

Initialisierung und Start-up

Projekte sind Unternehmen auf Zeit. Während der Initialisierung akquiriert und skizziert der Projektleiter sein Projekt. Beim »Start-up« trifft sich das Gründerteam und bereitet sich auf die Umsetzung des Auftrags vor. Wichtig dabei sind die Teambildung und das gemeinsame Aufgabenverständnis.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- was Ihnen eine gelungene Projektvorbereitung bringt,
- was Sie mit Ihrem Auftraggeber abstimmen sollten,
- wie Sie die schlimmsten Fallen umgehen können.

RALF VON BREITENBACH

Initialisierung eines Projekts – wozu?

»Hat man ein Projekt, dann kann man doch direkt loslegen. Initialisierung ist nur Bürokratie! Für Formalitäten haben wir keine Zeit, wir müssen Ergebnisse zeigen!« So denken Projektleiter und deren Auftraggeber mit »Baggermentalität«. Sie wollen am liebsten die Baugrube ausheben, ohne die Pläne erstellt, die Statik berechnet oder gar die Fundamente gezeichnet zu haben. Und oft haben sie nicht einmal verstanden, wozu das Gebäude überhaupt dienen wird, das hier errichtet werden soll ...

Initialisierung – was ist das?

»Initialisierung (vgl. englisch to initialize) bezeichnet den Teil des Boot- oder Ladevorgangs eines Computerprogramms, in dem der zur

Ausführung benötigte Speicherplatz für das Programm reserviert und mit Startwerten gefüllt wird, ...« [1] Nur nach dem Ladevorgang, also versehen mit Startwerten und Ressourcen, kann der Rechner arbeiten.

Genauso ist es bei einem Projekt: Die Initialisierung ist das »Laden« des Projekts. Hier finden alle Vorbereitungen statt, um mit der inhaltlichen Projektarbeit starten zu können. Dabei wird das Projekt nicht isoliert betrachtet, sondern als Teil eines Geschäftsmodells gesehen: Projekte verfolgen keinen Selbstzweck, sondern sollen ihrem Auftraggeber einen Nutzen bringen.

Einen Unterschied gibt es jedoch: Computer arbeiten nicht ohne Initialisierung, Projektleiter schon eher. Und damit tappen sie in eine Falle, die zu den häufigsten Ursachen für das Scheitern von Projekten gehört: mangelhafte Kommunikation und ungenügende Projektvorbereitung.

Die Initialisierung ist die erste Phase des Projekts und beschreibt den Weg von der Projektidee bis zum Projektauftrag.

Ein »Flurprojekt«?

Betriebsingenieur Schmitz geht über den Flur und trifft seinen Chef, der ihm in Eile zuruft: »Gut, dass ich Sie gerade sehe! Sie sollen sich um die Erweiterung unserer Produktion kümmern: In zwölf Monaten muss eine zusätzliche Abfüll- und Verpackungslinie in Betrieb gehen. Können Sie mir bis nächste Woche sagen, ob das klappt?« Der Chef hastet weiter und Schmitz steht ratlos auf dem Flur. Der Beginn eines »Flurprojekts«?

Was sind die wichtigsten Aufgaben der Initialisierung?

Oberstes Ziel der Initialisierung ist die Erzeugung eines gemeinsamen Projektverständnisses zwischen den Auftraggebern des Projekts und dem Projektteam. Wie erreicht man das?

1. Der Projektleiter muss den strategischen Hintergrund und die Organisation des Projekts kennen.
2. Der Projektleiter muss den Projektauftrag entwerfen.
3. Der Projektleiter muss die Unterschrift des Auftraggebers unter dem Projektauftrag erhalten.

Schauen wir uns die Aufgaben im Einzelnen an:

1. Strategischer Hintergrund und Organisation des Projekts

Was ist die Ausgangssituation, was die strategische Absicht des Projekts? Wie grenzt sich mein Projekt zu anderen Projekten ab? Gibt es bereits erste Ziele?

