

Holger Zimmermann, Tina Zimmermann

Mit Leichtigkeit ins Projekt

Der Einstieg entscheidet über den Projekterfolg



www.tredition.de

© 2017 Holger Zimmermann, Tina Zimmermann
Umschlag, Illustration: Christoph Prenosil
Lektorat, Korrektorat: das ProjektMensch-Team
Titelbild: ©iStockphoto/nantela (139539636)

Verlag: tredition GmbH, Hamburg
Printed in Germany

ISBN

Paperback: 978-3-7323-4388-1

Hardcover: 978-3-7323-4389-8

e-Book: 978-3-7323-4390-4

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Unter Angabe der Quelle ist die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung erlaubt und erwünscht.

Inhalt

Wer ein Projekt anpackt beginnt gedanklich auf der grünen Wiese. Im Gegensatz zu Routineprozessen gibt es bei Projekten keinen beschriebenen Weg, wie das Projekt startet. Deshalb stellt sich immer wieder dieselbe Frage: Wie mache ich den Anfang? Diese Kurzanleitung zeigt eine in der Praxis bewährte Vorgehensweise, wie Sie in wenigen Schritten von der Projektidee zum klaren Projektauftrag kommen.

Im Projektmanagement gibt es sehr viele nützliche Hilfsmittel. Wann und wie welche Methode oder Maßnahme zum Einsatz kommt, entscheidet am Ende jeder Projektleiter und jedes Projektteam selbst. Subjektiv und von Projekt zu Projekt unterschiedlich.

In unserer Reihe „Quick-Guide“ greifen wir einzelne Hilfsmittel aus unserem Projektmanagement-Werkzeugkasten heraus. Damit wollen wir das Lesen dicker Projektmanagement-Literatur ersparen und liefern praxiserprobte Ansätze für Ihren Projektalltag.

*Projekt*mensch®

Mit Projekten ist mehr möglich als man ahnt.

www.projektmensch.com

In dieser Reihe bereits erschienen:

- Projektstrukturplan erstellen – Kurzanleitung für die Projekt-Checkliste

www.projektmensch.com/go2/publikationen

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	7
2. Ist das (wirklich) ein Projekt?	9
3. Die Projekteinrichtung – Grundlage für Projekterfolg	19
<i>Das Projektmandat formulieren und klären</i>	24
<i>Das vorläufige Projektteam definieren</i>	32
<i>Den Projektstart-Workshop durchführen</i>	34
<i>Den ersten Entwurf des Projektplans erstellen</i>	41
<i>Das Projektteam definieren</i>	42
<i>Die Projektskizze erstellen</i>	44
<i>Die Projektskizze freigeben</i>	49
4. Link-Tipps	51

1. Vorwort

Die Idee hinter der Reihe „Quick-Guide“ ist es, in einer kurzen Anleitung einzelne Projektmanagement Werkzeuge aus unserem Werkzeugkasten herauszugreifen und den Einsatz im Projektalltag zu beleuchten. Damit wollen wir das Lesen dicker Projektmanagement-Literatur ersparen und liefern praxiserprobte Ansätze für Ihren Projektalltag.

In dieser Publikation haben wir uns dafür entschieden, mehr als nur ein Werkzeug herauszugreifen und diese im Kontext darzustellen, um den roten Faden aufzuzeigen. Denn uns ist während des Schreibens wieder einmal bewusstgeworden, wie wichtig ein gelungener Start ins Projekt für einen positiven Verlauf und ein erfolgreiches Projektende sind.

Für uns ist dieses Büchlein dennoch ein „Quick-Guide“, denn es zeigt eine von vielen möglichen Vorgehensweisen, wie Sie von der Idee eines Vorhabens zum ersten Projektmanagement-Meilenstein kommen. Die Schritte, die wir hier beschreiben, bewähren sich seit vielen Jahren in den unterschiedlichsten Projekten unserer täglichen Praxis.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und zahlreiche Impulse für Ihren Projektalltag.

Tina & Holger Zimmermann

2. Ist das (wirklich) ein Projekt?



Abbildung 1: War bis 1972 das meistverkaufte Automobil. Das Ford Modell T

Wir können es nicht mehr hören: “Wir machen da ein Projekt!” Und im nächsten Satz wird von „Zuständigkeiten“ und „Abteilungen“ gesprochen. Da möchten wir laut Zwischenrufen: “Haltet ein, so wird das nichts!” Unser Zwischenruf kommt von innen, von tief drin. Denn viele Dinge, die als Projekt bezeichnet werden, sind keins, und viele Projekte, die welche sind, werden nicht als Projekte geführt.

