen oder die damit zusammenhängenden Bereiche der Vertragsgestaltung und -durchführung beziehen. Angesichts der geringen Zahl der Nennungen zur rechtlichen Seite wäre eine solche Verzerrung unerheblich. Die Teilnehmer haben aber in ihren Gruppen so intensiv um die Entscheidung gerungen, welchen ihrer vielen Vorschläge sie auswählen sollten, dass sie nicht daran gedacht haben, dem Referenten zuliebe zu entscheiden.

0. Übergreifende Maßnahmen hinsichtlich		Spürbar	leicht	schwer		37
0.1	Mitarbeitern				11	
	Kontinuierliche Förderung der Mitarbeiter, um diese zu qualifizieren und zu motivieren und damit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.	0	2	0		
	Personalmanagement (zur Förderung der Kontinuität)	5	0	0		
	Die Mitarbeiter des Vertriebs schulen, die geschuldete Leistung konkreter zu formulieren, um Klarheit zu schaffen.	2	3	1		
	Mehr Ausbildung zu speziellen Themen, um die Mitarbeiter zu qualifizieren.			1		
	Weiterbildung der Mitarbeiter im Bereich Projektmanagement.	4	3	4		
	Einweisung ins Vertragswerk für alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt.	2	3	2		
	Coaching der Projektleiter und der Projektmitarbeiter, die Projekttransparenz zu erhöhen und das Projekt straffer zu führen, um die Effizienz zu erhöhen.	7	3	5		

	Mitarbeiter fachlich besser qualifizieren	6	1	11		
	Interne Kommunikation verbessern, um den Projektstatus besser feststellen zu können.	1	0	7		
	Leistungsanreize für die Mitarbeiter, z.B. Schulungen, um diese zu motivieren.	3	1	5		
	Motivation und Leistungsanreize für Mitarbeiter, damit diese effizienter und zielgerichteter arbeiten.	1	1	4		
	Summe Punkte 0.1 Mitarbeiter	29	17	40		
	Durchschnitt	2,6	1,5	3,6		
0.2	Organisation				24	
	Die Organisationsanweisungen kommunizieren und durchsetzen.	0	4	0		
	Eine unternehmensübergreifende Wissensbasis erstellen, um mehr Beratungs-Know-how bereitstellen zu können.	1	3	6		
	Die Methoden und die Werkzeuge zur Überwachung der Aufgabenerfüllung verbessern, um diese besser überwachen zu können.	2	1	4		
	Zusätzliche Softwaretools zur Budgetüberwachung einführen, um das Projekt-Controlling zu verbessern.	9	1	6		
	Fortschrittskontrollsystem verbessern	3	0	2		
	Werkzeuge für Projekt Controlling zur Verfügung stellen, damit der Aufwand für die Projektsteuerung verringert werden kann.	3	0	7		
	QS für Modifikationen einführen	3	2	9		
	Programmierer für Anpassungsprogrammierung zur Verfügung stellen.	2	0	4		
	Standardisierung der Verträge	4	3	12		
	Frühwarnsystem einführen, um Risiken rechtzeitig zu erkennen	1	3	14		
	Mehr am Stück arbeiten lassen	3	0	15		
	Bessere Dokumentation von Schnittstellen	3	10	0		
	Einführung eines projektbezogenen Controllings	10	3	18		
	Verbessern des Handbuchs Projektabwicklung	7	4	8		
	Projektrelevante Vereinbarung vollständig dokumentieren	9	3	5		
	Keine Abnahme im Projekthandbuch vorsehen	10	6	6		
	Musterangebot verbessern	8	12	8		
	In den Richtlinien zur Angebotserstellung festlegen, dass kleine Projekte wegen des hohen Aufwands bei AN (hoher Organisationsgrad) nicht angenommen werden.	4	7	3		
	Verbesserung der Richtlinien zur Projektorganisation	4	4	2		
	Arbeitshilfen für die Angebotserstellung um Formulierungen für spezielle Situationen erweitern, um die Effizienz und die Sicherheit zu erhöhen.	1	5	0		
	Vermittlung juristischer Grundkenntnisse, um das Risiko zu verringern.	3	3	4		
	Vier-Augen-Prinzip in der Durchführung organisieren, damit die Menge von Fehlern verringert wird, insbesondere durch die QS	1	4	0		

