# Uber den Projekterfolg entscheidet der Start

PROJEKTMANAGEMENT. Klare Zieldefinitionen und eine Analyse der Interessen der Stakeholder bringen beim Start "Luft unter die Flügel" eines Projekts. Dr. Dagmar Börsch, zertifizierte Projektmanagement-Expertin und Jurymitglied beim Deutschen Projektmanagement-Award, beschreibt acht grundlegende Maßnahmen, die einen Projektfehlstart verhindern können.

Der bekannte Modeschöpfer Michael Michalsky vertreibt seine Kollektion "Mitch & Co." neuerdings über die Filialen des Kaffeerösters Tchibo. "Mit Mitch & Co. möchte ich coole, tragbare Styles für jedermann anbieten. Da ist Tchibo mit seinem starken Vertriebsnetz ein idealer Partner für mich", erklärte der Designer. Tchibo ist mit vier Milliarden Euro Umsatz eines der größten international tätigen Einzelhandelsunternehmen. In den letzten Jahren erarbeiteten sich die Mitarbeiter ein großes ProjektmanagementKnow-how, um solche Kooperationen mit externen Partnern schnell und sicher abwickeln zu können. Zum Weihnachtsfest 2004 sollte zum Beispiel ganz Deutschland "tchibofonieren" können. Der Münchner Mobilfunkanbieter "O2 Germany" hatte mit dem Kaffeeröster Tchibo zusammen eine Vision entwickelt: "In den fast tausend Filialen kaufen die Kaffeekunden ab sofort nicht nur Bohnen, sondern auch Handys und Mobilfunkangebote." Die Münchner Mobilfunker legten vor drei Jahren den Turbogang ein, um diese neue Idee rechtzeitig zum Weihnachtsgeschäft in die Tat umzusetzen.

Der Zeitdruck war enorm, ein Team um den damaligen Projektleiter Josef Gigl sollte das "Tchibofonieren" in rund sieben Monaten technisch ermöglichen. Gigl indes hielt seine tatendurstige Mannschaft während der Startphase des Projekts zurück. Er wollte sein Vorhaben erst sorgfältig vorbereiten - "aufsetzen", wie man in der Fachsprache sagt. Ob durch all diese Vorarbeit nicht unnötig Zeit verloren geht, wurde Gigl oft gefragt. "Nein", antwortete der Projektleiter, "keineswegs!".

Mit dieser Einschätzung lag Josef Gigl richtig. Die Startphase seines Projekts war vorbildlich. Nicht ohne Grund: In Deutschland erleidet etwa jedes dritte Projekt Schiffbruch. Die Ursache dafür liegt häufig in der vermasselten Vorbereitung gleich zu Anfang des Projekts. Den direkten Zusammenhang zwischen erfolgreichen Projekten und gelungenem Projektstart weist eine Studie nach, die die "GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V." und die Beratungsgesellschaft PA Consulting vorge-

legt haben. Die Ergebnisse der Wissenschaftler: Bei zwei von drei misslungenen Projekten waren die Anforderungen und Ziele unklar formuliert. Bei der Hälfte der gescheiterten Projekte war zudem die vorbereitende Planung mangelhaft. Technische Probleme dagegen lassen nur rund 15 Prozent der Projekte im Fiasko enden. Die Projektprobleme, so das Fazit der Studie, liegen nicht in der Herausforderung selbst. Sie sind hausgemacht.

## Startphase als "Achillesferse" des Projekts

Die Startphase ist die Achillesferse des Projektmanagements. Für Experten wie Professor Jochen Platz (Technische Universität München) steht fest: "Fehler, die hier gemacht werden, können meist nicht mehr korrigiert werden. Sie führen später zu Problemen im Projekt." Wenn Projekte mit ihrem Zeitbudget nicht auskommen, teurer werden als geplant oder nur mit Mängeln abschließen - so lässt sich dies sehr häufig auf Unzulänglichkeiten und Verzögerungen beim Projektstart zurückführen. Auch andere Fachleute warnen: Nicht wenige Teams beginnen direkt, technische Probleme zu lösen - statt zunächst ihre Zeit den Anforderungen und Zielen, den Risiken und der Planung, dem Teamaufbau und der Kommunikation zu widmen.

"Viele Teams starten mit dem, was ihnen besonders gut liegt - also mit technischen Herausforderungen", erklärt Projektberaterin und Marketingfachfrau Doris Grethen. Dies erklärt, weshalb die Teams die "weichen Erfolgsfaktoren" eines Projekts

### **AUTORIN**



Dr. Dagmar Börsch ist seit zwölf Jah-Unternehmensberaterin

und Geschäftsführerin der Project Solutions GmbH mit Sitz in Ludwigshafen. Die Biologin und zertifizierte Projektmanagement-Fachfrau (IPMA) begleitet vorwiegend Entwicklungsprojekte in der Pharma-, Chemie- und Medizintechnik. Zudem ist sie als Assessorin beim Deutschen Projektmanagement-Award der "GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V." tätig.

