

# 2 Projektmanagement in der Projektstartphase

## 2.1 Projektentstehung und Projektidentifikation (Projektvorlauf)

### 2.1.1 Ausgangssituationen für Projekte

In modernen Organisationen existieren vielfältige Auslöser von Projekten, wie zum Beispiel:

- Unternehmensstrategien sind definiert und sollen nun umgesetzt werden,
- neue Herausforderungen für Unternehmen aus dem Umfeld, deren Bewältigung eine gewisse Komplexität aufweist (neue gesetzlichen Rahmenbedingungen, neue Wettbewerbssituation, ...),
- eine komplexe Anfrage eines Kunden, die nicht im Standardprozess abgebildet werden kann,
- neue Ideen für Produkte und Dienstleistungen, die in der Zukunft einen Wettbewerbsvorsprung sichern sollen,
- dringender Veränderungsbedarf in der eigenen Organisation, wie beispielsweise die Reorganisation, die technologische Weiterentwicklung oder die IT-Ausstattung,
- und vieles mehr.

Das rechtzeitige Erkennen, dass es sich bei einer Idee um ein Projekt handeln könnte, die Beurteilung der Projektwürdigkeit und die gezielte Überführung der Idee zu einem Projekt sind die wesentlichen Managementaufgaben in dieser Phase der Projektentstehung.

Hoher Zeitdruck und fehlende Systematiken und Hilfsmittel, gerade für diese frühe Phase, führen in manchen Unternehmen dazu, dass die rasche Erfüllung von einzelnen Aufgaben und nicht die ganzheitliche Projektplanung und Projektorganisation im Vordergrund stehen. Die häufig damit verbundenen Konsequenzen zeigen sich leider erst viel später, nämlich

- unrealistische und unklare Projektziele, dadurch geringe Verbindlichkeit bei den Projektmitgliedern
- keine ganzheitliche Problemsicht bei den Projektmitarbeitern
- keine gemeinsame Sprache, fehlendes Wir-Gefühl
- geringe Identifikation mit dem Projekt
- zu wenig Sensibilität für das Umfeld
- unklare Rollenerwartungen

Unklare Projektziele, Unzufriedenheit, weil das Projekt als Mehrbelastung und nicht als strategische Chance gesehen wird, und Ineffizienzen

führen im Projektablauf dazu, dass das Ergebnis nicht zufriedenstellend erreicht wird und dass der Prozess der Zusammenarbeit mit Konflikten und Schwierigkeiten anstelle eines motivierten Zusammenwirkens geflastert ist.

Im Folgenden werden die im Kapitel 1.1 beschriebenen **Projektarten mit jeweils typischen Vorgeschichten und Ausgangssituationen** beschrieben.

Die Ausgangslage sieht bei **Angebotsprojekten (externer Kunde)** häufig folgendermaßen aus:

*„Unsere Verkäufer erkennen eine Möglichkeit, bei einem Kunden eine neue Lösung zu implementieren“; „Ein Kunde entdeckt eine Problemstellung in seinem Unternehmen und fragt nach einer Lösung“; „Eine Ausschreibung für einen Gesamtauftrag wird veröffentlicht“.*

Die oben aufgelisteten Aussprüche gehören zu den am häufigsten geäußerten Entstehungsgeschichten von **Angebotsprojekten**.

