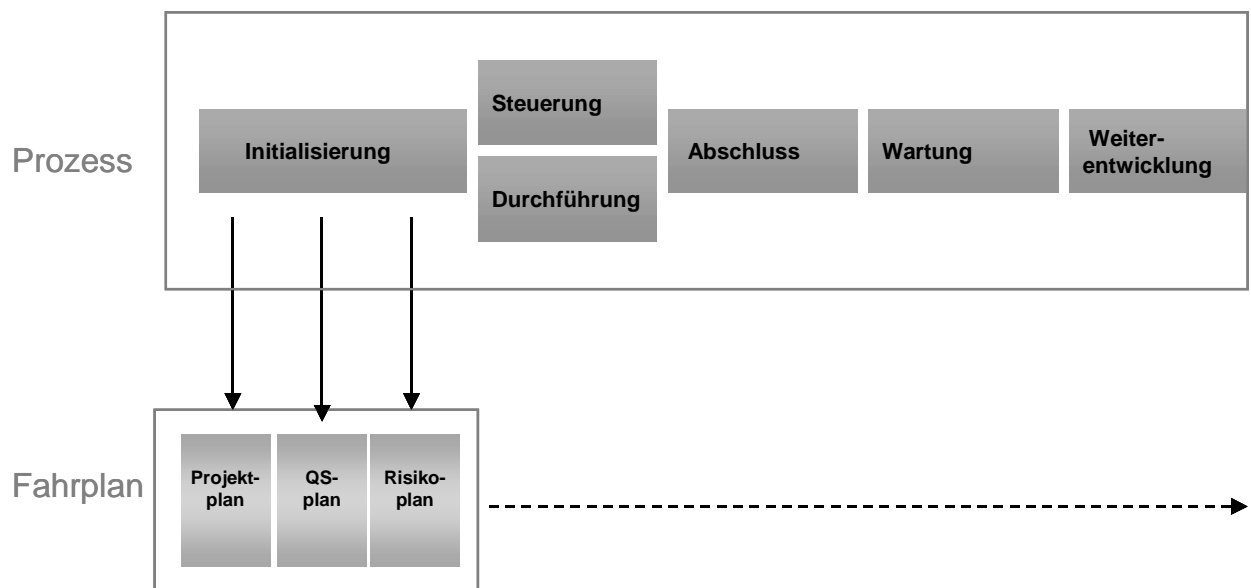




Richtig aus den Startlöchern kommen

Tipps für den erfolgreichen Start eines Projektes

Ein Projekt wird idealtypisch in 6 **Projektphasen** eingeteilt. Eine der wichtigsten Phasen ist die Initialisierung. Hier werden die Weichen für einen optimalen Projektverlauf gestellt.



Ziele der Projektphase „Initialisierung“

- vollständige und klare Beschreibung der Merkmale der Projektergebnisse, die der Bewertung durch den Kunden (extern oder intern) unterliegen
- Abstimmung der organisatorischen Maßnahmen mit dem Kunden
- Erkennen bzw. präventives Verhindern möglicher Risiken im Projekt
- optimale Übergabe aller Informationen aus den Vorphasen wie z.B. Vertrieb oder Projekt-Antrag an den Projektleiter und an das Projektteam
- optimale Weichenstellung z.B. richtige Mitarbeiter mit dem notwendigen Know how, alle Beteiligten sind informiert und das Projektteam ist schnellstmöglich produktiv



Richtig aus den Startlöchern kommen

wichtigste Aktivitäten innerhalb der Projektphase „Initialisierung“

- Den Beginn der Initialisierung bildet die **Bestimmung eines eindeutigen Projektleiters**, der das Projektteam steuert und die Verantwortung für das Einhalten von Vorgaben, Terminen und Kosten übernimmt.