	Sensibilisierung der Mitarbeiter bezüglich der Kundenbedürfnisse, um allgemein eine gute Leistung zu erbringen.	5	0	5		
	Intern Eskalationsstufen schaffen zur Stärkung der Verantwortung	4	6	3		
Summe Punkte 0.2 Organisation		100	84	141		
Durchschnitt		4,2	3,5	5,9		
0.3	Sonstigem				2	
	Klare Formulierung von Sachverhalten, um Missverständnisse zu vermeiden	5	5	2		
	Zusammenarbeit mit SW-Partnern verbessern	1	1	6		
Summe Punkte 0.3 Allgemeines Verhalten		6	6	8		
Durchschnitt		3,0	3,0	4,0		
Summe Vorschläge 0. Handlungsrahmen = 37		Summe Punkte 135	107	189		
		Durchschnitt 3,6	2,9	5,1		

1.	AN soll besser machen bei Vertragsabschluss hinsichtlich	spürbar	leicht	schwer		38
1.1	Hinsichtlich Ziele/Anforderungen des Kunden				18	
	Machbarkeitsstudie gemeinsam durchführen, um eine realistische Einführungsdauer zu ermitteln.	3	0	4		
	Ziele, Aufgaben und Termine mit dem Kunden gemeinsam festlegen, um eine gleiche Erwartungshaltung zu schaffen.	4	5	1		
	Erwartungshaltung des Kunden klären	12	12	4		
	Kundenbedürfnisse exakt ermitteln, um eine gute Kommunikation zu schaffen.	3	0	5		
	Die Leistungsbeschreibung präzise beschreiben und begrenzen, um gute Angebote zu erstellen.	6	3	4		
	Die Anforderungen des Kunden klären, damit der Preis bzw. das Budget sachgerecht ermittelt werden kann	0	0	6		
	Die Anforderungen des Kunden klären, damit der Kunde mit dem Ergebnis zufrieden sein wird	0	0	6		
	Die Anforderungen präzise definieren, um spätere Meinungsverschiedenheiten zu vermeiden.	0	0	0		
	Klare Leistungsbeschreibung, damit der Kunde weiß, was er bekommt.	0	0	0		
	Erstellung von guten Pflichtenheften, damit es weniger Streit über die geschuldete Lösung gibt.	2	6	0		
	Den Projektkinhalt bei Abschluss des Vertrages klar definieren, um ein gemeinsames Verständnis zu erreichen.	6	0	10		
	Detaillierte Ist-Aufnahme, möglichst vor Projektbeginn	5	2	17		
	Die Beratung + die Entwicklung frühzeitig einbeziehen, um ein gemeinsames Verständnis des Leistungsumfangs zu erreichen.	5	5	1		
	Beteiligung des designierten Projektleiters an der Ermittlung der Anforderungen, um mehr Klarheit zu schaffen.	2	2	8		
	Berater stärker an der Akquisition beteiligen: Realistische Zusagen	9	4	3		
	Ausarbeitung von Individualabreden von Vertrieb und Projektleiter gemeinsam, um klare Vorgaben im Vertrag zu erhalten	4	2	3		
	Die Erwartungshaltung des Kunden nicht zu hoch schrauben, damit kein Ärger während der Projektdurchführung entsteht.	2	1	5		