Nur mit dem Verständnis für die strategische Einbindung seines Projekts kann der Projektleiter seine operative Projektaufgabe vollständig erfassen. Er muss verstanden haben, was seine Auftraggeber möchten und wozu das Projekt dienen soll. Die DIN 69901 Projektmanagement spricht in diesem Zusammenhang vom Lastenheft des Projekts [2].

Die Auftraggeber erwarten vom Projektleiter im Gegenzug Angaben darüber, wie und womit die Aufgabe gelöst werden kann. Dies formuliert er im Pflichtenheft [2].

Was und wozu? Das Geschäftsmodell

Projekte entstehen aus Ideen, die unterschiedlichste Absichten verfolgen: Ein neues Produkt soll erforscht, eine Unternehmensorganisation neu ausgerichtet, eine Fabrik gebaut werden. Allen Vorhaben ist gemeinsam, dass sie strategische Ziele erfüllen sollen: Das neue Produkt möge der Erhaltung der Marktanteile dienen, die neue Unternehmensorganisation eine optimale Nachfrage ermöglichen, die Fabrik die Marktversorgung sicherstellen.

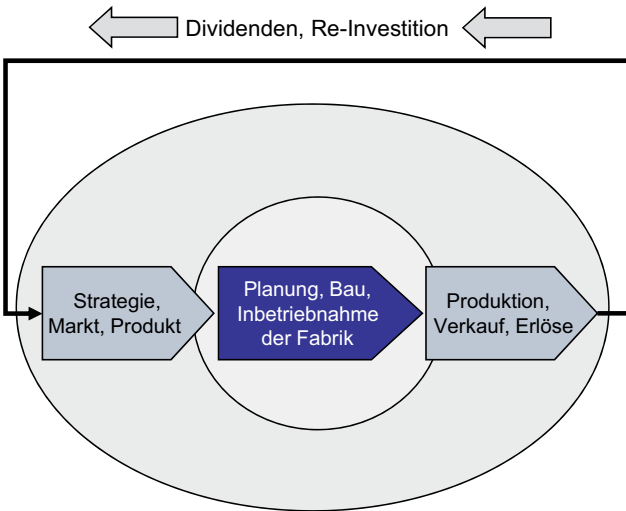


Abb. 1: *Geschäftsmodell und »technisches Projekt«:*
Geschäftsmodell: mit innovativen Produkten wachsen;
technisches Projekt: eine Fabrik zur Herstellung der Produkte bauen

Untersuchen wir das Beispielprojekt »Fabrik« näher:

Zunächst stellen sich strategische Fragen, z. B.: Soll nur ein spezielles Produkt hergestellt werden können oder eine Vielweckanlage entstehen? Welche Produktmengen werden erwartet? Sollen Erweiterungsmöglichkeiten vorgesehen werden?

Sodann folgen Fragen zum Projektumfang: Ist nur die Errichtung einer Produktionsstätte gemeint oder beinhaltet das Projekt auch die Gewinnung und Ausbildung des Personals, die Identifizierung und Qualifizierung von Zulieferern etc.?

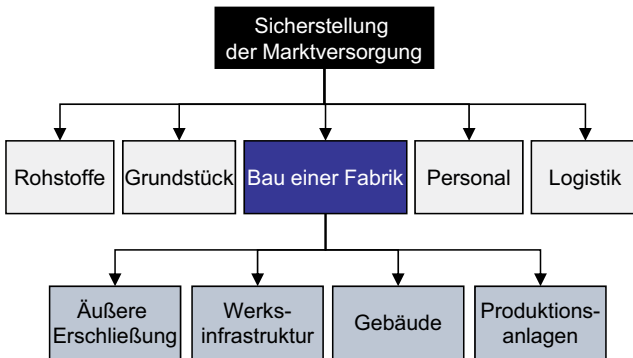


Abb. 2: *Abgrenzung des »technischen Projekts«: Sicherstellung der Marktversorgung, von der Beschaffung bis zur Logistik, Bau einer Fabrik oder »nur« Errichtung der Produktionsanlagen?*

