

1.1 Vorstudie

Zu einem bestimmten Zeitpunkt wird eine Projektidee geboren. Aber ist es möglich ein Projekt mit dem Satz zu beginnen: „Jetzt fangen wir einfach damit an“? Wohl kaum – an den einzelnen Wörtern dieses schlichten Satzes lässt sich gut aufzeigen, was fehlt, bevor ein Projekt „einfach so anfängt“:

- **„Jetzt anfangen“**: Was heißt jetzt? Heute, morgen oder besser schon gestern? Was fängt an? Wo ist der Zeitplan, die Aufgabenbeschreibung?
- **„Wir“**: Wer ist wir? Gibt es ein Projektteam? In welche Projektorganisation ist das Projektteam eingebettet?
- **„Einfach“**: Wie einfach? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Welche Qualität ist gefordert?
- **„Damit“**: Womit? Welches Projekt? Wo ist die Projektdefinition und die Projektplanung?

Die eine oder andere Idee ist vorhanden, aber noch sehr unklar. Nun werden mittels kreativer Arbeitsmethoden (Kreativitätstechniken) unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten der Problemstellung erarbeitet. Mit zB einer Mindmap gelingt es, die Komplexität eines auf den ersten Blick einfach scheinenden Themas zu ergründen, andererseits gelingt es auch, ein komplexes Thema übersichtlich zu gestalten. *(Siehe Anhang 1 „Ideenfindung“)*

Bevor man aber mit den umfangreichen Planungen beginnt, ist eine Projektidee auszuwählen (Konsens im Team ist erforderlich!) und ein möglicher potenzieller Projektauftraggeber auszumachen. An ihn stellt man einen Projektantrag, der das in Aussicht genommene Projekt in groben Zügen umreißt. Darin sind die wichtigsten Punkte des geplanten Projekts schriftlich festgehalten und es ist vergleichbar mit einem Angebot, das eine grobe Vorstellung vom Projekt, den Zielen, die durch das Projekt verfolgt werden und den Kosten, die anfallen werden bzw den Risiken, die auftreten können, enthält. *(Siehe Anhang 2 „Projektanfrage/-antrag“)*

Nennen wir die Phase vor dem Startschuss Vorstudie. Gemeint ist damit die Phase im Projekt, die vor der eigentlichen Durchführung der Projektarbeit erfolgt, die Phase, in die die Vorbereitung auf das Projekt, die Initialisierung oder auch die Projektdefinition fällt.

1.1.1 Ein Projekt starten

Fast immer stehen Projekte unter Zeitdruck und die Versuchung, sofort nach Erhalt eines Projektauftrages mit der Erfüllung der inhaltlichen Geschäftsprozesse zu beginnen, ohne einen entsprechenden Projektstartprozess durchgeführt zu haben, ist groß. Daraus resultieren oft

- unrealistische Projektziele und unklare Rollendefinitionen;
- unadäquate und unverbindliche Projektpläne;
- unklare Vereinbarungen bezüglich der Gestaltung von Projekt-Umwelt-Beziehungen und fehlende organisatorische Regeln.

1.2 Menschen machen Projekte

Neben inhaltlichen und fachlichen Komponenten aber erhält der soziale Aspekt eine wesentliche Bedeutung. Somit hängt der Erfolg von Projekten sehr stark von den „weichen Faktoren“ ab. Die Begeisterung für die Aufgabe, die Erfüllung persönlicher Wünsche und Ziele sowie die gegenseitige Akzeptanz spielen eine wesentliche Rolle in der Projektarbeit.

Achtung

„Der Human Factor ist in jedem Projekt das größte Risiko für den Erfolg und die größte Herausforderung für den Projektleiter“³

1.2.1 Teamentablierung

Die dem Projektinhalt entsprechende Teamzusammensetzung ist daher eine wichtige Einflussgröße für den Projekterfolg. Daher sollte bei der Auswahl der Teammitglieder darauf geachtet werden, dass die wesentlichen Qualifikationen im Projektteam vertreten sind.

