



Bild: iStock/morgant

Der **Start** – Achillesferse bei Entwicklungsprojekten

„Dieses Projekt stand von Anfang an unter einem schlechten Stern“, seufzt der Projektmanager eines 300-köpfigen Entwicklungsteams. Das Entwicklungsprojekt schob eine Bugwelle von Problemen vor sich her

Autorin **Dr. Dagmar Börsch**

Die Benutzeroberfläche für das Labordiagnosegerät ließ sich nur „sperrig“ bedienen. Die Produktionskosten für die innovativen optischen Messsensoren überstiegen das Geplante bei Weitem. Und das neuartige Display ließ sich nicht präzise genug ins Gehäuse einpassen. Zudem fehlten über Monate geeignete Spezialisten für die Konstruktion mechanischer Bauteile, und das Top-Management forderte obendrein kurz vor der Serienreife Änderungen am Funktionsumfang.

Projektschwierigkeiten in der Startphase

Kein Wunder, dass der Projektmanager der Verzweiflung nahe war. Dabei lassen sich viele Schwierigkeiten und Komplikationen vermeiden – durch sorgfältige Vorbereitung des Projekts. „Die Frühphase entscheidet maßgeblich

über den späteren Erfolg, sie ist die Achillesferse“, erklärt Professor Heinz Schelle von der Universität der Bundeswehr, München.

Die ersten Tage und Wochen eines Projekts müssen daher einer festen Choreographie folgen. Projektmanager müssen in dieser Frühphase einen bestimmten Katalog von Management-Aufgaben bearbeiten. Beispielsweise planen sie sorgfältig die Kommunikation im Team, analysieren die Erwartungen und Wünsche von Interessengruppen („Stakeholdermanagement“), wählen geeignete Mitarbeiter für das Team aus und wappnen sich gegen Projektrisiken. „Doch viele Teams starten mit dem, was ihnen besonders gut liegt – beispielsweise mit technischen Herausforderungen“, kritisiert Projektberaterin Doris Grethen die gängige Praxis. Nicht zuletzt müssen Spezialisten unter-

Teil 1 der Serie „Projekte richtig starten“

Eine Studie des Fachverbands GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. weist nach: Am häufigsten scheitern Projekte an mangelhafter Zieldefinition, an schlechter Kommunikation und an Widerständen von außen. Der Keim für diese Schwierigkeiten liegt allein in der Startphase eines Projekts.

Dieser Beitrag ist Teil 1 einer vierteiligen Serie über den richtigen Start von Projekten. In den kommenden Ausgaben gibt Dr. Dagmar Börsch weitere Tipps. Wer darauf nicht warten mag, findet die Teile 2 bis 4 schon heute im Internet. serie.devicemed.de

schiedlicher Disziplinen fehlerlos zusammenarbeiten. Ihre Arbeiten müssen koordiniert und ihre

„Die ersten Tage und Wochen eines Projekts müssen einer festen Choreographie folgen“

Dr. Dagmar Börsch, Project Solutions



← **Der Start ist die Achillesferse beim Projektmanagement.** Wer hier Fehler macht, setzt von Beginn an den Erfolg aufs Spiel

Arbeitsergebnisse zu einem produktionsreifen Gerät zusammengefügt werden.

Kompetenz früh ins Team holen

Projektprofis stemmen die Startphase ihres Projekts nicht allein. Sie bilden möglichst früh ein Kernteam aus projekterfahrenen Spezialisten, die möglichst alle für das Projekt erforderlichen Fachgebiete abdecken. Dabei vermeiden sie einen typischen Fehler bei der Mitarbeiterauswahl: Statt in Namen oder Positionen zu denken, beschreiben sie in Kompetenzprofilen genau das erwartete Fachwissen und die Erfahrung. In diesen Profilen sollten „weiche“ Anforderungen beschrieben sein, also etwa Stichworte zu Teamfähigkeit, Führungskompetenz, Kreativität oder der Fähigkeit, Aufgaben anhand von Vorgaben akribisch zu bearbeiten.

Die Anforderungen klären

In der Regel sind Projektaufträge ungenau formuliert. Das Team muss selbst nachforschen, was es genau erreichen soll – also die Anforderungen klären und die Projektziele definieren: Was erwartet der Auftraggeber von dem Projekt, wie soll

das Ergebnis genau aussehen? Profis befragen darüber hinaus diejenigen, die später das Projektergebnis nutzen werden – gewissermaßen die Kunden ihrer Auftraggeber. Zudem halten sie sich mit eigenen Lösungsvorschlägen zurück und stellen offene Fragen. Es geht darum, möglichst viele Informationen herauszukitzeln.

Die Ziele definieren

Im nächsten Schritt leitet das Team aus den Anforderungen präzise Projektziele ab. Entscheidend sind handfeste, nachprüfbar Fakten, an denen der Erfolg später gemessen werden kann. Bewährt hat sich das sogenannte „Quality function deployment“. Ein Team mit Experten erörtert die verschiedenen Anforderungen quasi „durch die Brille“ unterschiedlicher Disziplinen, bis sie zueinander passen. Was bedeutet beispielsweise die Anforderung, dass das Display eines Geräts gut erkennbar sein muss, für Software, Design oder die Entwicklung von Platinen? Wie kann die Anforderung, das Gerät müsse „handlich sein“, mit der geforderten Akkutechnik in Einklang gebracht werden? Wichtig dabei: Ein geschulter Moderator leitet diesen interdisziplinären Dialog, damit das Team die Anforderungen aus wirklich jeder Expertenperspektive betrachtet.

Mit dem Kernteam ziehen sich Projektmanager dann zur Planung zurück. Sie zerlegen ihr Projekt in seine Einzelteile, setzen

es anschließend wieder zusammen und entwickeln ein fundiertes „Drehbuch“. Profis wechseln dabei immer wieder den Blickwechsel und folgen der „Adler-Wühlmaus“-Regel. Sie betrachten quasi aus dem Blickwinkel der Wühlmaus jedes Detail und prüfen dann aus der Vogelperspektive des Adlers, ob alle Details im Gesamten gut zusammenpassen.

Machbarkeitsphasen reduzieren die Risiken

Immer mehr Projektmanager schieben bei der Projektvorbereitung eine sogenannte Machbarkeitsphase ein. In dieser Phase experimentiert das Team mit Technologien, es simuliert und testet Lösungswege für Konstruktionsprobleme. Erst danach beginnen sie mit der eigentlichen Realisierung sowie mit dem Bau von Funktionsmodellen und Prototypen. Der Vorteil: Diese Phase erspart dem Team später aufwändige Änderungen und mindert das Risiko, entscheidende Technologie-Weichen falsch zu stellen. Experten empfehlen übrigens, für die Machbarkeitsphase ein Team aus kreativen, kommunikationsfreudigen Mitarbeitern einzusetzen, die interdisziplinäre Zusammenarbeit gewohnt sind.

Dr. Dagmar Börsch
Unternehmensberaterin und
Geschäftsführerin der
Project Solutions GmbH
D-67059 Ludwigshafen
www.projectsolutions.de