Wie und womit? Das »technische Projekt«

Das »technische Projekt« leistet einen Beitrag zur Umsetzung eines definierten Geschäftsmodells. Der Projektleiter muss dafür Rahmendaten erhalten haben wie z. B. wichtige strategische und operative Ziele, dazu Meilensteine, eventuell ein erstes Budget. Er kennt auch die Schnittstellen seines Projekts zu Nachbarprojekten des Geschäftsmodells. Hat er nun das »Was« und das »Wofür« verstanden, so kann er das »Wie« und das »Womit« seines Projekts erarbeiten.

Die Erstellung von Lasten- und Pflichtenheften sollte jeweils in Teamarbeit erfolgen, um keine wichtigen Aspekte des Projekts außer Acht zu lassen. Idealerweise ist der Projektleiter Mitglied im »Lastenheftteam«, während das Pflichtenheft vom Kernteam allein ausgearbeitet werden kann.

Nähere Hinweise zum Vorgehen bei der Erstellung von Lasten- und Pflichtenheften gibt VDI 2519 Blatt 1: Vorgehensweise bei der Erstellung von Lasten-/Pflichtenheften [3].

Ein Prozessmodell der Hochschule Bremen für die Erstellung von Lastenheften im Maschinenbau gibt es unter [4].

Flurprojekt – nein, danke

Ingenieur Schmitz hat kürzlich einen Projektmanagementlehrgang besucht und weiß: Bevor ich inhaltliche Aussagen zum Projekt mache, muss ich erst das Gesamtbild des Vorhabens, also »das Geschäftsmodell« und das »technische Projekt« verstanden haben. Auch möchte ich wissen, wie das Projekt »aufgehängt« ist, wer also die Auftraggeber sind und welche Rolle mein Chef spielt. Damit legt er für sich fest: Ich arbeite professionell: Flurprojekt – nein, danke. Er wird zunächst weitere Informationen zu seinem Projekt sammeln und dann einen Termin mit seinem Chef vereinbaren, um die Aufgabenstellung zu konkretisieren. *Ohne den abgestimmten Projektauftrag starte ich nicht die inhaltliche Arbeit*, nimmt er sich vor. Dies war auch eine der wichtigsten Botschaften, die er aus seiner PM-Ausbildung mitgenommen hatte.

Projektorganisation: Wer sind meine Auftraggeber und wie sind sie organisiert?

Bei strategisch wichtigen Projekten sind zumeist mehrere Organisationseinheiten involviert. In Konzernen können das zentrale und lokale Funktionen sein, mit gleichgerichteten oder auch unterschiedlichen Interessen. Wichtig ist es zunächst, alle Beteiligten zu identifizieren und sodann zu wissen, wie deren Zusammenarbeit im Projekt organisiert ist. Oftmals werden dafür Lenkungs-kreise eingesetzt.

Die Organisation der Zusammenarbeit im jeweiligen Lenkungs-kreis ist nicht zu unterschätzen und eine der wichtigsten Aufgaben des Auftraggebers. Dafür gibt es bewährte Regeln, die durchaus an die jeweiligen Projektphasen angepasst werden können: In der Definitions- und Planungsphase von Projekten mögen strategische Einflüsse ein größeres Gewicht erhalten als in den Phasen Realisierung und Abschluss.

Die wichtigste Frage für den Projektleiter lautet: Wer ist sein Ansprechpartner für Entscheidungen im Projekt?