Teams sollen sich daher aus Personen zusammensetzen, die gemeinsam folgende vier Bereiche abdecken:

- Fachkompetenz (Know-how, Erfahrung, Experten)
- Sozialkompetenz (Führen, informelle Macht, Anerkennung, Meinungsmacher)
- Entscheidungskompetenz (formelle Macht; Verfügung über Zeit, Geld und Infrastruktur)
- Anwendungskompetenz (Anwender; Nutzer; Umsetzer; Personen, welche vom Projektergebnis direkt betroffen sind)

Die Auswahl von Projektpersonal hat nicht nur unter Berücksichtigung der persönlichen Qualifikationen des Projektpersonals, sondern auch unter Berücksichtigung des „Beziehungskapitals“ (Beziehungen in Unternehmen, informeller Einfluss) und des „Entscheidungskapitals“ (offizielle Macht, Zugriff auf Ressourcen) der ausgewählten Personen zu erfolgen.

Hinweis

Aufgaben der Team-Etablierung:

- Team-Zusammensetzung
- Definition der Rollen sowie der „richtigen“ Personen für die Besetzung der Projektrollen
- Berücksichtigung mehrerer Kriterien bei der Nominierung
- Projektbeauftragung, Projektstart, Projektcontrolling
- Team „Building“
- Etablierung als soziales System, gemeinsame Wahrnehmung als „Team“
- Förderung der Identifikation mit dem Projektziel

³ Kellner 2000, S 7.

1.2.3.2 Die richtigen Teammitglieder

Wie schon unter Tz 1.1.3 (Von der Idee zur Umsetzung) erwähnt, wird dem Wunsch eines jeden Projektleiters, ein ideales Projektteam zusammenzustellen, selten entsprochen. Aus der sachlichen Perspektive heraus bestimmt der Projektauftrag die Zusammenstellung des Teams und wird stark von den Fachbereichen beeinflusst. Genauso wichtig wie fachliche Qualifikationen sind die sozialen Fähigkeiten der Teammitglieder. Sie müssen auch als Menschen zueinander passen und da hat der Projektleiter, so er die Kollegen nicht schon im Rahmen anderer Projekte kennengelernt hat, kaum Einfluss.



TIPP

Grundlegend sollte sich der Projektleiter beim „Versuch“ der Teamzusammenstellung folgende Fragen stellen, auch wenn er dies nur begrenzt beeinflussen kann:

- Welche Mitarbeiter müssen aus sachlicher Sicht unbedingt zum Team gehören, damit der Projektauftrag erfüllt werden kann?
- Welche Mitarbeiter möchte ich im Team haben? Hierzu gehört auch eine ehrliche Antwort auf die Frage: Welche Mitarbeiter möchte ich nicht in meinem Team haben?
- Was ist die günstigste Anzahl von Mitarbeitern?
- Wie viele Mitarbeiter sind verkraftbar, um sinnvolles Arbeiten noch zu ermöglichen? Und wann müssen Untergruppen gebildet werden?
- Gibt es vorhersehbare Konflikte zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern?

1.2.3.3 Forming: Startvorbereitungen

In der Formingphase lernen die Teammitglieder sich gegenseitig kennen:

- Organisieren Sie als Projektleiter eine Kennenlern-Runde! Das schafft Anknüpfungspunkte für informelle Gespräche und macht transparent, aus welcher Vergangenheit und Kultur die Teammitglieder kommen.
- Regen Sie die Teammitglieder an, viel von sich zu erzählen.
- Erzählen Sie viel von sich, von Ihren Zielen, die Sie mit dem Projekt verfolgen! Interessieren Sie sich für Ihre Teammitglieder als Person. So signalisieren Sie ihnen: Ihr seid mir wichtig!

1.2.3.4 Storming: Bewegung im Kreis

Wie erlebe ich mich und die anderen beim Arbeiten? Diese Erfahrung machen die Teammitglieder in der Konfrontationsphase. Hier finden die Teammitglieder gegenseitig heraus, wer welchen Platz in der Gruppe hat. Dies können die Teammitglieder nur dadurch erkennen, dass sie ihre meist gesteuerte Höflichkeit ablegen und ausprobieren, wie weit sie in der Gruppe gehen können. Diese Phase ist ein wichtiger

1.3.2 Projektleiter (-manager)

Der Projektmanager ist die zentrale Integrationsrolle im Projekt. Der Projektmanager ist der Ansprechpartner für alle Mitglieder der Projektorganisation und für Vertreter relevanter Projektumwelten.

Der Projektmanager „treibt“ das Projekt voran, ist am Leistungsfortschritt und am erfolgreichen Abschluss des Projekts interessiert. Er ist jenes Mitglied des Projektteams, das für das Projektmanagement verantwortlich ist.