Deshalb steht diese Klärung ganz am Anfang: Ist das Vorhaben ein Projekt, dann wird Projektma-

nagement nötig. Ist es kein Projekt, dann sinnvollerweise nicht.

Es ist dabei nicht nur Aufgabe der Projektleitung diese Klärung herbeizuführen, auch Auftraggeber tun gut daran, sich vor Beauftragung eines Vorhabens bewusst zu machen, um welche Art Vorhaben es sich tatsächlich handelt. Nicht alles, was einem als Projekt verkauft wird, hat diesen Titel auch verdient. Die Unterscheidung zur Routine ist wichtig. Das erspart viel unnötige Arbeit. Am Beispiel eines Verlags verdeutlicht: jedes Buch ist sicher einmalig. Der Weg von der Idee zum fertigen Buch, also die allgemeine Vorgehensweise der Bucherstellung, ist es jedoch nicht.¹

Wer Projekte als Organisationsform verstehen will, der muss einen Blick in die Vergangenheit werfen und genauer betrachten, auf welchen Ideen unsere heutigen Organisationsformen basieren.

Gegenwärtig arbeiten wir in einer Welt organisiert nach Ideen von Frederick Taylor und Henry Ford. Sie etablierten vor mehr als 100 Jahren die industrielle Massenfertigung und veränderten damit grundlegend die Herstellung von Produkten. Taylor gilt als Begründer der Arbeitswissenschaft. Seine Lehre beruht auf genauen Zeit- und Arbeitsstudien der Menschen und deren Umsetzung in geplante, routinierte Abläufe. Henry Fords Interes-

¹ Projektmanagement im Verlag, Holger Zimmermann, 1. Auflage, August 2014

sen galten dem Automobil. Wie Taylor im Allgemeinen, studierte Ford die Arbeitsabläufe in der Automobilfertigung und perfektionierte und standardisierte sie konsequent. Er etablierte Routineprozesse, so dass Arbeitsabfolgen möglich wurden, ohne dass es individueller Absprachen der Menschen bedurfte. Die Idee war einfach und genial. Der gesamte Herstellungsprozess wurde in einzelne Arbeitsschritte untergliedert, die Arbeiter auf einen Teilbereich spezialisiert. Damit sorgten die Routineprozesse für hochgradige Effizienz und damit wiederum für kostengünstige Produkte. Wie bspw. das Ford ‚Modell T‘. Bis 1972 das meistverkaufte Automobil der Welt².

Noch heute sind die meisten Unternehmen strukturiert nach den damaligen Ideen und Ansätzen. Möglichst viele Arbeitsschritte wurden von zentraler Stelle organisiert und standardisiert. Gleiches Know-how wird in Organisationseinheiten, den ‚Abteilungen‘, gebündelt.

Das Arbeiten in Abteilungen funktioniert bestens, wenn es einen Routineprozess gibt, der das Vorgehen exakt regelt. Im Routineprozess ist eindeutig definiert, wer was in welchem Fall tun muss. Alle Beteiligten kennen diesen Ablauf und werden ihn automatisch verfolgen, ohne dass Absprachen

² Vertiefendes hierzu liefert u.a. wikipedia.de unter den Stichworten ‚Frederick Winslow Taylor‘ ‚Scientific Management‘ ‚Taylorismus‘ ‚Henry Ford‘ ‚Ford Modell T‘

über die Vorgehensweise nötig sind. Die Beteiligten können sich darauf verlassen, dass der Prozess so definiert ist, dass er „von alleine“ funktionieren wird. Sie können sich damit voll und ganz auf die Erledigung der für ihren Arbeitsplatz vorgesehenen Arbeit konzentrieren.