Kommen wir zum Beispiel unseres Fabrikprojekts zurück: Bei großen Investitionen ist es durchaus üblich, dass aus der Unternehmenszentrale z. B. die Bereiche Marketing, Produktion und Controlling

involviert sind. Lokal sind oftmals die jeweiligen Verantwortlichen der Geschäftsleitung vertreten, dazu die operativ Verantwortlichen aus den Bereichen Produktion, Technik, Projektmanagement etc. Damit ist ein Kreis von sechs bis zehn Personen involviert, der organisatorisch in das Projekt integriert werden muss. Die Einrichtung eines Lenkungskreises sorgt hier für eine geordnete und abgestimmte Kommunikation.

2. Den Projektauftrag entwerfen

Der Projektauftrag ist ein zentrales Dokument im Projektablauf. Er ist als Vertragswerk zwischen Auftraggeber und Projektleiter zu sehen. Wie bei Verträgen mit externen Unternehmen wird der Auftrag schriftlich erteilt und hält die Vereinbarungen zur »geschuldeten Leistung« sowie zur Zusammenarbeit der Parteien fest.

Ausgangssituation, erste Ziele und ein Phasenkonzept

Der Projektauftrag gibt im ersten Teil das Was und das Wofür wieder: Der Projektleiter beschreibt, wie er das Geschäftsmodell verstanden hat und welche Anforderungen sich daraus für sein Projekt ergeben. Auch wenn sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht alle Ziele konkret und messbar darstellen lassen, so können die Zielgruppen zumindest priorisiert werden.

Nehmen wir wieder unser Beispiel Fabrik: Beim Bau einer Anlage zur Herstellung eines neuen Produkts kann die Zeit die höchste Priorität haben. Für den Ersatz einer veralteten, aber noch funktionsfähigen Klimaanlage können optimierte Kosten das wichtigste Projektziel sein.

In der Initialisierungsphase wird der Projektleiter das Wie und das Womit noch nicht beschreiben können, da hierfür zunächst inhaltlich gearbeitet werden muss. In der Regel wird der Auftraggeber mehrere Lösungsvarianten zur Entscheidung vorgelegt haben wollen. Die zu untersuchenden Lösungsansätze sollten im Projektauftrag skizziert sein und bilden damit eine erste Grundlage für die nächste Projektphase.