	Nur zusagen, was auch erfüllt werden kann, um die Kundenzufriedenheit nicht zu beeinträchtigen.	0	0	1		
	Summe Punkte 1.1 Ziele/Anforderungen des Kunden	63	42	78		
	Durchschnitt	3,5	2,3	4,3		
1.2	Definition seiner Leistungen und deren Abstimmung mit dem Kunden				6	
	Leistungen genau beschreiben	11	4	7		
	Angebotspositionen klar definieren	6	5	7		
	Klare Beschreibung der Leistungen	8	7	1		
	Klare Definition der Leistungen zwecks Einhaltung von Termin und Budget	4	6	0		
	Den Leistungsumfang klar formulieren, um weniger unentgeltliche Leistungen erbringen zu müssen.	5	1	4		
	Dienstleistungen sauber definieren	7	1	6		
	Summe Punkte 1.2 Definition seiner Leistungen	41	24	25		
	Durchschnitt	6,8	4,0	4,2		
1.3	Aufwand				3	
	Kein Festpreisprojekt ohne Feinkonzept, um Festpreise mit "unklarem" Leistungsumfang zu vermeiden.	9	0	8		
	Gegenüber Individualprogrammierung restriktiv sein, um das Budget des Kunden mit hohem Nutzen für diesen zu verwenden, und zwar auch im Hinblick auf Updates in der Zukunft.	2	0	2		
	Klare Festlegung der Mitwirkungsleistungen, damit der Kunde seinen Aufwand bei der Projektdurchführung erkennen kann.	1	1	1		
	Summe Punkte 1.3 Aufwand	12	1	11		
	Durchschnitt	4,0	0,3	3,7		
1.4	Terminen				3	
	Schon im Vertrag realistische Zeiten für die Unterstützung, für Organisationsmaßnahmen und für Schulung vorsehen, um die Durchführung des Projekts abzusichern.	0	1	1		
	Realistische Terminplanung hinsichtlich Ressourcen	10	4	7		
	Risiken berücksichtigen, insb. hinsichtlich Terminplanung	5	4	6		
	Summe Punkte 1.4 Termine	15	9	14		
	Durchschnitt	5,0	3,0	4,7		
1.5	Durchführung				3	
	Projektdurchführung dem Kunden vorstellen	1	11	0		
	Die Mitwirkung des Kunden regeln, um den Projekterfolg abzusichern	0	0	2		
	Den Ablauf des Projekts regeln, um den Projektablauf abzusichern.	3	0	6		
	Summe Punkte 1.5 Durchführung	4	11	8		

		Durchschnitt	1,3	3,7	2,7		
1.6	Rechtlicher Seite					5	
	Saubere Vertragsgestaltung zwecks Klarheit	5	2	10			
	Klare schriftliche Vereinbarungen mit dem Kunden treffen, um Ärger vorzubeugen.	3	3	1			
	Den Vertrag rechtlich klar gestalten, um seine Durchführung abzusichern	0	0	0			
	Klare und faire Vertragsbedingungen, um Streitigkeiten zu vermeiden	5	3	1			
	Klare Vollmachtserteilung	2	6	0			
		Summe Punkte 1.6 Rechtliche Seite	15	14	12		
		Durchschnitt	3,0	2,8	2,4		
Summe Vorschläge 1. Vertragsabschluss= 38		Summe Punkte	150	101	148		
		Durchschnitt	3,9	2,6	3,9		

2.	AN soll besser machen bei Beginn des Projekts hinsichtlich	spürbar	leicht	schwer		10
2.1	Allgemeinem				2	
	Strukturiertere Projektübergabe	2	6	0		
	Das Projektteam sachgerecht zusammenstellen	4	6	0		
2.2	Klärungen mit dem Kunden				8	
	Vertragsinhalt und Vorgehen klären, um den Projekterfolg abzusichern.	0	0	2		
	Das Budget beim Projektstart auf die Leistungen aufteilen, um die Einhaltung des Budgets zu verbessern.	7	1	5		
	Projektregeln definieren zur Verbesserung der Protokollierung und zur Beweissicherung	7	4	7		
	Plan zur Bereitstellung der Mitarbeiter des Kunden vereinbaren, um deren Verfügbarkeit sicher zu stellen	2	2	11		
	Mitwirkung des Kunden genau definieren	8	8	4		
	Zuständigkeiten festlegen	1	5	5		
	Umfang der Mitwirkung des Kunden klären	2	0	2		
	Projektspielregeln festlegen	8	14	0		
Summe Vorschläge 2. Beginn des Projekts =10		Summe Punkte	41	46	36	
		Durchschnitt	4,1	4,6	3,6	