TIPPS

Aufgaben des Projektleiters:

- operative Projektverantwortung (zB Zielerreichung)
- Zusammensetzung und Führung des Projektteams
- Projektplanung und -organisation
- Treffen von Entscheidungen
- Information und Dokumentation
- Kommunikation zum Projektauftraggeber (zB Projektziele abstimmen)
- Projektcontrolling
- Projektinfrastruktur organisieren und steuern
- Informationsfluss unter den Projektmitgliedern sicherstellen
- Evaluation

Kompetenzen:

- Fachliche Kompetenz (Fachwissen, Organisationstalent, Führungseigenschaften)
- Methodische Kompetenz (PM-Methoden, Projektplanung, -steuerung, -controlling)
- Soziale Kompetenz (Fähigkeit zu motivieren, Konfliktmanagement)

Er/sie ist meist:

- Leiter oder Mitarbeiter einer beteiligten Einrichtung/einer zentralen Abteilung oder Stabstelle
- Beauftragter Experte von extern

Im Sperrgebiet der Linienorganisation

Projektarbeit ist in den meisten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Der Projektleiter ist jedoch kaum direkter Vorgesetzter der Teammitglieder, sondern hat die Aufgabe, die Ergebnisse und Aktionen der Gruppe zu koordinieren. Jeder Mitarbeiter im Projektteam vertritt seinen Fachbereich, dh er leitet ein Teilprojekt oder eine Teilaufgabe und ist verantwortlich für das Erreichen der Ziele in diesem Bereich. In der Projektarbeit sollte der Vertreter des Fachbereichs Experte seines Fachbereichs sein. Entweder erfüllt er diese Anforderungen selber oder er beschafft sich die

1.5 Die Realisierungsplanung

Die zu erfüllenden Projektleistungen können durch die Vornahme einer Projektstrukturierung geplant werden. Grundlage dafür kann die Strukturierung und Spezifikation des im Projekt zu erstellenden Objekts (Projektaufgabe, Ergebnis) und alle für die Projektrealisierung erforderlichen Arbeiten sein (Arbeitspakete).

Solche Strukturierungs- und Gliederungskriterien können sein:

- Abschnitte, Aufträge, Meilensteine
- zeitliche Intervalle, Projektphasen und Projektabschnitte
- fachliche und abrechnungstechnische Gliederung
- sachlogische und zeitlogische Strukturierung
- Gliederung nach Verantwortungsträgern im Projekt

1.5.1 Aufgaben der Strukturplanung

Um ein Projekt planbar zu machen, muss es in einzelne, gut handhabbare „Portionen“ zerlegt werden. Diese Zerlegung kann und sollte aus mehreren Sichten und nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen.

In diesem Beitrag wird die sachlogische Strukturierung der Projektaufgabe nach Teilaufgaben bzw -ergebnissen gezeigt. Im Kapitel „Projektstrukturplan“ finden Sie die notwendigen Arbeitsschritte.

Es werden drei grundsätzliche Strukturen unterschieden:

- Die **Produkt-(Ergebnis)struktur**: zeigt alle zu entwickelnden Produktteile oder Teile des Endergebnisses (zB Baugruppen oder Subsysteme des Produkts; Handlungsanleitung, Organisationskonzept).
- Die **Objektstruktur**: beschreibt die Produktstruktur und zeigt alle für die Projektrealisierung erforderlichen „Objekte“ (zB Komponenten, Werkzeuge, Hilfsmittel, Zwischenergebnisse etc).
- Die **Projektstruktur**: zeigt weiters alle für die Projektrealisierung erforderlichen Arbeiten („Aufgabenbaum“, Arbeitspakete).

Alle drei Strukturen stehen miteinander in Beziehung und sind voneinander abhängig. Sie bilden die Voraussetzung zur Erstellung des Ablaufplanes.

Beispiele:

Beispiele Produkt-(Ergebnis)strukturplan (PdESP) – Objektstrukturplan (OSP)

- Für den Aufbau der Photovoltaikanlage wird im Nebengebäude eine provisorische Unterkunft eingerichtet. Der Produktstrukturplan enthält alle Teile, die den Aufbau der Anlage betreffen (zB Bodenplatte, Tragegerüst, Installationen, Elektrotechnik, neues Kommunikationssystem etc); der Objektstrukturplan enthält zusätzlich die provisorische Unterkunft.