**Project Solutions GmbH** Donnersbergweg 2 67059 Ludwigshafen Telefon 06 21/5 70 58-21 boersch@projectsolutions.de www.projectsolutions.de



Best Practice: Der Kaffeehändler Tchibo koordiniert mit externen Zulieferern auch kurzfristig saisonale Angebotsaktionen. Für diese Leistung seiner Projektmanager wurde Tchibo schon mehrfach ausgezeichnet.

übersehen. Beispielsweise versäumen es viele Teams, die "Brille" zu wechseln und ihr Projekt aus der Sicht von Kunden, Auftraggebern, Kollegen und anderen Interessengruppen zu betrachten. "Beziehungsmanagement ist aber ein Kernelement erfolgreicher Projektvorbereitung", sagt Doris Grethen.

Erfahrene Projektmanager reservieren etwa ein Drittel der gesamten Projektlaufzeit für die Vorbereitung und den Start. Sie ziehen sich zurück, um ihr komplexes Vorhaben in seine Einzelteile zu zerlegen, dann wieder zusammenzusetzen und gewissermaßen ein Drehbuch für das Proiekt zu entwickeln.

Dabei arbeiten sie nicht nur im stillen Kämmerchen. Sondierungen, Gespräche und Abstimmungen im Umfeld ihres Vorhabens stehen ebenfalls auf der Agenda der Startphase. Es geht darum, die unterschiedlichen Interessen der Projektumgebung zu klären und nach Möglichkeit unter einen Hut zu bringen. Folgende Maßnahmen sollten unbedingt ergriffen werden, bevor es mit einem Projekt richtig losgeht:

## 1. Die Anforderungen klären und Ziele formulieren.

Projektaufträge sind häufig ungenau formuliert. Erste Aufgabe des Projektleiters ist es, die Anforderungen bei den Auftraggebern exakt zu erkunden. Profis befragen darüber hinaus auch diejenigen, die später das Projektergebnis nutzen werden - gewissermaßen die Kunden ihrer Auftraggeber. "Viele Teams müssen erst nachforschen, wer wirklich der Kunde ihres Projekts ist", hat Doris Grethen beobachtet, "bei der Klärung von Anforderungen sollten sich Teams mit eigenen Lösungsvorschlägen zurückhalten und offene Fragen stellen." Also nicht fertige Konzeptskizzen absegnen lassen, sondern möglichst viele Informationen aus den Kunden "herauskitzeln".

Sind die Anforderungen ermittelt, kann der Projektleiter die Ziele seines Projekts definieren. Was soll das Team exakt erreichen? An welchen Zielen will es nach Projektabschluss seinen Erfolg messen? Gute Erfahrungen haben Projektleiter damit gemacht, bereits zu diesem Zeitpunkt Spezialisten ins Team zu holen; gemeinsam simulieren sie gedanklich den Projektablauf und erarbeiten ein vorläufiges Drehbuch. Wichtig bei dieser Konzeption: Der Projektmanager muss zwischen der Gesamtsicht ("Adlerblick") und Detailsicht ("Wühlmausperspektive") wechseln. Nur so kann er prüfen, ob die Einzelheiten seiner Planungen noch mit den Zielen übereinstimmen.

#### 2. Änderungen früh berücksichtigen.

Während der Startphase des Projekts sind Änderungen an Zielen und Planungen leicht zu berücksichtigen. Änderungen auf dem Papier sind meist billig, Änderungen am Produkt teurer", pointieren Fachleute die Grundregel der frühen "Projektdefinition". Projektleiter gleichen deshalb ihre formulierten Ziele immer wieder mit den Anforderungen ab. Befindet sich das Projekt nach wie vor noch "auf Kurs"?

## 3. Stakeholder analysieren.

Jedes Projekt berührt die Interessen einer Vielzahl von Stakeholdern ("Projektbetroffenen") - angefangen bei den Teammitgliedern, dem Top-Management und →

# führung + personalentwicklung

→ den Kollegen des eigenen Unternehmens über Lieferanten, Genehmigungsbehörden und Verbänden bis möglicherweise hin zu Politik und Bürgerinitiativen. An den Widerständen dieser Stakeholder scheitern Projekte immer wieder, fast jedes vierte misslungene Projekt geht auf das Konto der Stakeholder. Versierte Projektmanager gehen deshalb in die Offensive, orientieren sich über mögliche Interessengruppen ihres Projekts und versuchen, sie für ihr Vorhaben zu gewinnen.

