

Professioneller Projektstart – Kein netter „Lehrbuch-Luxus“

■ Der Kunde gibt seinen Druck an das Team weiter. Keine Zeit verlieren, schon gar keine Zeit verschenken. Beispielsweise verschenken für den Projektstart. Binnen zehn Monaten soll die neue Softwarelösung in der Testphase sein. Den Wunsch des Projektleiters, in einer „stillen“ Woche den Projektstart vorzubereiten, schmettert der Auftraggeber ab: „Die Zeit, die Sie damit vergeuden, wird hinterher fehlen.“ Hinterher fehlt in der Tat Zeit. Zeit, die Fehler zu Beginn des Projekts zu korrigieren. Und was das für Fehler sind: Streit mit dem Kunden über Auftrag und Leistungsumfang, Kompetenzgerangel und Missstimmung im Team, Ärger mit beteiligten Abteilungen und politische Probleme im Management. Nicht alles, aber vieles wäre vermeidbar gewesen.

Nach Expertenmeinung verschenken Deutschlands Projektmanager beim Projektbeginn nach wie vor viele Chancen und bringen sich unnötig in Gefahr. Sie definieren unzureichend Ziele, lassen den Auftrag im Unklaren, entwickeln keinen Teamgeist, machen sich zu wenig Gedanken über die Risiken ihres Vorhabens – all das, was in Projektmanagement-Seminaren betont wird, bleibt im Arbeitsalltag ungehört. Dies, scheint's, wissen insgeheim auch die Projektmanager selbst.

Symptomatisch: Als Beraterin **Sabine Peipe** vor GPM-Regionalgruppen das „Allerweltsthema“ Projektstart präsentierte, fand sie dicht besetzte Stuhlreihen in den Seminarräumen. „Das breite Echo auf mein Vortragsangebot hat mich überrascht“, meint sie, „Projektstart gehört doch zum kleinen Einmaleins des Projektmanagements.“ Methoden und Vorgehensweisen für den Aufbruch ins Projekt seien bekannt und in nahezu jedem Grundlagenwerk zum Projektmanagement zu finden.

Indes, die Praxis lehrt anderes. Zwischen Sollen und Sein klafft ein Bruch. Der fachmännische Start geht im Alltag unter. Zu sehr müssen sich Projektleiter mit Inhalten ihres Vorhabens beschäftigen. Und zu häufig ordnen Kunden und Geschäftsleistung schnellstmöglichen Arbeitsbeginn an. „Da müssen Pro-



Foto: privat

Projektmanagementberaterin Sabine Peipe: „Projektleiter müssen bei ihren Auftraggebern um Zeit und Ressourcen kämpfen, um ihren Projektstart fachgerecht beispielsweise mit einem eintägigen Kick-off durchzuführen.“

jektleiter um Zeit und Ressourcen kämpfen, um beispielsweise einen nötigen, eintägigen Kick-off durchzuführen“, klagt die schwäbische Expertin.

Ein Ringen, das sich letztlich lohnt. Die Hoffnung, dass sich Startprobleme schon lösen, wenn das Projekt nur seine Betriebstemperatur erreicht hat und auf Touren gekommen ist – diese Hoffnung trägt. Von Phase zu Phase werden die Folgen des verschenkten Starts durch das Projekt gereicht. Auf unheimliche Weise wachsen sie, gewinnen an Kraft. Hand aufs Herz: Welches Problem im Projektmanagement hat sich schon durch Aussitzen gelöst?

Typische Situation: Projektinitiatoren und Kunden zeichnen ein unpräzises Bild von den Erwartungen, die sie an das Projekt knüpfen. Stattdessen mahnen sie Tempo an. Projektstartphase, um Ziele und Aufträge zu klären? Kurz halten, kostet Zeit, vieles wird sich ergeben. In der Endphase rächt sich die verpasste Auftragsklärung, in der Ziele und auch Nicht-Ziele festgehalten werden. Dann moniert der Kunde, er habe sich die Ergebnisse anders vorgestellt. Oder er sattelt dem Team unerwartete Arbeitspakete auf, von denen nie die Rede gewesen ist.

Gerade bei dieser Auftragsklärung knicken manche Projektleiter ein. „Sie wissen von ihrer Ausbildung her häufig, wie bedeutsam es ist, vor dem Arbeitsbeginn Informationen zu sammeln“, hat Sabine Peipe in ihrer fünfzehnjährigen Beratungstätigkeit festgestellt, „manchen fehlt aber das Selbstbewusstsein, hier auf einer Klärung zu bestehen.“ Oder ihnen fehlt Munition für die Diskussion mit ihren Auftraggebern. Der Hinweis auf die Bedeutung umsichtiger Vorbereitung wird gerne als netter Lehrbuch-Luxus abgetan. Ältere Projektleiter können sich hier auf ihre Erfahrungen berufen, um ihre Sicht vor Kunden, Geschäftsführung oder Lenkungsausschuss zu untermauern. Doch was können junge Projektleiter tun, die nach ihrer Ausbildung in ihr erstes oder zweites Projekt einsteigen? Sabine Peipes Tipp: Anhand von Erfahrungswerten vergangener Projekte nachweisen, wie entscheidend die ersten Schritte für den Erfolg oder Misserfolg des Projekts sind. Die Erfahrungsdatenbank des Unternehmens oder die Meinung anderer Projektleiter kann in der Diskussion helfen.