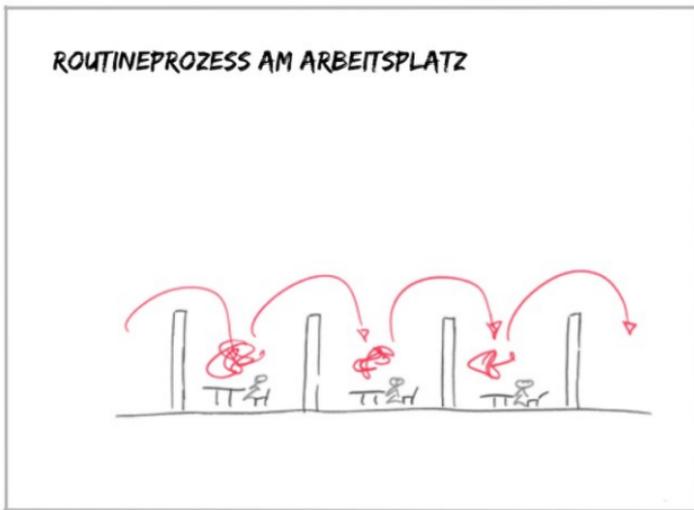


Abbildung 2: Routineprozesse – die Arbeit wandert automatisch weiter, ohne dass Absprachen notwendig sind.

Im Routineprozess ist die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen bereits organisiert. Diese Form der Zusammenarbeit ist heute hochgradig effizient, wird sie auch im Rahmen von Prozessoptimierungen in vielen Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt und verfeinert.

Seit einigen Jahren verändern sich jedoch die Anforderungen an Arbeitsbedingungen und Arbeitsformen. Der Einsatz neuer Technologien und die Globalisierung sorgen für mehr Wettbewerb und anspruchsvollere Kundenwünsche.

Ehemals etablierte Organisationsmodelle suchen Nachfolger, brauchen Innovation, das Neue. Die Herangehensweise von Taylor und Ford eignet sich nach wie vor bei der Herstellung großer Stückzahlen oder der Bearbeitung bereits ähnlicher, bekannter Fragestellungen. Wie aber organisieren wir uns bei der Herstellung eines einzelnen, individuellen Produkts? Oder bei einer Stückzahl 5?

Welches Vorgehen braucht es bei völlig neuen, unbekanntem Dingen? Wie ermöglichen wir dabei eine gute Zusammenarbeit der Menschen? Wie gelingt uns das besagte, neue Geschäftsmodell oder das zukünftige Produkt?

Ein Organisationsmodell für Fragestellungen dieser Art ist das Projekt. Ein Projekt ist per Definition einmalig und zeitlich begrenzt. Hierfür eine standardisierte, sich stetig weiterentwickelnde Routine zu etablieren, für eine lediglich temporäre Organisation, ist für den Einzelfall undenkbar.³

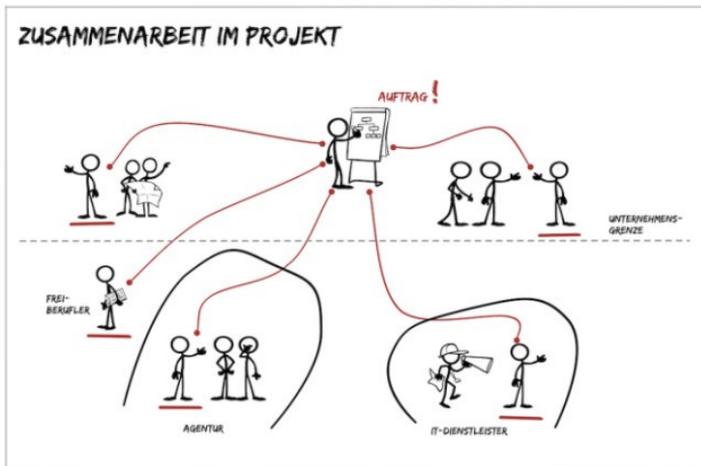


Abbildung 3: Projekt – die Zusammenarbeit muss organisiert werden.

Wer ein Projekt macht, ein echtes, beginnt gedanklich auf der grünen Wiese. Man hat eine Aufgabe bekommen und muss diese Aufgabe lösen.

³ Holger Zimmermann, 2015, Projektmanagement-Standards einführen: www.projektmensch.com/go2/projektmanagement-standards

Weil es im Projekt den Routineprozess nicht gibt, der so exakt definiert und verstanden ist, dass er automatisch funktionieren wird, fordert das Projekt eine individuelle Organisationsleistung.