3. AN soll besser machen bei Durchführung hinsichtlich		spürbar	leicht	schwer		68
3.1	Allgemeinem					
3.2	der Teambildung				4	
	Die Key-User des Kunden qualifizieren/schulen, damit das Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann	7	0	9		
	Die Mitarbeiter des Projektteams beim Kunden ausbilden und motivieren, um deren Kompetenz zu erhöhen	6	0	8		
	Vorqualifizierung der Projektmitarbeiter des Kunden	2	0	3		
	Anreize für die Projektmitarbeiter des Kunden schaffen	1	0	7		
	Summe Punkte 3.2 Teambildung	15	14	12		
	Durchschnitt	3,8	3,5	3,0		
3.3	der psychosozialer Seite				3	
	Klares und ehrliches Vorgehen, um Vertrauen zu schaffen	3	6	2		
	Mit dem Kunden mehr und bewusster Kaffee trinken, um das Teamgefühl zu stärken	3	11	0		
	Die Projekterfolge kommunizieren, um die Motivation auf beiden Seiten zu steigern	3	5	5		
	Summe Punkte 3.3 psychosoziale Seite	9	22	7		
	Durchschnitt	3,0	6,3	2,3		
3.4	der Projektleitung allgemein				17	
	Projekt nach den Regeln gegenüber dem Kunden und intern durchführen	10	8	4		
	Von vornherein konsequentes Management	8	6	4		
	Schnittlinie mit dem Kunden leben	3	0	2		
	Projektrichtlinien leben, um das Projekt gut zu planen.	2	0	4		
	Einen realistischen Meilensteinplan erstellen, um den Liefertermin einhalten zu können.	2	9	0		
	Maßnahmen zur Termineinhaltung	7	1	3		
	Die Zeit genau und konsequent planen, um das Projekt termingerecht durchzuführen und Zufriedenheit des Kunden zu schaffen.	2	0	2		
	Teilziele definieren und überwachen zwecks Termintreue	11	3	2		
	Besseres Ressourcen- und Zeitmanagement, um die Liefertermine einzuhalten.	2	4	2		
	Eine Offene-Punkte-Liste führen, um die Zuständigkeiten zuordnen zu können.	3	8	0		
	Eine Offene-Punkte-Liste führen, um den Fertigstellungsgrad zu verfolgen.	3	5	0		
	Die Leistungen, die unter einem Budget erbracht werden, klar abgrenzen, um das Budget einhalten zu können.	3	0	6		

	Das Budget genau und konsequent planen, um das Projekt kostengerecht durchzuführen	2	0	3		
	Nicht mehr Leistungen als vereinbart unter ein Budget packen, sondern Zusatzangebote mit neuen Budgets erstellen, um eine Budgetüberschreitung zu vermeiden.	3	0	4		
	Die Abnahmeerklärung verlangen, damit der Kunde nicht nachträglich Anforderungen stellen kann.					
	Klare Projektstrukturen und Zuständigkeiten durchsetzen, um die Effizienz zu erhöhen	10	9	7		
	Risikomanagement betreiben	0	6	5		
	Summe Punkte 3.4 Projektleitung allgemein	71	59	48		
	Durchschnitt	4,2	3,5	2,8		
3.5	der Führung des Kunden				7	
	Die Mitwirkung des Kunden rechtzeitig einfordern, um die Projektziele einhalten zu können.	3	1	6		
	Den Kunden in jeder Projektphase stärker führen und anleiten, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.	5		11		
	Dafür sorgen, dass der Kunde die Daten frühzeitig pflegen kann, so dass die Datenqualität später kein Problem ist.	0	3	0		
	Den Kunden auf seine Verpflichtung zur Mitwirkung hinweisen, um die Termineinhaltung abzusichern.	2	5	0		
	Konsequent die Liste der offenen Punkte führen und überwachen, um die Mitwirkung des Kunden einzumahnen und die Termineinhaltung abzusichern.	2	6	0		
	Vom Kunden schriftliche Aussagen verlangen, weil diese klarer und richtiger sind.	3	3	0		
	Mit dem Kunden dessen Anforderungen im Detail abklären.	3	3	3		
	Summe Punkte 3.5 Führung des Kunden	18	21	20		
	Durchschnitt	2,6	3,0	2,9		
3.6	der Kommunikation mit dem Kunden				9	
	Auf klaren Kommunikationswegen zwischen den Parteien bestehen, um Klarheit zu schaffen.	2	3	3		
	Die Kommunikation mit dem Kunden intensivieren und dadurch verbessern	12	15	0		
	Klare und offene Kommunikation	11	2	6		
	Mit dem Kunden klar und strukturiert kommunizieren, um die Aufgabe abzugrenzen und Fehler und Reibungsverluste zu vermeiden.	6	0	4		
	Regelmäßige Projektsitzungen zusammen mit dem Kunden durchführen, um das Projekt mit dem Kunden abzustimmen.	3	6	1		
	Regelmäßige Information des Kunden über den Projektstatus	12	10	3		
	Vertrieb einschalten, wenn der Kunde Zahlung unter Berufung auf Vertrag verweigert	2	4			
	Rechnungen an Auftrag ausrichten	3	4	1		
	Rechnungen verdeutlichen	1	2	2		
	Summe Punkte 3.6 Kommunikation mit dem Kunden	52	46	20		
	Durchschnitt	5,8	5,1	2,2		
3.7	der Dokumentation				11	
	Das Projekt dauernd vollständig dokumentieren, um Transparenz zu schaffen.	6	0	8		