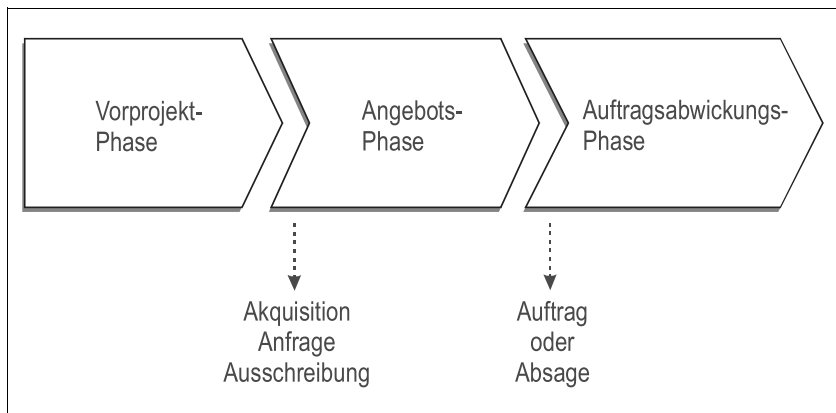


Abb. 2-1: Angebotsprojekte

**Entscheidung  
Projektwürdigkeit  
im Management-  
Team**

Charakteristisch für derartige Projekte ist, dass mit Ausnahme des Ausschreibungsfalles lediglich eine Idee vorliegt. Die wesentliche Anforderung an das Projektmanagement in dieser Phase ist es daher zu prüfen, inwiefern diese Idee projektwürdig ist. Das wird je nach Organisationsform und -größe der zuständige Verkäufer, Verkaufsleiter oder ein Management-Gremium (siehe Kapitel 7, „Organisationsstrukturen in Projektportfolios und Programmen“) entscheiden. Der Entscheidungsinhalt umfasst die Frage, ob das zu lösende Kundenproblem in die Produktpalette und in die strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens passt. Allerdings ist damit noch keine detaillierte Entscheidung über die zu verkaufenden Produkte und Lösungen verknüpft, weil dafür eine Konkretisierung des Projekts nötig wäre.

Etwas anders sieht die Lage im Falle eines **Auftragsabwicklungsprojekts** aus:

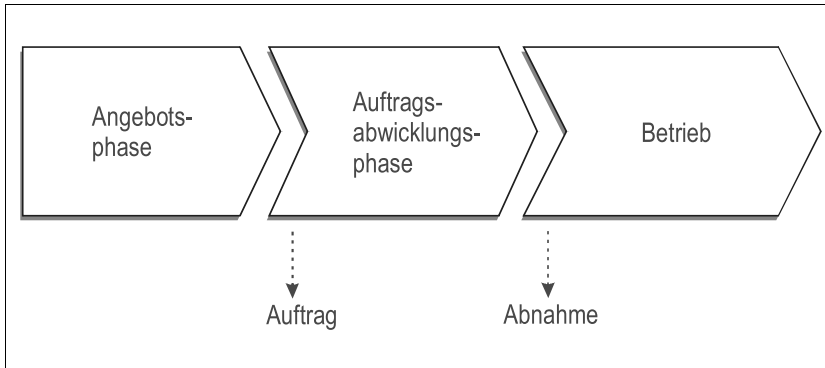


Abb. 2-2: Auftragsabwicklungsprojekte

„Der Kunde beauftragt den Lieferanten mit einer angebotenen Leistung. Die Verkaufsabteilung des Lieferanten reicht daher diesen Auftrag an die Projektausführungsabteilung weiter.“

Bei der Auftragserteilung gibt es bereits eine Vorgeschichte (Angebotsphase) zu diesem Projekt. Die beteiligten Personen kennen bereits den Kunden, die angestrebte Problemlösung und auch die dahinter verborgenen Risiken. Trotzdem handelt es sich auch in dieser Situation um einen Projektstart, da häufig die Zuständigkeiten vom Verkauf zu einer Projektausführungsabteilung wechseln, und selbst wenn dies nicht der Fall ist, sind meistens für die Abwicklung eines bestehenden Auftrags zusätzliche oder andere Personen nötig als in der Angebotsphase. In diesem Fall ist es Aufgabe des Projektmanagements, die bis zur Auftragserteilung vorhandenen Informationen übersichtlich darzustellen, so dass der Übergabeaufwand an die Projektorganisation (Projektleiter, Projektteam, Projektauftraggeber, Sublieferanten etc.) minimiert wird und keine wesentlichen Projektinformationen an dieser Schnittstelle verloren gehen.

