

PROJEKTSTART





PROJEKTSTART

„Sage mir, wie dein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es endet.“

Da Sie sich sicherlich vorstellen können, dass mit dieser Aussage ein guter bzw. schlechter Projektstart den Erfolg beeinflusst, wird in diesem Foliensatz auf die ersten Stunden und Tage in einem Projekt eingegangen.

Beim Projektstart wird das Spielfeld des Projektes, das **Terrain**, abgesteckt. Dadurch erhält das Projekt seine „äußere Gestalt“. Es entsteht das Fundament des Projektes, auf das sich die weiteren Bausteine gründen.



WANN BEGINNT EINE PROJEKT?

Der Zeit des Projektstarts lässt sich unterschiedlich definieren, jedoch lassen sich bestimmte Ereignisse folgendermaßen beschreiben:

- Erster Gedanke, dass zu einem Thema oder Problem etwas unternommen werden kann
- Eingang des Themas/der Idee in ein offizielles Gespräch
- Entscheiden einer höheren Instanz, die Idee zu untersuchen
- Vorlegen eines ausgearbeiteten Projektantrags
- Die Projekt Kick Off Sitzung oder der Projektstart-Workshop



BIS WOHN REICHT DER PROJEKTSTARTPROZESS?

Diese Frage ist im Allgemeinen schwer zu beantworten, da viele verschiedenen Faktoren davon abhängen. Es kann nicht sein, dass sämtliche konzeptionellen Phasen als Teil des Projektstartes verstanden werden.

Letztendlich ist es auch nicht entscheidend für den Projekterfolg, mit welchem Ergebnis der Projektstart formal den Abschluss findet, sondern, dass jeder Phase mit jenen Konzepten, Verantwortlichkeiten und Mitteln angegangen wird, welche die besten Aussichten auf den Erfolg versprechen.



MODELL FÜR STARTPROZESSE

Im Folgenden werden Startprozesse zweigeteilt:

- a) Die **Projektvorbereitung**, die noch nicht lösungsorientiert ist – der Projektstart im engeren Sinne
- b) Die daran anschließende **frühen konzeptionellen Projektphasen**, in denen häufig die Weichenstellung fachlicher Arbeit geleistet wird



MODELL FÜR STARTPROZESSE

Merkmale

Hauptziele

Fundamentales Hinterfragen des Projektes in seiner Identität

Inhaltlich-auch lösungsorientierte- Arbeit

Fachspezialisierung

Rolle des Projektmanagements, des Projektleiters

Projektplanung

Projektbewertung (Nutzen, Wirtschaftlichkeit, Risiken)

Projekt-Controlling

Ende des Prozesses

Projektvorbereitung

Projektidentität festlegen, grundlegende Freiheitsgrade klären und möglichst erhalten bzw. erweitern

Regel

Nein

Nein

Ausführung und Bearbeitung

Verbindlichkeit und Detaillierungsgrad gering

Nein (lediglich Ideensammlung)

Nein

Relativ klar definiert

Konzeptionelle Phase

Ziele und Anforderungen definieren, konkretisieren, grobe Lösungsvorstellungen entwickeln

Ausnahme

Ja

Regel

Leitung, Koordination, fallweise inhaltliche Mitarbeit

Verbindlichkeit und Detaillierungsgrad hoch

Zentrales Element

Ja

Schwer bestimmbar, weich, im Ermessen der Organisation



EINFLUSS DER PROJEKTART

Die Art des Projektes und der Innovationsgrad des Vorhabens beeinflussen den Charakter und die Gestaltung der Startphase wesentlich.

Organisationsprojekte bleiben häufig während der gesamten Konzeptionsphase weich und offen. Besonders empfindlich „reagieren“ sie nur darauf, ob die verschiedenen Interessengruppen zum richtigen Zeitpunkt und in geeigneter Form ins Projekt einbezogen werden bzw. darüber informiert werden.

Generell nimmt die ohnehin große Bedeutung des Startprozesses weiter zu, je offener, je innovativer, aber auch je komplexer ein Vorhaben ist.