3.2 Projektabschluss

Wenn die Ziele eines Projekts erreicht sind, hat das Projekt als soziales System keine Berechtigung zum Fortbestand.

Um ein Projekt im Projektteam sauber abzuschließen, empfiehlt sich die Durchführung eines Projektabschluss-Workshops. Dieser ermöglicht es, die Potenziale der Teamarbeit und einer ganzheitlichen Projektsicht abschließend zu nutzen und erfüllt eine wesentliche Integrationsfunktion.

3.2.1 Die Wahl des passenden Projektendes

Es ist nicht immer leicht, das Projektabschluss-Ereignis zeitlich exakt zu bestimmen. Die beiden möglichen Ereignisse – Projektübergabe und Projektevaluierung – werden in internationalen Anlagebauprojekten auch PAC (Provisional Acceptance Certificate) und FAC (Final Acceptance Certificate) genannt.

Die wesentliche Frage ist, zu welchem der beiden Ereignisse das Projekt tatsächlich beendet werden soll.

Für die Projektbeendigung zum Zeitpunkt der Projektübergabe spricht, dass in der nachfolgenden Phase kaum noch Aktivitäten des Projektteams notwendig sind.

Ohne formellen Schluss würde der Eindruck des schleifenden Projekts entstehen.

Für die Projektbeendigung zum Zeitpunkt der Projektevaluierung spricht andererseits, dass erst zu diesem Zeitpunkt die Zielerfüllung endgültig überprüft werden kann. Auch die Enddokumentation, Mängelbehebungen, Garantieüberwachung, Restzahlung etc sind erledigt und damit kann der gesamte Projektakt gleichzeitig auch geschlossen werden.

3.2.2 Merkmale einer Projektabschlussphase

Die Abschlussphase eines Projektes ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Management-Aktivitäten auf das vertragsgerechte Vervollständigen und Beenden der noch laufenden Arbeitspakete konzentrieren. Die Projektarbeit beinhaltet hier vor allem:

- Übergaben, Tests, Inbetriebsetzungen, Unterweisungen
- Behebung von Restmängeln, Komplettierungen
- Ergebnisdokumentationen
- Präsentationen der Projektergebnisse

3.2.2.1 Projektabschlussbericht

Der Projektabschlussbericht ist gleichsam der letzte Fortschrittsbericht eines Projekts. Er wird vom Projektleiter erstellt und in der Projektabschlussitzung präsentiert und verabschiedet.



Kapitel 6

Prozessdokumentation zum Fallbeispiel „Betriebsübergabe“

Die Geschichte einer projektorientierten Betriebsübergabe

Das ist die Geschichte der Betriebsübergabe der „Allfracht GmbH“. Es ist das Unternehmen von Kapitän Oldman, der Eigentümer und Betreiber des kleinen Frachtunternehmens ist. Es hat zwar in der Form nie wirklich stattgefunden, doch finden ähnliche Fälle tagtäglich, jahrein jahraus, im realen Wirtschaftsleben statt. In diesem beispielhaften Projekt wurden aus unzähligen stattgefundenen Betriebsübergaben Abläufe, Ereignisse, Begebenheiten und Ergebnisse zusammengefasst.

Die Betriebsübergabe steht an dieser Stelle für viele andere komplexe Projekte mit ganz anderen Hintergründen und Zielen. Gemeinsam ist all diesen Aufgabenstellungen, dass sie ohne strukturierte Herangehensweise nicht effizient oder zeitgerecht durchgeführt werden können und das Ziel nur mit viel Mühe oder gar nicht erreicht wird.

Kaum jemand würde eine außerordentlich lange Reise ohne entsprechende Vorbereitung antreten. Und doch werden große Projekte oft gestartet, ohne sich über die Reisekasse, mögliche Zwischenstationen, die Reisebegleiter, Reiseführer, Reiseapotheke oder dem Endziel wirklich ausreichend Gedanken gemacht zu haben.

Begleiten wir also Kapitän Oldman auf seiner letzten großen Reise als Unternehmer.

Zum besseren Verständnis vorab einige grundsätzliche Informationen über das Unternehmen, den Unternehmer, die Rahmenbedingungen und das Endziel.