Übergang von  
Angebots- zu  
Auftragsabwick-  
lungsphase

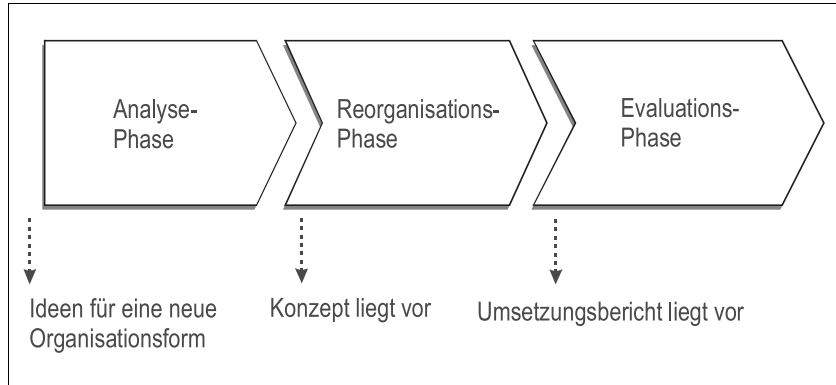
Nachdrücklich zu empfehlen ist hier, dass der vorgesehene Projektleiter im Team der Angebotserstellung integriert ist und bei Entscheidungen mitwirken kann.

Die Ausgangslage sieht bei **internen Reorganisationsprojekten** so aus:

„Die innerbetrieblichen Strukturen und Verhaltensmuster sind mit dem Unternehmen mitgewachsen und entsprechen heutzutage nicht mehr den aktuellen Umfeldanforderungen“; „Wir wollen unsere Qualität auf einen international üblichen Standard heben“; „Wir wollen innerbetriebliche

*Prozesse beschleunigen“; „Wir wollen Kosten in bestimmten Unternehmensbereichen einsparen“.*

Dies sind typische Ausgangssituationen, aus denen so genannte **Interne Reorganisationsprojekte** entstehen.



*Abb. 2-3: Interne Reorganisationsprojekte*

**Die zentrale Herausforderung ist Akzeptanz (kritischer Erfolgsfaktor)**

Bei diesen Projekten ist weniger der Zielgegenstand unklar (wie zum Beispiel kostengünstiger, schlanker, qualitativer zu werden) als vielmehr das Ausmaß der Zielerreichung, das sehr stark von der Akzeptanz und Mitwirkung der vom Projekt Betroffenen selbst abhängt. Das entscheidende Erfolgskriterium beim Start derartiger Projekte umfasst daher die Formulierung von akzeptierten Zielen, die Besetzung eines repräsentativen Projektteams und die Entwicklung eines adäquaten Projektinformationssystems. Auch IT-Einführungs- und Automatisierungsprojekte fallen in diese Kategorie.

Ganz besonders bei internen Organisationsprojekten wird durch einen unprofessionellen Start bereits die Basis für eine unerfreuliche Projektabwicklung gelegt. Unter anderem werden in der Praxis häufig folgende Fehler begangen:

- Das Top-Management erteilt einen ungenauen Auftrag („Machen Sie mal!“) und erwartet schnelle Resultate.
- Zeit und Geld für eine vorgeschaltete Machbarkeitsstudie zur Klärung der Ziele fehlen.
- Die späteren Nutzer des Projektergebnisses werden aus Zeitmangel nicht in den Prozess der Zielformulierung einbezogen.

Die Ausgangslage stellt sich bei **F&E-Projekten** wie folgt dar:

*„Die Ergebnisse unserer Forschungs- und Produktentwicklungsvorhaben entscheiden über den langfristigen Unternehmenserfolg.“*

Bei **Forschungs- und Entwicklungsprojekten** handelt sich meist um sehr dynamische Vorhaben.