SYMPTOME EINES MISSRATENEN PROJEKTSTARTS

- Unterschiedliche Vorstellungen vom Projekt bzw. Erwartungen an das Projekt durch die verschiedenen Projektbeteiligten
- Unklare Zuständigkeiten im Projekt
- Unklare oder unrealistische Projektziele
- Wichtige Stakeholder werden nicht oder fühlen sich nicht miteinbezogen
- Die Management-Attention sowie das Commitment wichtiger Beteiligter fehlen
- Notwendige Bearbeitungsressourcen fehlen



SYMPTOME EINES MISSRATENEN PROJEKTSTARTS

- Fehlende Transparenz über die Ziele, Strukturen und das Vorgehen im Projekt
- Unwidersprochene unrealistische Termine, gesetzt durch den internen Auftraggeber oder den externen Kunden → Laufende Anpassung von Zielen und Anforderungen, resultierende Änderungsflut
- Fehlende oder unzureichende vertragliche Grundlage mit wichtigen Partnern
- Konflikte im Projektteam, mit dem Auftraggeber und der Linie bereits zu Beginn des Projekts
- Fehlendes Interesse und fehlende Motivation der Projektteammitglieder



ZIELE DES STARPROZESSES

- Festlegung der Projektidentität
- Festlegung der grundlegenden Freiheitsgrade, d.h. worum geht es, was gehört sicher / vielleicht / nicht zum Projektgegenstand
- Vom operationalen Projektgeschäft noch unbelastet Ideen und Material sammeln, die in die weitere Projektbearbeitung einfließen
- Grobe, noch provisorische Projektziele definieren
- Den Go- / No Go-Entscheid für die inhaltliche Bearbeitung des Projekts treffen (noch nicht gleichzusetzen mit dem Entscheid, das Projekt auch bis zum Ende umzusetzen)
- Die notwendigen Voraussetzungen schaffen, um erfolgreich in das Projekt zu starten



TYPISCHE FRAGEN IN DER PROJEKTVORBEREITUNG

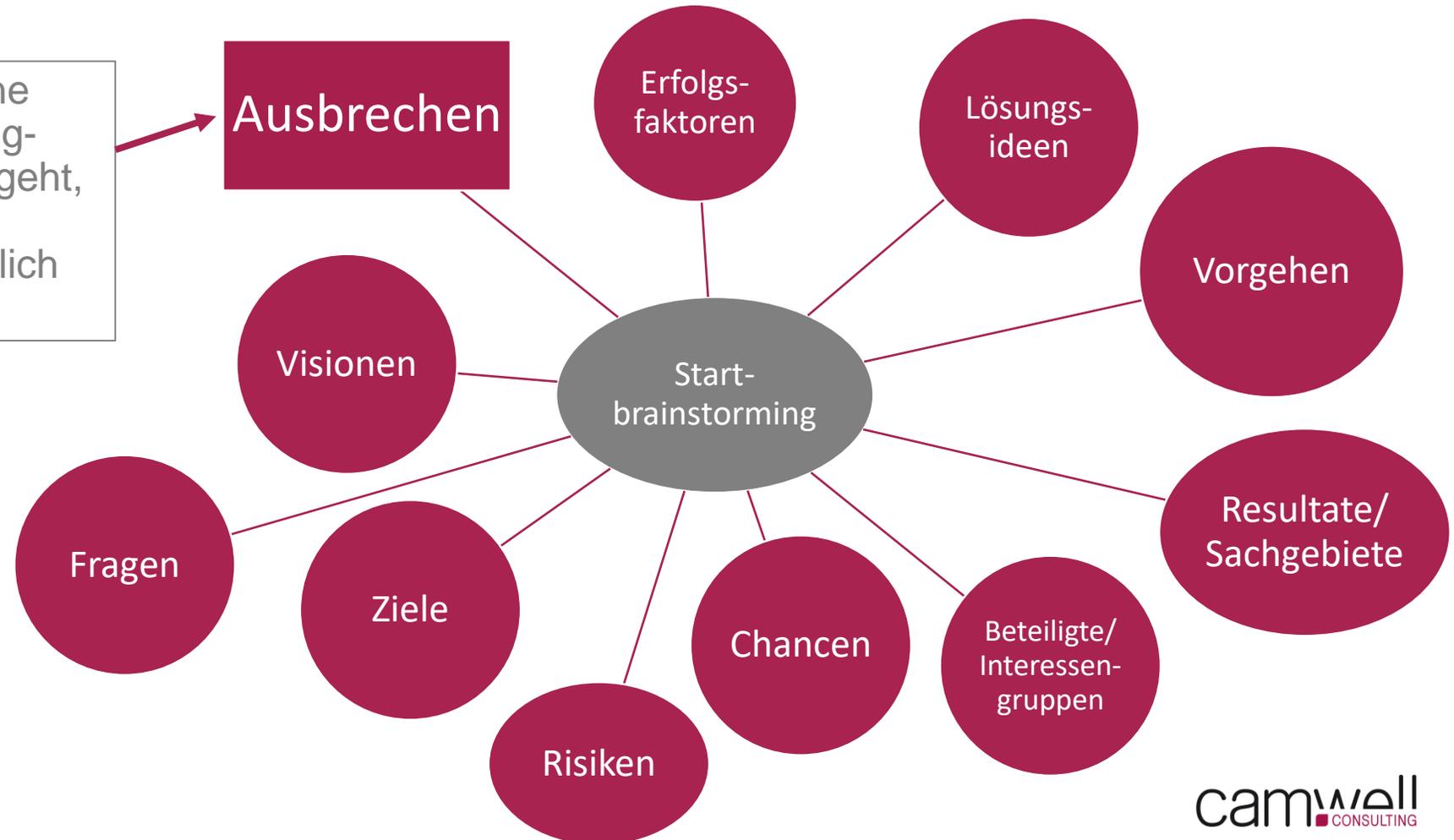
- Welche Fragen dürfen untersucht werden, was ist definitiv ausgeschlossen und mit welcher Begründung?
- Neubau oder Renovierung?
- Make or Buy Entscheidungen?
- Was sind mögliche Grobziele?
- Was sind Sachthemen, die möglicherweise eine Rolle spielen?