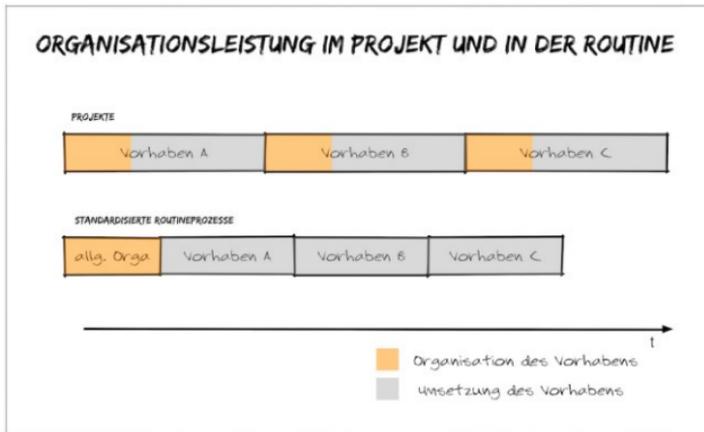


Abbildung 4: Jedes Projekt benötigt individuelle Organisationsleistung.

Im Projekt kommen Menschen mit spezifischem Know-how zusammen. Woher diese Menschen kommen, aus Bereichen des eigenen Unternehmens oder als externe Mitstreiter, interessiert dabei das Projekt zunächst nicht. Zu Beginn eines Projekts gibt es noch keine Spielregeln für die Zusammenarbeit dieser Menschen. Jeder Mitstreiter hat seinen eigenen Standard, individuelle Erfahrungen und ein eigenes Vorgehen. Diese verschiedenen Sicht- und Herangehensweisen zusammenzuführen, zählt zu

einer der Kernaufgaben eines Projektleiters und einer Projektleiterin⁴ zu Beginn seines Projekts.⁵

Im Vergleich zur Routine sind Projekte erst einmal ineffizient. Wenn Sie also bei ihrem Vorhaben erkennen, dass sich eine Vorgehensweise wiederholt, sollten Sie kurz innehalten und überprüfen, ob es sich tatsächlich um ein echtes Projekt handelt. Dasselbe gilt, wenn Sie erkennen, dass die Zusammenarbeit der Beteiligten auch ohne eine besondere Organisationsleistung zum Ziel führen wird. Was meist der Fall ist, wenn ein Vorhaben nicht komplex oder klein im Arbeitsumfang ist. Und falls Sie im Laufe Ihres Projekts erkennen, dass sich Vorgehensweisen auf andere Situationen übertragen und vereinheitlichen lassen, stellen Sie sich die Frage: „Sollten wir einen Standard, einen Routineprozess daraus machen?“

⁴ Wir verwenden in diesem Büchlein den Begriff Projektleiter für beide Geschlechter.

⁵ Link zum Blog-Artikel “Wer von Abteilungen redet, denkt nicht in Projekt“: www.projektmensch.com/go2/abteilungen

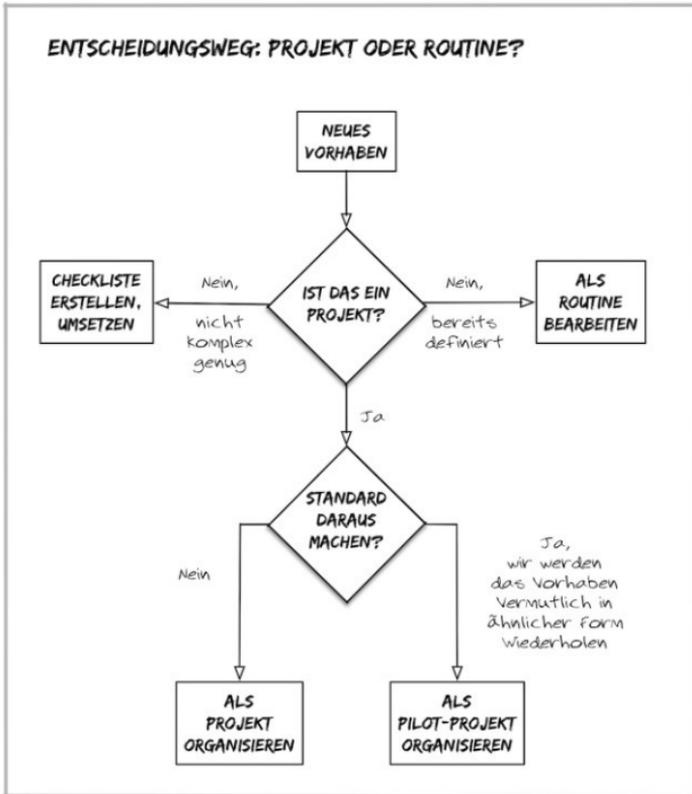


Abbildung 5: Welche Organisationsform gewählt wird, hängt vom Vorhaben und den Rahmenbedingungen ab.