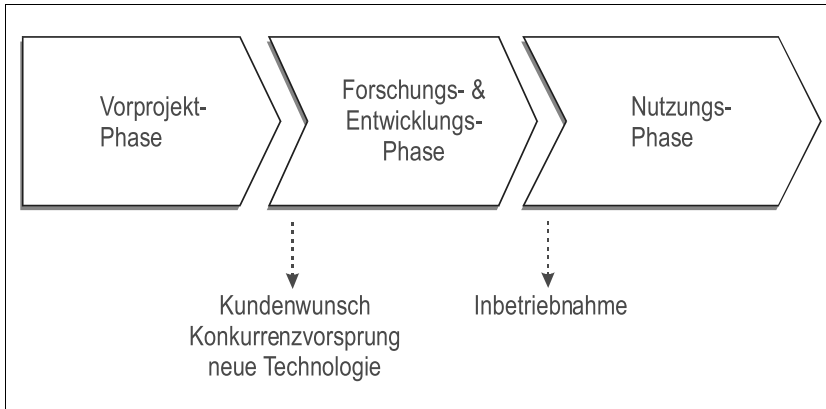


Abb. 2-4: Forschungs- und Entwicklungsprojekte

Trotz genauer Projektdefinition am Beginn müssen Projektziele und Vorgehensweisen während des Projekts regelmäßig an die aktuellen Zwischenergebnisse angepasst werden. Auch professionelles Projektmanagement kann nicht verhindern, dass manche Forschungsprojekte nicht ihr ursprüngliches Ziel erreichen. Die Konsequenz daraus heißt allerdings nicht, keine Projektplanung durchzuführen, da sich sowieso alles ändert, sondern eine Projektdefinition und -planung so zu gestalten, dass möglichst früh erkannt wird, ob die Projektziele zu ändern sind, ob es noch wirtschaftlich ist weiterzuarbeiten, oder ob das Projekt abzubrechen ist.

Der Ausgang von Forschungsprojekten ist offen

### 2.1.2 Prozess der Projektentstehung

In der Phase der Projektentstehung ist das Vorhaben meist noch vage und durch viele Unklarheiten gekennzeichnet.

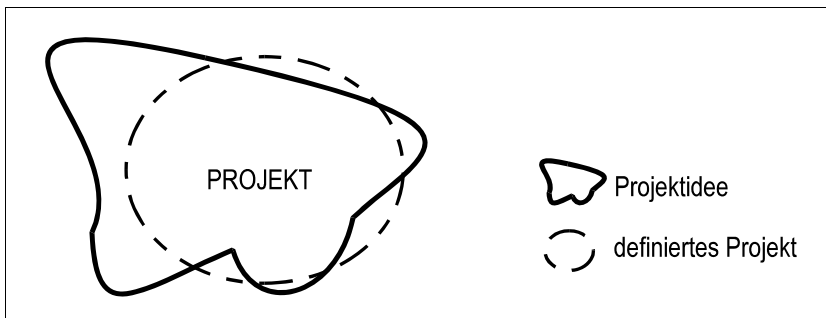


Abb. 2-5: Das Projekt bei der Initiierung

### Rahmenbedingungen klären

Die erste Projektmanagement-Aufgabe besteht einerseits darin, die Rahmenbedingungen und Informationen, die bereits über den Auftraggeber (extern, intern) und das restliche Projektumfeld bestehen, zu sammeln und andererseits Projektziele und -inhalte möglichst klar zu definieren, um darauf alle weiteren Maßnahmen aufbauen zu können.

### Tipp:

- Nehmen Sie sich Zeit für eine saubere Abgrenzung der Ziele und Inhalte in Projekten. Bestehen Sie trotz Zeitdrucks auf einer klaren Abstimmung mit dem Auftraggeber.

Im Folgenden wird ein systematischer Projektentstehungsprozess dargestellt.