DER PROZESS IM ÜBERBLICK

Beim Projektbeginn ist es nicht unüblich, ein Brainstorming durchzuführen:

Ausbrechen hat eine besonders hohe Tragweite, da es darum geht, die Identität des Projektes grundsätzlich zu hinterfragen





BETEILIGTE UND PROZESS

Ein fachlich möglichst breitgestelltes Team ist wünschenswert. In den wenigsten Fällen spricht etwas dagegen, den Auftraggeber in das Start-Brainstorming miteinzubeziehen.

Der Detailprozess des Brainstorming gestaltet sich wie folgt:

1. Die Personen für das Start-Brainstorming wählen
2. Das Brainstorming vorbereiten
3. Das Brainstorming durchführen
4. Das Brainstorming auswerten



DAS 0. GEBOT IM PROJEKT

Das **0. Gebot** handelt von der Identifikation aller persönlichen und anderen **Know-how Trägern** zu dem Thema, die dem Projekt dienen können. Besonders wertvoll können hier negativ Erfahrungen sein, um so jemanden zu finden, der bereits verwertbare Ideen für die Umsetzung des Projektes vorweisen kann. Jedoch könnte das 0. Gebot die Kreativität einschränken, da man sich zu sehr auf bestehende Lösungen fixiert. Zum Entgegenwirken dieses „Nebeneffekts“ hier ein paar Tipps:

- Ideen zum 0. Gebot frühzeitig sammeln, jedoch erst nach der Kreativitätsphase anzapfen
- Das 0. Gebot ist keine Aufforderung, um einfach zu kopieren
- Der Zugang zu Personen / Experten hat Vorrang vor der Suche nach Lösungen
- In der Konzeptionsphase wiederholt und aktiv nach innovativen Ideen suchen



QUELLEN FÜR DAS 0. GEBOT

- Ähnliche, frühere Produkte
- Arbeitskollegen und Vorgesetzte
- Auftraggeber
- Nachbarabteilungen
- Externe Experten
- Partner und Lieferanten
- Kunden
- Literatur
- Konkurrenten



SCHRITTE NACH DEM PROJEKTSTART

An die Projektvorbereitung schließen die frühen konzeptionellen Phasen an.

Ab nun gilt es lösungsorientiert zu arbeiten, Projektziele zu konkretisieren und dem Projekt inhaltliche Substanz zu verleihen.