Die „Allfracht GmbH“ wurde von Frank Oldman gegründet als er etwa 35 Jahre alt war. Das Unternehmen ist im Besitz eines mittelgroßen Frachtschiffes. Frank Oldman leitet das Unternehmen, ist selbst der Kapitän des Schiffes. Die Mannschaft variiert zwischen fünfzehn und zwanzig Mann. Rund die Hälfte der Mannschaft ist bereits seit fast zwanzig Jahren mit an Bord. Sie haben auch die wichtigsten Positionen wie Steuermann, Maschinist, Navigator und erster Offizier inne. Es ist ein gut eingespieltes, bestens funktionierendes Team.

Oldman ist gut im Geschäft. Im Laufe der Jahre hat er viele Geschäftskontakte geknüpft und sich auf Spezial- und Sondertransporte aller Art spezialisiert. Die Zuverlässigkeit und Kompetenz seines Unternehmens ist sprichwörtlich, das Geschäft floriert. Der wirtschaftliche Erfolg ist sehr zufriedenstellend.

6.1.4 Anhang 4: Durchführbarkeitsanalyse

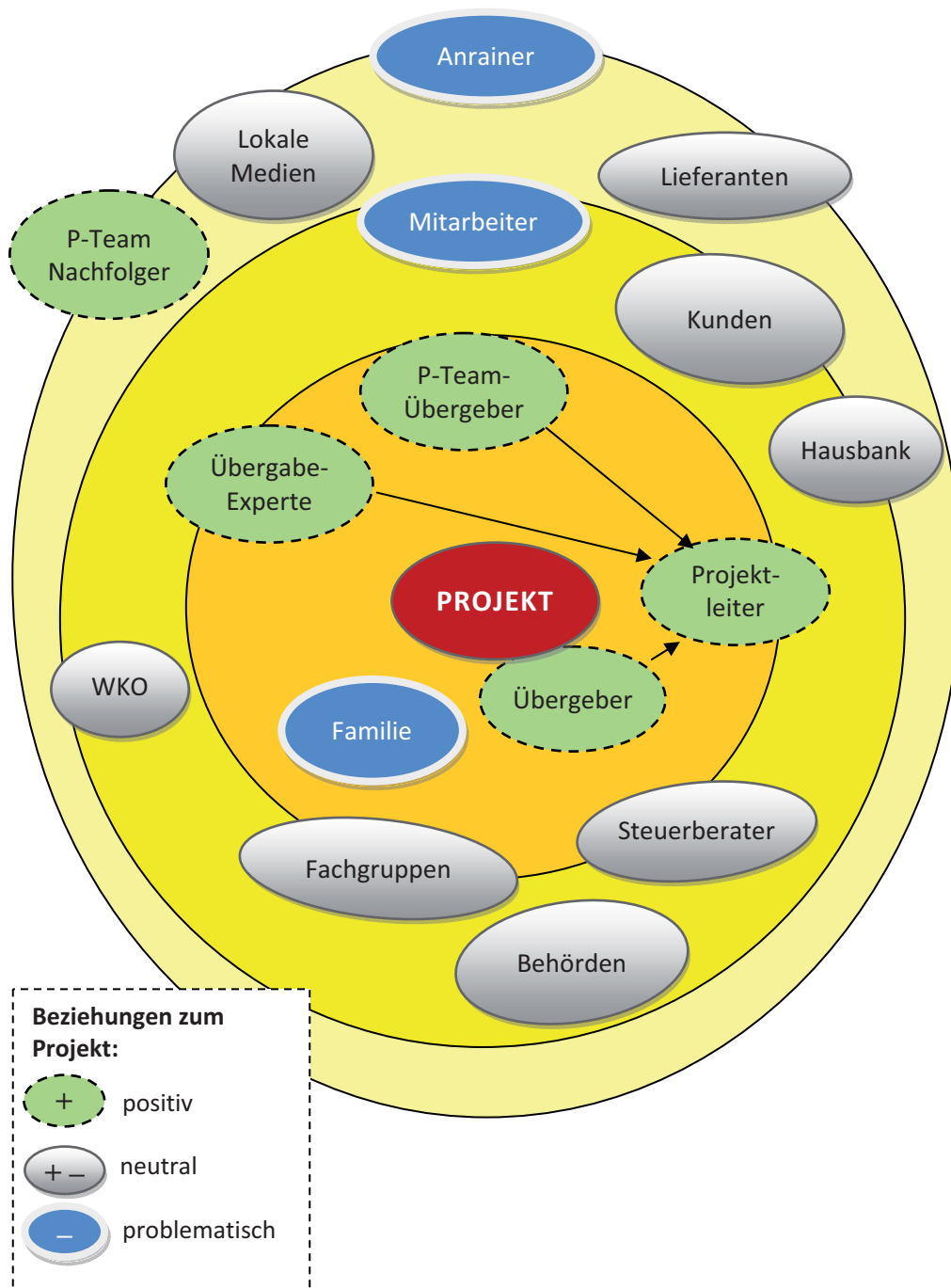
Evaluierung der Ideen (2.1. Durchführbarkeitsanalyse siehe Toolbox unter Tz 6.1.8)