Rolle des Projektleiters

Ziele der Projektleitung sind

- die Sicherstellung eines reibungslosen und effizienten Projektablaufes,
- die Sicherstellung eines qualitätsgesicherten Projektverlaufes und qualitätsgesicherter Ergebnisse,
- die Bildung einer Schnittstelle zu den projektinternen und- externen Einheiten,
- die Repräsentanz des Projektes gegenüber dem Kunden und der zuständigen Führungskraft und
- der sach- und fachgerechte Einsatz der fachlich unterstellten Projektmitarbeiter.

grobe Sach- und Fachaufgaben:

- Planung, Steuerung und Realisierung des Projektes nach Inhalt, Qualität, personellem und sachlichem Aufwand und der Wirtschaftlichkeit, termingerechte, wirtschaftliche und korrekte Lösung der gestellten Aufgaben
- Qualitäts-gesicherte Freigabe aller Arbeitsergebnisse
- Abstimmung aller Ergebnisse (sowohl Planungs- als auch Arbeitsergebnisse) mit dem Projektteam und dem Kunden
- Abstimmung und fristgerechte Klärung aller Sachfragen mit den beteiligten und betroffenen Stellen
- Einsatz von effizienten Arbeits-, Entscheidungs- und Dokumentationstechniken
- Einhaltung der innerbetrieblichen Festlegungen bzgl. der Projekte
- Überwachung des Projektfortschrittes und Analyse der Abweichungen gegenüber der Planung
- Einsatz, Coaching und Motivierung der Projektmitarbeiter im Rahmen der Projektziele und der getroffenen Einzelentscheidung
- Regelung der Zusammenarbeit zwischen den Projektteammitgliedern und den entsprechenden Mitarbeitern des Kunden

- Alle Informationen aus den Vorphasen müssen den Projektverantwortlichen (Projektleiter, zuständige Führungskraft des Projektleiters) bekannt sein. Dazu wird ein **Übergabe-Meeting** mit den in den Vorphasen aktiven Mitarbeitern veranstaltet.

- Bei der Projekt-Initialisierung wird aufgrund der Projektumstände (Größe, Budget, Mitarbeiter, Risiko) festgelegt, ob ein **Projektausschuss** das Projekt begleitet.

Der **Projektausschuss** setzt sich aus Vertretern des Kunden, der zukünftigen Zielgruppe (Anwender und Betreiber), aus Vertretern von Projekten, zu denen wichtige Schnittstellen bestehen) und des Auftragnehmers zusammen. Der Ausschuss hat einen eindeutigen Leiter.

Der Projektleiter organisiert monatlich eine Projektausschuss-Sitzung. Er berichtet über sein Projekt, hierbei bilden die aktualisierten Pläne (Projekt, Qualitätssicherung, Risiko) und der monatliche Projektsituationsbericht die Grundlage der Sitzung. Die Unterlagen werden mindestens 3 Arbeitstage vorher den Beteiligten übergeben.

grobe Aufgaben des Ausschusses:

- Begleitung des Projektes
- Unterstützung des Projektleiters bei Konfliktsituationen
- Kontrolle der Aktivitäten gemäß Projektplan, Qualitätssicherungsplan und Risikoplan
- Kontrolle der vom Projektleiter vorgelegten Projektkostenplanung



Richtig aus den Startlöchern kommen

- Für jedes Projekt sind ein **Projektplan**, ein **Qualitätssicherungsplan** und ein **Risikoplan** vom Projektleiter zu erstellen. Die Ausführlichkeit ist den Projektgegebenheiten, insbesondere
 - den Anforderungen und Erwartungen des Kunden bzgl. Qualität,
 - der Kritikalität (Was steht auf dem Spiel?) des Projektes und seiner Ergebnisse und
 - den Projektumständen (Größe, Budget, Mitarbeiter, Risiko) anzupassen.

Der **Projektplan** enthält

- die Projektdefinition und -ziele,
- die Entwicklungsphasen (Vorgaben / Ergebnisse je Phase) inkl. der Hauptaktivitäten,
- die Terminplanung für jede Phase,
- die Fortschrittsüberwachung,
- die Projekt-interne und -externe (z. B. Projektausschuß) Organisation inkl. Qualifikation der einzusetzenden Mitarbeiter und Verantwortungen/Zuständigkeiten,
- die organisatorischen Abläufe und technischen Schnittstellen zwischen dem Kunden und dem Projekt,
- Projektberichtswesen z. B. Projektsituationsbericht,
- die Arbeitsmittel, Entwicklungsstandards, Methoden und Werkzeuge und
- Finanz- und Sachmittelplan inkl. möglicher Einarbeitungsaufwände.