Auch wenn dieses Kapitel nur bedingt mit dem Start in ein Projekt zu tun zu haben scheint, so ist es für uns doch elementare Grundvoraussetzung für erfolgreiche Projekte. Gutes Projektmanagement beginnt mit Klarheit darüber, welche Organisationsform sinnvoll und nötig ist, um ein Vorhaben zum Erfolg zu führen. Deshalb wiederholen wir uns an

dieser Stelle gerne: Projekt? Oder Routine? Diese Überprüfung steht an, bevor das Projekt startet.

Handelt es sich bei Ihrem Vorhaben um ein Projekt, ein echtes, dann wird Projektmanagement nötig. Ist es kein Projekt, weil Sie erkennen, dass es bestehende Routineprozesse für dieses Vorhaben gibt, dann sinnvollerweise nicht.

MERKMALE VON ROUTINEPROZESSEN UND PROJEKTEN	
ROUTINEPROZESSE	PROJEKT
<ul style="list-style-type: none">✓ alle Beteiligten kennen den eigenen Beitrag✓ keine organisatorischen Absprachen nötig✓ verlässlich für alle Beteiligten✓ wiederholbar✓ sorgen für Effizienz	<ul style="list-style-type: none">✓ einmalig✓ zeitlich begrenzt = temporäre Organisation✓ über Abteilungsgrenzen hinweg✓ neuartig✓ Menschen mit vielseitigem Know-how

Abbildung 6: Merkmale von Routineprozessen und Projekten

3. Die Projekteinrichtung – Grundlage für Projekterfolg

Aus organisatorischer Sicht kann ein Projekt grundsätzlich in vier zeitliche Abschnitte unterteilt werden: Die Projekteinrichtung oder der Projektstart, die Phase der Projektplanung, die Umsetzung oder die Phase der Projektsteuerung, die Übergabe oder der Projektabschluss. Die Projektmanagement-Phasen werden nacheinander durchlaufen und haben jeweils bestimmte Zwischenziele (Projektmanagement-Meilensteine) zum Ergebnis.

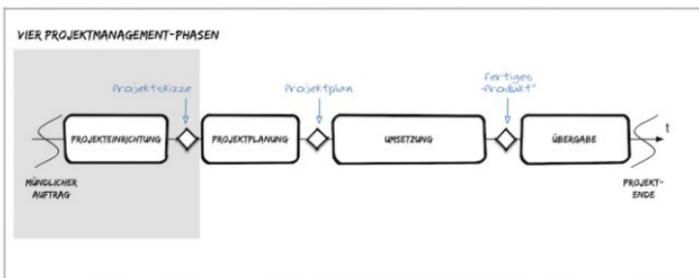


Abbildung 7: Die erste Phase ‚Projekteinrichtung‘ – wichtig für den Projekterfolg

In dieser Kurzanleitung legen wir unser Augenmerk auf den Start eines Projekts. Das Projekt beginnt mit der Idee bzw. dem mündlichen Auftrag, durchläuft die erste Projektmanagement-Phase

„Projekteinrichtung“ und erreicht mit der freigegebenen Projektskizze den ersten wesentlichen Projektmanagement-Meilenstein.

Andernorts wird das, was wir hier als Projektskizze bezeichnen, „formaler Projektauftrag“ oder „Projekt-Carta“ betitelt. Diese Begriffe, so haben wir die Erfahrung gemacht, werden jedoch widersprüchlich interpretiert. Projektskizze hingegen scheint eher neutral besetzt, was hilft, Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu vermeiden.

Die Projektskizze ist eines der mächtigsten Projektmanagement-Werkzeuge, da sie sehr früh im Projekt für Struktur und Klarheit sorgt. Sie stellt sicher, dass alle am Projekt Beteiligten am selben Thema und demselben Ergebnis arbeiten. Zum einen führt sie Projektleiter und Team strukturiert zu einem eindeutigen und klar umrissenen Verständnis des Mandats, zum anderen sorgt sie als Grundlage des Dialogs zwischen Auftraggeber und Projektleitung dafür, dass beide Parteien ebenfalls dasselbe Verständnis des Auftrags⁶ und der Projekthalte haben.

⁶ Wenn wir in dieser Publikation von Auftrag oder Projektauftrag sprechen, dann meinen wir damit in erster Näherung die Sammlung an Gedanken, Ideen und Vorstellungen über ein Projektergebnis, das zu Beginn eines Projekts oft nur im Kopf des Auftraggebers existiert.