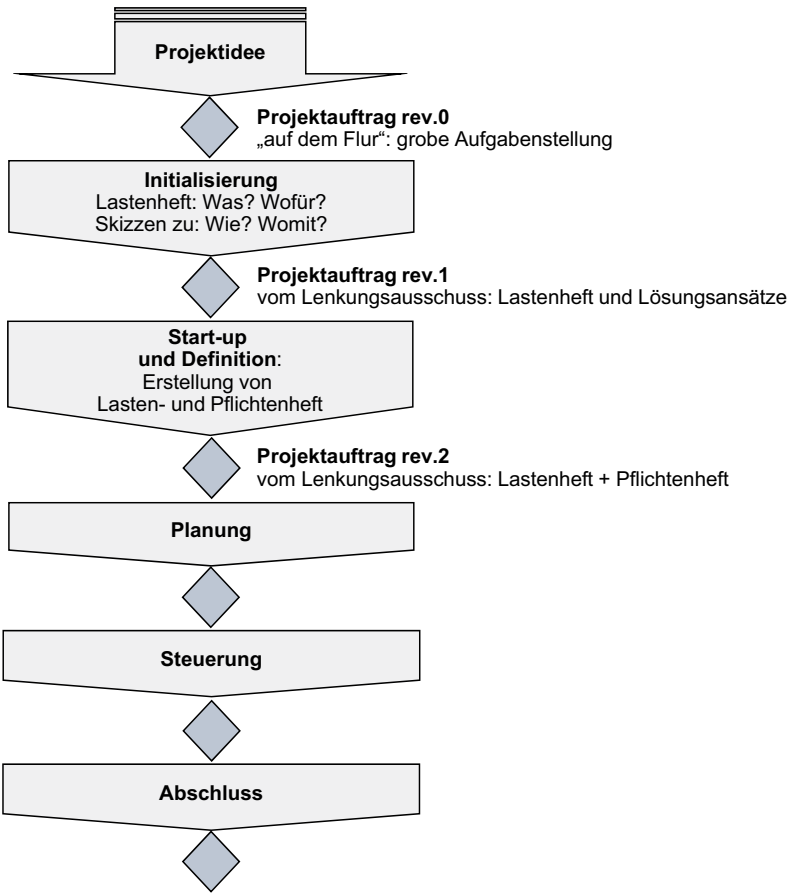


Abb. 3: *Projektphasen und -aufträge*

Darauf aufbauend legt der Projektleiter dar, in welchen Phasen er sein Projekt abwickeln möchte. Klassische Phasen sind Initialisierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss [5]. Bei Investitionsprojekten wird die Phase Planung in weitere Abschnitte unterteilt: Machbarkeitsstudie, Konzeptplanung, Entwurfs- und Ausführungsplanung.

Der Projektleiter schlägt Meilensteine vor, zu denen er bestimmte Projektergebnisse vorstellt und Entscheidungen seines Auftraggebers benötigt. Beispielsweise legt das Projektteam nach der Phase »Machbarkeitsstudie« die Ergebnisse und eine Entscheidungsempfehlung vor. Der Auftraggeber wählt die weiter zu verfolgende Variante aus.

Dieser Teil des Projektauftrags ist von größter Wichtigkeit, da er den Auftraggeber mit den Methoden und Abläufen des Projektmanagements vertraut macht. Der Projektleiter sollte wissen, dass seine Auftraggeber Fachleute in ihren Verantwortungsbereichen und Spezialgebieten sind, jedoch in der Abwicklung von Projekten nur selten Erfahrung haben.

Projektorganisation konzipieren, Kernteam identifizieren

Für die Erarbeitung der Projektergebnisse werden Ressourcen benötigt, die vom Auftraggeber finanziert bzw. zur Verfügung gestellt werden müssen. Der Projektleiter schlägt ein Projektteam vor, das mindestens für die nächste Projektphase »Definition des Projekts« festgeschrieben wird. Er tut gut daran, auf bewährte und vertraute Personen zurückzugreifen, denn diese Gruppe bildet das Gründerteam des »Unternehmens Projekt«. Wie bei Verhandlungen mit externen Unternehmen sollte der Projektleiter seine Forderungen gut begründen können. Nur so wird er bei seinen Auftraggebern Vertrauen erwecken.

Ein wichtiger Punkt ist die Vereinbarung der Zuständigkeiten: Welche Entscheidungen möchte sich der Auftraggeber vorbehalten, wo sind externe Parteien einzubinden, welche Befugnisse erhält der Projektleiter?

Fazit: Der Entwurf eines Projektauftrags ist das Angebot des Projektleiters an seinen Auftraggeber. Nur so – auf schriftlichem Wege – lassen sich Missverständnisse zwischen den Beteiligten minimieren. Der Weg ist auch hier das Ziel: Wie in Verhandlungen mit externen Partnern bildet die gründliche Ausarbeitung der Verträge das Fundament eines nachhaltigen Projekterfolgs.

Und zusätzlich: Der Projektauftrag ist ein wichtiges Dokument zur Information und Integration des Projektteams.