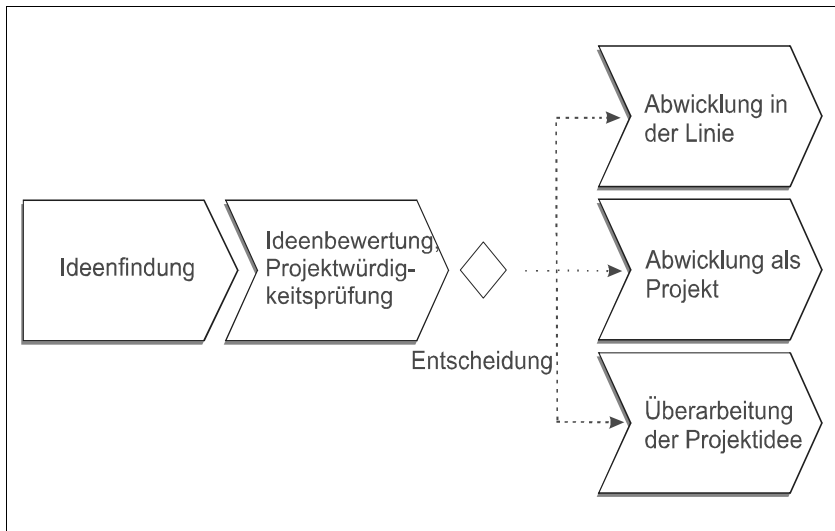


Abb. 2-6: Ideenbewertungs- und Projektentscheidungsprozess

Ziel der Projektentstehungsphase ist die systematische Behandlung von Ideen. Diese können verworfen, als Idee auf einer Ideenliste geführt, als Aufgaben innerhalb der Routineorganisation oder als Projekt durchgeführt werden.

Wesentlich dabei ist die Bewertung aller Ideen mit gleichen, nachvollziehbaren Kriterien sowie eine klare Entscheidung über die weitere Behandlung und Prioritätensetzung. In vielen Unternehmen ist dieser „Projektentscheidungs- und Ideenbewertungsprozess“ nicht professionell gestaltet, so dass die Mitarbeiter die Projektauswahl und Priori-

tätensetzung nicht nachvollziehen können. Frust und Widerstand sind häufig die Folgen.

Bei **Kundenanfragen** bzw. Kundenaufträgen sieht die Vorgehensweise wie folgt aus:

- Eine Kundenanfrage wird von der fachlich zuständigen Abteilung (sollte gemeinsam vom Vertrieb mit der abwickelnden Abteilung erfolgen) auf inhaltliche Machbarkeit, zeitliche und ressourcenmäßige Randbedingungen, Kompatibilität mit den Unternehmensstrategien analysiert (Business Case).
- Mit dem Management (= interner Projektauftraggeber, Portfoliomanager) wird entschieden, ob die Kundenanfrage weiterverfolgt wird und ob die Bearbeitung im Rahmen des „normalen“ Liniengeschäftes oder wegen seiner Größe und Bedeutung als eigenes Projekt abgewickelt wird (Projektwürdigkeitsprüfung).
- Mögliche Entscheidungskriterien sind: technische Machbarkeit, Risiken, Auslastung der eigenen Ressourcen, Marktstrategie, Gewinnerwartung, Referenzprojekt usw.

**Prüfung des Business Case durch das Management**

Bei **internen Projekten** läuft der Prozess häufig wie unten beschrieben ab:

- Die Idee wird zwischen Ideenbringer und Fachleuten, bei Bedarf auch mit dem Management abgestimmt und grob auf Weiterverfolgung geprüft:
  - Ist das Problem relevant, wer ist betroffen?
  - Welche Lösungsmöglichkeiten kommen in Frage?
  - Welchen Beitrag leistet die Idee zum zukünftigen Unternehmenserfolg? (Business Case)
- Entscheidung bezüglich der weiteren Vorgangsweise (Projektwürdigkeitsprüfung)
- Mögliche Entscheidungskriterien: inhaltlicher Umfang, Kosten, Risiko, strategische Bedeutung, zumindest verbal erfasster Nutzen für das Unternehmen etc.