Das Projekt klar, sauber, verständlich und einfach formuliert dokumentieren, um unterschiedliche Auffassungen über Vereinbarungen zu vermeiden.	3	4	3		
Das Projekt vollständig dokumentieren, um Klarheit zu schaffen.	0	0	2		
Das Projekt klar dokumentieren, damit die Tätigkeiten und die Zuständigkeit für diese klar sind.	1	4	0		
Das Projekt aussagefähig schriftlich dokumentieren, um die Nachvollziehbarkeit zu erhöhen	10	7	4		
Konsequente Nutzung der Methodik zur sauberen Projektdokumentation	4	12	5		
Mehr Protokolle erstellen und verteilen und Unklarheiten klären, um mehr Transparenz zu schaffen.	3	8	1		
Mehr Protokolle an den Auftraggeber senden.	0	0	0		
Korrekt durchgehend protokollieren: Transparenz und bessere Beweissituation	8	10	1		
Alles schriftlich machen	12	16	4		
Alles zur Absicherung schriftlich machen.	6	8	0		
	Summe Punkte3.7 Dokumentation	53	69	28	
	Durchschnitt	4,9	6,3	2,5	

3.8	der Behandlung von Problemen				8	
	Probleme frühzeitig anzusprechen, damit diese nicht eskaliert werden müssen.	5	6	1		
	Probleme mit dem Kunden frühzeitig diskutieren, um Eskalation zu vermeiden	11	11	0		
	Auch kritische Themen offen und direkt kommunizieren, um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und zu erhalten.	0	0	1		
	Probleme sofort ansprechen	6	4	0		
	Zeitnah Probleme eskalieren, um diese früh auf höherer Ebene zu erkennen und zu lösen.	2	4	1		
	Zu Konflikten mit dem Kunden bereit sein, um den Projekterfolg und das Projektergebnis für den AN abzusichern	2	0	11		
	Die Vertragsvereinbarungen stärker durchsetzen	5	3	9		
	Mangelnde Mitwirkung des Kunden sofort eskalieren	0	0	4		
	Summe Punkte 3.8 Behandlung von Problemen	31	28	27		
	Durchschnitt	3,9	3,5	3,4		
3.9	der internen Organisation				9	
	Regelmäßige interne Projekt-Meetings durchführen, um einen einheitlichen Kenntnisstand zu schaffen und frühzeitig Probleme zu erkennen	4	4	0		
	Weniger Akteure für eine Aufgabe (klare Verantwortung)	4	6	7		
	Mehr Projekt-Controlling, um die Budgeteinhaltung zu verbessern.	2	9	1		
	Das Projekt-Controlling verbessern, um die Budgeteinhaltung zu verbessern.	0	1	0		
	Hilfsmittel für die Dokumentation verbessern, damit diese einfacher wird und den AN besser absichert.	2	3	0		
	Langfristig planen	2	2	5		
	Interne Kommunikation verbessern, um den Projektstatus besser feststellen zu können.	5	0	4		
	Vertrieb stets informieren	0	5	0		
	Budgetmanagement	2	3	5		
	Summe Punkte 3.9 interne Organisation	21	33	22		
	Durchschnitt	2,3	3,7	2,4		
Summe Vorschläge 3. Durchführung = 68		Summe Punkte	270	292	184	
		Durchschnitt	4,0	4,3	2,6	
Summe aller Vorschläge = 153		Summe Punkte	596	546	557	
		Durchschnitt	3,9	3,6	3,6	