Fragen an den Chef

Ingenieur Schmitz hat die Zeit bis zum Termin mit dem Chef genutzt und eine Reihe von Informationen eingeholt: Die Produktionslinie ist für ein neu entwickeltes Produkt mit Patentschutz geplant. Es soll schnellstmöglich auf den Markt kommen. Der Inbetriebnahmetermin hat also höchste Priorität. Zum Projektumfang gibt es erste Entscheidungen: Schmitz soll lediglich »die Technik« liefern, für Personal, Vorprodukte etc. sind benachbarte Projekte zuständig. Der Haken: Die technologischen Randbedingungen sind noch unklar, da das Produkt noch nicht komplett entwickelt ist. Ferner sind die Produktmengen noch vom Marketing festzulegen, auch Aussagen über mögliche Erweiterungsszenarien fehlen noch. Dabei ist mit höchster Aufmerksamkeit bis in die Konzernspitze zu rechnen – ein politisches Projekt also. Aus dem Gespräch mit dem Chef erwartet sich Schmitz Informationen zum Auftraggeber: Wäre der Chef sein Ansprechpartner für Projektentscheidungen? Würde es einen Lenkungsausschuss geben? Wer wären die Mitglieder? Wann wäre mit den konkreten technischen Anforderungen an die Produktionslinie zu rechnen?

Wohl ist Schmitz nicht: Der Chef hatte wissen wollen, ob er den Termin halten könne, stattdessen kommt er nun mit einer langen Frageliste. Da muss ich aber durch, sagte er sich. Alles andere wäre leichtfertig und unprofessionell. Und nach begründeter Darlegung des Sachverhalts ist der Chef überzeugt – der erste Schritt zum gemeinsamen Projektverständnis ist getan.

Die Unterschriften unter dem Projektauftrag

Viele Auftraggeber tun sich schwer, den Projektauftrag mit ihrer Unterschrift zu versehen. Gründe gibt es viele:

- ⇒ Der Auftraggeber kann seine Anforderungen, das Was und das Wofür, nicht klar beschreiben.
- ⇒ Das Entscheidungsgremium kann sich nicht auf gemeinsame Anforderungen einigen.
- ⇒ Der Auftraggeber empfindet keine bindende Verpflichtung für das Projekt.
- ⇒ Er möchte sich nicht schriftlich festlegen.
- ⇒ Er kann die benötigten Ressourcen nicht zur Verfügung stellen.
- ⇒ Er betrachtet einen schriftlichen Projektauftrag als unnötige Bürokratie.

Die Verweigerung der Unterschrift ist in den meisten Fällen ein schlechtes Omen für das Projekt: Ihm wird die notwendige Unterstützung im Management fehlen. Der Projektleiter muss versuchen, die Gründe dafür in Erfahrung zu bringen, und sich über geeignetes Projektmarketing die erforderliche Unterstützung erwerben. Meist helfen Einzelgespräche.

»Keine Angst vor großen Tieren«: Die Mitglieder des Entscheidungsgremiums schätzen im Allgemeinen den direkten Kontakt des Projektleiters. Sie wissen: Er ist Geschäftsführer des »Unternehmens Projekt« und sein Erfolg ist auch ihr Erfolg.

Nach dem Projektauftrag ist vor dem Projektauftrag

In den nächsten Projektphasen wird sich der Projektauftrag konkretisieren: Die Ergebnisse der Stakeholderanalyse und der Zieldefinition

Die Bewährungsprobe

Ingenieur Schmitz ist zur Sitzung des Lenkungsausschusses eingeladen, um dort seinen Entwurf des Projektauftrags zu präsentieren und dessen Freigabe zu erreichen.

Zur Vorbereitung hatte er alle Mitglieder des Entscheidungsgremiums besucht, sich dort vorgestellt und die Ziele seiner Gesprächspartner erfragt. Er war mit großem Wohlwollen empfangen und ihm war professionelles Vorgehen bescheinigt worden. Er hatte immer mehr über das Projekt gelernt und sich ein Bild von den Projektmanagementenerfahrungen im Lenkungsausschuss machen können. Größere strategische Zielkonflikte waren zunächst nicht feststellbar gewesen.