Ähnliches gilt für die anderen Hausaufgaben des Projektstarts. Die Risikoanalyse beispielsweise, die Stakeholder-Analyse, die Kontextanalyse, in der der Zusammenhang des Projekts mit der Unternehmensstrategie ausgelotet wird. Sprichwort unter den Altvordern der Pro-



Foto: LEGO Serious Play

Aufbruch ins Projekt: Ein gut geplanter Start ins Ungewisse ...

Projektstart-Best-Practice: Sich orientieren und Ziele lösen

Projektstart: Die meisten Teams wollen die Ärmel aufkrepeln und sich ans Werk machen. Doch besonders zu Beginn ist Umsicht gefordert: Informationen sammeln, mit den Partnern klären und Entscheidungen dokumentieren – das sind die „stillen“ Startaufgaben.

1. **Klären Sie den Auftrag mit Ihrem Projektgeber und Ihrem Team:** Was sind die Ziele? Was sind „Nicht-Ziele“, also was soll das Projekt nicht erreichen?
2. **Grenzen Sie Ihr Projekt ab:** Was ist Anlass und Problem? Welcher Leistungsumfang ist nötig? Wie steht es um das Budget, um die Risiken, aber auch die Chancen?
3. **Klären Sie die Rollen im Projekt:** Welche Rolle haben beispielsweise Auftraggeber, Projektleiter, Team-Mitglieder und betroffene Fachabteilungen? Wo liegen die jeweiligen Kompetenzen?
4. **Analysieren Sie den Kontext, in dem Ihr Projekt steht:** Wo sind Zusammenhänge mit der Unternehmensstrategie, den Unternehmenszielen, mit anderen Projekten, mit wirtschaftlichen, technischen, gesetzlichen und politischen Einflussfaktoren? Welches Umfeld hat Ihr Projekt, wen beeinflusst es, wen beeinflussen Sie mit Ihrer Arbeit? Und: Was war vor dem Projekt – und was wird nach dem Projekt noch kommen?
5. **Formulieren Sie Ihre Projektziele:** Welche Leistungen müssen zu welchen Terminen mit welchem Budget erbracht werden? Achten Sie auf die SMART-Regel, Ziele sind spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar und anspruchsvoll, realistisch und terminiert. Und: Dokumentieren Sie die Termine.



Foto: Nokia

Kommunikationsstrukturen im Projekt festlegen, eine bedeutsame Aufgabe in der Startphase eines Projekts

jektmanagementszene: „Sage mir, wie du ein Projekt beginnst, und ich sage dir, wie dein Projekt endet.“

Indes, die Experten wollen den Projektstart nicht allein auf sachliche Aspekte begrenzt sehen. Projektstartphasen, so betont Sabine Peipe, dienen mehr als nur der inhaltlichen Kursbestimmung. Sie beeinflussen auch das Projektklima. Zu Beginn des Projekts werden Weichen gestellt, die mit darüber entscheiden, wie das Team zusammenarbeitet und welches Standing der Projektleiter in seiner Mannschaft hat. Mit einem sorgfältigen Projektstart – Kick-off-Meeting inklusive – bestimmt der Projektleiter die soziale Großwetterlage und die Produktivität seiner Mannschaft. Er lebt vor, was er sich von seinem Team wünscht: sorgfältiges Planen, gewissenhafte Umsetzung, offene Kommunikation, Zielorientierung und effiziente Zusammenarbeit.

Projektleiter fahren am besten, wenn sie sich zum Start nicht als energische Macher vorstellen. „Sie sind gut beraten, als Moderator zu agieren“, erklärt Sabine Peipe. Also das Team formen, immer wieder die Projektziele verdeutlichen, Kommunikation und Kontakt im Team fördern, gemeinsam mit dem Team eindeutig Verantwortlichkeiten, Rollen und Informationsstrukturen festlegen.“ Für ein gutes Mittel, mit dem Projekt auch die Teamprozesse

in Gang zu setzen, hält Sabine Peipe den klassischen Kick-off-Workshop. Es lohne sich, gemeinsam mit dem Team über Zieldefinitionen nachzudenken, mögliche Interessengruppen und ihren Einfluss auf das Projekt zu studieren, Rollen und Regeln im Team festzuhalten, Kommunikationswege zusammen zu diskutieren, Verantwortlichkeiten abzustecken, den Umgang mit Konflikten zu erörtern und Reizthemen wie Pünktlichkeit, den gemeinsamen Umgang miteinander und Berichtspflichten zu bereden. „Das legt eine gute Basis“, weiß Sabine Peipe, „inhaltliche und soziale Fragen werden zugleich besprochen.“ Der Teamprozess komme noch vor dem eigentlichen Arbeitsbeginn in Gang.

O. Steeger



Foto: Siemens

Ein umsichtig durchgeführter Projektstart hilft, die Projektfäden in der Hand zu halten.