So hat der damalige Projektleiter Josef Gigl für sein "Tchibofonieren"-Projekt über dreißig unterschiedliche Stakeholder-Gruppen aufgelistet. Er notierte, wie stark ihr Einfluss auf das Projekt war und ob sie das Projekt fördern oder hemmen würden. Anschließend setzte er sich mit den Gruppen in Verbindung, informierte sie über sein Vorhaben und fragte nach ihren Interessen. "Eine solche Stakeholder-Analyse hat ebenfalls Einfluss auf die Ziele", sagt Doris Grethen. So entwickelte das Team um Josef Gigl Fragebögen, untersuchte während des Proiekts die Zufriedenheit der Stakeholder mit den Fortschritten und justierte immer wieder seinen Projektkurs nach.

## 4. Projektrisiken beurteilen.

Die Risikoanalyse gehört heute zum "kleinen Einmaleins" des Projektmanagements. Die Teams tragen alle erdenklichen Risiken zusammen, beispielsweise mögliche technische Komplikationen, sich verschleppende Genehmigungsverfahren, fehlende Spezialisten im Team, mangelnder Rückhalt in der eigenen Organisation oder säumige Lieferanten. Ordnung in die zumeist lange Liste bringen sie mit zwei Kriterien: Wie wahrscheinlich ist es, dass das Risiko zu einer realen Gefahr wird? Und wie groß wäre dann der Einfluss auf das Projekt? Danach wählt es die bedeutsamen Risiken aus und erarbeitet Vorbeugemaßnahmen und Notfallpläne. Entscheidend: Die Akte "Projektrisiken" muss während des Projektverlaufs regelmäßig auf der Agenda der Projektmeetings stehen, die Risiken immer wieder neu bewertet werden.

## 5. Informationswege planen.

Stehen Projekte unter Zeitdruck, so müssen Informationen schnell und sicher flie-



ßen. Anderenfalls können Projektleiter nicht rechtzeitig reagieren, wenn ihr Vorhaben vom Kurs abweicht. Projektprofis entwickeln deshalb detaillierte Kommunikationspläne. Diese Pläne verzeichnen alle Informationspartner. Zudem geben sie an, wer wann wie informiert wird: Wer bekommt Monatsberichte oder wird zu wöchentlichen Meetings eingeladen? Zu welchem Zeitpunkt sind Stakeholder zu informieren - und in welcher Form?

#### 6. Das richtige Team zusammenstellen.

In vielen Projekten wird interdisziplinär gearbeitet. Bevor Projektmanager ihr Team zusammenstellen, müssen sie detailliert die erforderlichen Fach- und Spezialkenntnisse ermitteln. Welche Kompetenzen werden benötigt? Erfahrene Projektleiter gehen heute noch einige Schritte weiter. Während des Projekts wachsen Teams in der Regel schnell an; neue Spezialisten kommen hinzu und unterstützen die Arbeiten.

So planen Projektleiter bereits in der Startphase, wie sie die neuen Köpfe möglichst schnell ins Team integrieren und einarbeiten können. Projektleiter Josef Gigl plante bewusst ein, dass sich Mitarbeiter während des Projekts qualifizieren und an ihren Aufgaben wachsen könnten. "Unsere Absicht war auch, den Mitarbeitern neue Zukunftschancen zu eröffnen", sagt er.

## 7. Eskalationswege planen.

Konflikte im Projekt müssen schnell zur Sprache kommen - und ebenso schnell geschlichtet werden. In sogenannten "Eskalationsplänen" wird festgelegt, welche Instanz welche Fragen entscheidet und welche Konflikte schlichtet. Mitarbeitern sind solche Pläne eine wichtige Hilfe, rechtzeitig einen Ansprechpartner zu finden.

## 8. Den Kick-off des Projekts nutzen.

Die "Kick-off"-Veranstaltung gehört heute zum festen Meilenstein beim Projektstart, und häufig ist der Kick-off der offizielle "Anpfiff" für die Projektarbeit. Das Kernteam findet zueinander, "beschnuppert" sich und lernt sich kennen. Viele Projektleiter wählen für diesen Kick-off bewusst die entspannte Atmosphäre eines Tagungshotels und verbinden mit der Zusammenkunft ein Teamtraining. Sie nutzen diese Gelegenheit aber auch, ihr Team auf das gemeinsame Vorhaben emotional einzuschwören.

"Ich habe jedem Mitarbeiter die Ziele, den Sinn und Zweck des Projekts klargemacht und ihm Handlungsspielräume für eigenverantwortliches Arbeiten gegeben", berichtet Josef Gigl aus seinem Projekt. Mitarbeiter müssen allerdings auch begreifen, dass solche Handlungsspielräume Verantwortung mit sich bringen. Die Frage: Wer ist bis wann für welche Ergebnisse zuständig? Projektprofis nehmen ihre Mitarbeiter nachdrücklich in die Pflicht und lassen sich diese Verantwortlichkeiten sogar per Unterschrift besiegeln. So gehen sie sicher, dass ihre Mitarbeiter im gleichen Maße hinter dem Projekt stehen wie sie selbst.

Dr. Dagmar Börsch