Die Vorstellung des Projektauftrags geht glatt »über die Bühne«. Den Projektauftrag hat er klar gegliedert und großen Wert auf die Darstellung der wichtigsten Projektphasen gelegt. Er erklärt die Bedeutung von Meilensteinen und legt die Zusammenarbeit zwischen Projektteam und strategischem Entscheidungsgremium dar. Die Entscheider verstehen, dass der interne Projektauftrag in seiner Bedeutung einem Vertrag mit einem externen Auftragnehmer gleichkommt: Beide Seiten kennen ihre Rechte und Pflichten. Rückfragen kann Schmitz klar und kompetent beantworten. Sogar das Budget für den Start-Workshop außer Haus wird ihm genehmigt. Lediglich vor ihren Unterschriften unter den Projektauftrag zögern die Herren: »Ist das nicht etwas übertrieben, eine schriftliche Vereinbarung zwischen Kollegen? Aber gut, wir erkennen darin Ihr professionelles Vorgehen und Ihre Verpflichtung zum Projekterfolg. Und dem möchten wir natürlich nicht nachstehen.«

Schmitz ist zufrieden: Die intensive Vorarbeit hat sich gelohnt. Sein Projekt steht auf stabilen Fundamenten. Nun kann die Arbeit mit seinem Team beginnen.

werden weitere Abstimmungen mit dem Auftraggeber erforderlich machen. Dies führt zu einer Fortschreibung des Auftrags. Er unterliegt – wie externe Verträge – einem professionellen Änderungsmanagement.

Start-up

Bis zur Erteilung des Projektauftrags war der Projektleiter im Wesentlichen allein mit dem Projekt befasst.

Er hat ein gemeinsames Projektverständnis mit dem Auftraggeber erarbeitet und dokumentiert. Fachliche und persönliche Teambildung mit dem Auftraggeber sind damit erreicht.

Das ist der Moment, in dem schnell große Fehler gemacht werden: Viele Projektleiter rufen ihr Kernteam zusammen und steigen gleich in die fachlich-inhaltliche Bearbeitung der Projektaufgaben ein. »Baggermentalität« ist auch hier eine große Gefahr: Für Teambildung und Klärung der Aufgabenstellung wird selten Zeit investiert.

Projektmanagement als Führungsaufgabe

Der Start-up eines Projekts erfolgt am besten in Form eines Workshops. Dessen Ziele sind die fachliche und die persönliche Integration der Projektmitarbeiter ins Projektteam. Dabei liegt die Betonung auf »work«: Die Teilnehmer sollen nicht nur Informationen »konsumieren«, sondern auch erste Ergebnisse erarbeiten.

Der Projektleiter kann den Workshop selbst leiten oder sich von einem Moderator unterstützen lassen.

Ziel 1: erfolgreiche Teambildung

Erfahrene Projektleiter wissen, dass sich ein Team erst formen muss, um zu Höchstleistungen zu finden. Eine Ansammlung von Fußballstars gewinnt keine WM. Erst der Trainer macht aus der Gruppe von Einzelkämpfern eine erfolgreiche Mannschaft.

Auch hier ist »work« wichtig. Das Mindeste ist eine gegenseitige Vorstellung der Teilnehmer mit Darstellung des beruflichen und persönlichen Hintergrundes. Bei größeren Projekten haben sich Work-

Der Start im Team

Auf seinem Projektmanagement-Lehrgang hatte Schmitz von folgendem Beispiel gehört:

Ein süddeutscher Energieversorger hatte den Auftrag zur Errichtung seiner neuen Unternehmenszentrale an einen Generalunternehmer vergeben. Vor Beginn der Bauarbeiten war ein Projekt-Start-Workshop für die Teams des Kunden und des ausführenden Unternehmens durchgeführt worden. Großformatige Fotos von gemeinsamen Outdoor-Aktivitäten schmückten die Wände der Flure und Konferenzräume. Besucher fragten erstaunt nach der Wirkung dieser ungewöhnlichen Investition: »Wir haben drei Monate in der Teamfindungsphase gewonnen: Gleich ab Baubeginn konnten wir gut und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Die Fotos an der Wand halten die Erinnerung an diese Aktivitäten wach und helfen über manche Krisensitzung hinweg. Die Investition hat sich gelohnt.«