Weiterhin sind im Projektplan folgende Überlegungen anzustellen:

- Vermarktungsmöglichkeiten der Projektergebnisse
- Wiederverwendbarkeit entstehender Konzepte, Methoden und Verfahren

Der **Qualitätssicherungsplan** enthält

- die Qualitätsziele (Beschreibung inkl. Messbarkeit) auf Basis einer allgemein definierten Produktqualität,
- die Qualitätsbezogene Organisation inkl. der Qualifikation der einzusetzenden Mitarbeiter und Verantwortungen/Zuständigkeiten,
- die zu prüfenden Produkte und die entsprechenden Test- und Verifizierungsverfahren pro Projektphase (Prüfpläne),
- die spezifischen Kontrollmaßnahmen (Eingangskontrolle von Fertigprodukten, Kontrolle von Partner - Unterauftragnehmer bzw. externen Mitarbeitern, Ausgangskontrolle von Lieferleistungen),
- die Änderungsmechanismen von Kundenanforderungen und Vertragsbestandteilen,
- die Mechanismen im Problem- und Fehlerfalle,
- das Konfigurationsmanagement inkl. Dokumentationsverwaltung und
- die Datensicherung und Archivierung.

Der **Risikoplan** beschreibt die möglichen Risiken, die den geplanten Projektverlauf beeinflussen könnten. Zu jedem genannten Risiko sind auch die möglichen Abhilfemaßnahmen zu beschreiben. Am besten führt man eine SWOT-Analyse durch: Welche Stärken und Schwächen hat mein Projekt? Welche Chancen und Gefahren beeinflussen das Ergebnis? So werden die kritischen Erfolgsfaktoren ermittelt.

Keine überzogenen Maßnahmen! Es kann in Ausnahmefällen (z.B. Routineprojekt) ein kombinierter Projekt-/Qualitätssicherungsplan verwendet werden.



Richtig aus den Startlöchern kommen

Bei großen Projekten reicht der beschriebene Projektplan nicht aus. Es muss eine detaillierte Planung mit **Projektstrukturplan** bis auf Arbeitspaketebene, Zeit- und Terminplanung, Ressourcenplanung und Kostenplanung erfolgen.

- Die Pläne sind von der zuständigen Führungskraft zu akzeptieren und entsprechend abzuzeichnen.

- Für das Projekt wird vom Projektleiter eine **Projektakte** angelegt und geführt.

- Weiterhin ist eine **Projektkurzbeschreibung für die Rubrik „aktuelle Projekte“ im Intranet** zu verfassen. Diese dient u.a. der Kommunikation außerhalb des Projektes.

- Den Abschluss der Initialisierung bildet das **Projekt Kick-Off**. Im Projekt Kick-Off werden der Pläne des Projektes und der sonstige Inhalt der Projektakte allen am Projekt Beteiligten vorgestellt. Es gibt den Startschuss für die eigentliche Projektdurchführung und –steuerung. Bei Projekten, die eng mit dem Kunden gemeinsam durchgeführt werden, sind im Projekt Kick-Off auch die betroffenen Mitarbeiter des Kunden vertreten.

Inhalte der **Projektakte**:

- Projektantrag oder Angebot inkl. der Aufwandsschätzung und Auftragsbestätigung
- Verträge wie z. B. Rahmenvertrag, Dienstleistungsvertrag
- Empfangsbestätigung über die vom Kunden bereitgestellten Unterlagen, Produkte und Systeme
- Rückgabebestätigung über die vom Kunden bereitgestellten Unterlagen, Produkte und Systeme
- Rahmen- und zugehörige Einzelverträge für externe Mitarbeiter bei diesem Projekt
- Projektplan
- Qualitätssicherungsplan
- Risikoplan
- Gesprächsprotokolle über organisatorische Vereinbarungen
- Protokoll für Korrekturmaßnahmen bei Problemfällen (wer, was, bis wann)
- Qualitätsaufzeichnungen, die im Qualitätssicherungsplan festgelegt wurden
- Projektsituationsberichte
- Leistungsübergabeprotokoll
- Leistungsabnahme
- Beschaffungsaufträge über evtl. Wareneinsatz
- Arbeitszeitberichte der Mitarbeiter
- Schriftverkehr Projekt-bezogen
- Projektkurzbericht (Ausdruck aus dem Intranet)