Bereich	Frage	Ergebnis	Bewertung
Personalressourcen	Gibt es genügend Personen, die an dem Projekt mitarbeiten können?	Das Kernteam mit 4 Personen samt erweitertem Team ist ausreichend.	5
Finanzielle Ressourcen	Können die erforderlichen Geldmittel aufgebracht werden?	Für die Erhebung des Firmenwertes und das Finden eines Käufers sind genug Eigenmittel vorhanden.	5
Zeitliche Ressourcen	Ist das geplante Projektende zeitlich realistisch erreichbar?	1 Jahr (im Familienkreis) bis 3 Jahre (bei externer Nachfolge) für die Umsetzung sind realistisch und durchführbar.	4
Materielle Ressourcen	Sind die Kapazitäten im Übergabeprozess vorhanden?	Die für den Fortbestand notwendigen Kapazitäten (Ressourcen) sind gesichert.	5
Know-how	Gibt es das notwendige Know-how, um das Projekt umzusetzen?	Unternehmerische Erfahrung ist vorhanden; Übergabe Know-how wird eingekauft.	5
Wirtschaftlicher Nutzen	Rechtfertigt der Nutzen den zeitmäßigen und kostenmäßigen Aufwand?	Der erwartete Nutzen nach der Übergabe rechtfertigt den Aufwand.	5

Legende: 5 Punkte = sehr gut bis 1 Punkt = sehr schlecht

6.1.12 Anhang 12: Soziale Projektabgrenzung

Projektabgrenzung/Kontext (5.3 sozial siehe Toolbox unter Tz 6.1.8)



6.2.3 Anhang 16: Funktionendiagramm/Verantwortungsmatrix

Arbeits- und Kompetenzplanung (9.2/9.3 Funktionen/Verantwortung siehe Toolbox unter Tz 6.1.8)

PSP-Code	Tätigkeiten	ÜG	C	ÜGE	RW	BL	ST1	F	NF	ST2
0	Projektmanagement	V	V?	V?						
1	Vorbereitungsphase									
1.1	Grad der Vertraulichkeit									
1.1.1	Grad der Vertraulichkeit definieren	V		M						
1.1.2	Regeln dafür festlegen	V		M						
1.2	Projektleiter ernennen	V	I	M			I (StB)	I		
M1	Zeitplan einrichten	V								
1.3	Rahmenbedingungen prüfen									
1.3.1	Veränderungen am Markt	M	M	V						
1.3.2	Internen oder externen Nachfolger wählen	V						M		
1.4	Übergabeteile definieren	V	M				M (StB)	I		
1.5	Projektauftrag formulieren	V	I							
2.	Konzeptionsphase									
2.1	Teambildung/kick off durchführen	M	V	M			M (StB)			
2.2	Status-Businessplan erstellen		V	M						
2.3	Firmenwert erheben									
2.3.1	Substanzwert errechnen	I	V	M			M (HB)			
2.3.2	Ertragswert finden	I	V	M			M (HB)			
M2	Zielverkaufspreis	V								
2.4	Zielgruppenanalyse									
2.4.1	Soll-Kann-Übergabeteile definieren	M	V	M						
2.4.2	Zielübernehmer definieren	V								
2.4.3	Externe in Spielregeln einbeziehen	V					I			
M3	Zielgruppenanalyse abgeschlossen		V							
2.5	Übergabeteil auf den Markt bringen									
2.5.1	Bestehende Kaufinteressenten ansprechen	V								
2.5.2	Merger kontaktieren	V								
2.5.3	Nachfolgebörse kontaktieren	V								