Ein Outdoor-Event ist von Schmitz' Budget nicht zu bezahlen, aber ein Workshop mit Übernachtung ist in jedem Fall »drin«. Schmitz nimmt sich vor, sich bei Kollegen nach einem geeigneten Quartier zu erkundigen. Die Ziele des Start-up sind klar: »Guter Teamgeist und ein gemeinsames Aufgabenverständnis sind die Basis, anders sind die Projektziele nicht zu erreichen.«

shops außer Haus, möglichst mit Übernachtung, bewährt. Dabei ist die Bedeutung der informellen Kommunikation am Abend für die Vertrauensbildung zwischen den Teammitgliedern nicht zu unterschätzen!

Ziel 2: gemeinsames Verständnis von der Aufgabenstellung und vom weiteren Vorgehen

Eine wichtige Führungsaufgabe ist die Vermittlung von Orientierung. Diese Aufgabe erfüllt der Projektleiter, indem er das Team über die Strategie und Ziele des Projekts informiert. Er stellt den Projektauftrag vor, gibt zusätzliche Hintergrundinformationen und berichtet über die Interessen der Auftraggeber.

Die Teammitglieder machen sich ein Bild und bereiten die nächsten Schritte vor: In der Definitionsphase des Projekts sind Umfeld und Stakeholder zu analysieren, Ziele zu definieren und Machbarkeitsstudien zu erstellen. Das Projektteam organisiert sich dafür und legt fest, wie diese Aufgaben verteilt und abgearbeitet werden.

Am Ende des Definitionsprozesses sind das Wie und das Womit festgeschrieben. Das Pflichtenheft ist fertiggestellt.

Literatur

- [1] *Wikipedia* <http://de.wikipedia.org/wiki/Initialisierung>, Abruf am 15.02.2013
- [2] *DIN 69901-5 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, Teil 5: Begriffe*, Berlin: Beuth 2009
- [3] *VDI 2519 Vorgehensweise bei der Erstellung von Lasten-/Pflichtenheften, Blatt 1*, Berlin: Beuth 2001
- [4] <http://www.hs-bremen.de/internet/einrichtungen/fakultaeten/f5/labt1/forschung/labore/fertigungstechnik/methode2-lastenheft.pdf>, Abruf am 15.02.2013
- [5] *DIN 69901-2 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme, Teil 2: Prozesse, Prozessmodell*, Berlin: Beuth 2009

Zusammenfassung

Der Beitrag beleuchtet die wichtigsten Aufgaben des Projektleiters vom ersten Kontakt mit seinen Auftraggebern über die Erstellung und Verabschiedung des Projektauftrags bis hin zum Start-Workshop mit dem Projektteam.

Die Basis eines erfolgreichen Projekts ist das gemeinsame Verständnis aller Beteiligten von den strategischen und operativen Zielen des Vorhabens. Ebenfalls unerlässlich ist das gemeinsame Verständnis über die Vorgehensweise in Projekten. Diesem Faktor wird oft zu wenig Beachtung geschenkt, da der Projektleiter sein Fachwissen unbewusst auch bei seinen Auftraggebern voraussetzt.

Ein Projekt darf nicht ohne formalen Projektauftrag beginnen. Hier muss der Projektleiter fachliche und »psychologische« Vorarbeit leisten, da die Hürden vor der »Vertrags«-Unterschrift oft hoch sind.

Nach der Erteilung des Projektauftrags beginnt die Arbeit im Projektteam. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Teamarbeit ist die persönliche und fachliche Integration aller Teammitglieder.

Der Aufwand der Vorbereitung zahlt sich aus: Das Projekt startet schnell, unnötige »Schleifen« werden vermieden und gute Ergebnisse erzielt, zur Zufriedenheit von Auftraggeber und Projektteam.