### 2.1.3 Projektwürdigkeitsprüfung

Der Prozess der Projektwürdigkeitsprüfung erlaubt eine systematische Beurteilung, ob eine Idee als Routineaufgabe oder als Projekt durchgeführt werden soll. Die Einschätzung kann mit Hilfe einer Nutzwertanalyse im Projektportfolio-Führungskreis oder im Managementteam entschieden werden. Im Folgenden wird ein praktisches Unternehmensbeispiel für eine Projektwürdigkeitsprüfung dargestellt:

**Projektwürdigkeit mittels Nutzwertanalyse beurteilen**

Kriterien	1-2 Punkte	3-4 Punkte	5-6 Punkte	P: 1	P: 2	P: 3
Beitrag zur Unternehmensstrategie	gering	mittel	hoch			
Interne beteiligte Organisationseinheiten	1-2	3-4	>4			
Anzahl interne Einzelaktivitäten	< 10	10 bis 50	> 50			
Erfahrung (kulturell, technologisch)	viel	mittel	wenig			
Risiko	niedrig	mittel	hoch			
0–10 Punkte: Routinevorhaben 11–20 Punkte: Standardprojekt (Kategorie B oder C) 21–30 Punkte: Großprojekte (Kategorie A)						

Abb. 2-7: Beispiel Projektwürdigkeitsprüfung mittels Projektbewertung

Das obige Muster dient den Entscheidungsträgern als Diskussionsbasis für die Überprüfung, ob es sich beim gegenständlichen Vorhaben um eine Routineaufgabe oder um ein Projekt handelt. Darüber hinaus sind die erzielten Punkte ein gutes Indiz für die Zuordnung zu einer Projektkategorie (Standardprojekt, Pionierprojekt etc.). In vielen Unternehmen werden diese Komplexitätsstufen von Projekten durch Buchstaben symbolisiert (A-Projekte, B-Projekte, C-Projekte), hinter denen eine Vielzahl an Projektmanagementkonsequenzen stehen, wie insbesondere die Zuordnung eines für die jeweilige Stufe qualifizierten Projektleiters (Junior Projektmanager, Projektmanager, Senior Projektmanager) und die verpflichtend einzusetzenden Projektmanagementhilfsmittel bzw. Abstimmungsprozesse (siehe Projektmanagement-Handbuch).

Projektmanagement hängt von der Projektkategorie ab

### 2.1.4 Projektvorbereitung

Ziel der Projektvorbereitung ist die erste Grobplanung des Vorhabens auf inhaltlicher, zeitlicher und wirtschaftlicher Ebene (Projektauftrags-spezifikation, Projektantrag).

Der Ideenlieferant bzw. die fachlich zuständige Abteilung entwickelt mit Unterstützung von Experten (am besten mit potenziellen Projektmitarbeitern) einen Entwurf des Projektantrages. Begleitend werden Kosten-Nutzen-Überlegungen bzw. bei Investitionsprojekten eine Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt (siehe dazu auch Kapitel 8.1.1 „Methoden zur Auswahl von Projekten“).



Dies bildet die Basis für die Entscheidung über Durchführung und Freigabe des Projekts. Bei externen Projekten wird ein formelles Auftragschreiben erstellt.

Die folgenden Planungsschritte und Hilfsmittel haben sich in der Praxis im Rahmen der Projektvorbereitung bewährt:

- Projektantrag (Lastenheft, Anforderungsliste), erstellt vom Auftraggeber oder Antragsteller
- Projektumfeldanalyse
- Chancen-, Risikoabschätzung
- Machbarkeitsstudie
- Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Projektkalkulation (bei Kundenprojekten)

Ergebnis dieses Projektdefinitionsprozesses ist ein **Pflichtenheft**/eine Projektspezifikation. Das Pflichtenheft ist zentraler Bestandteil des **Projektauftrags**.

Vom Projektantrag  
zum Projektauftrag

Ein **Pflichtenheft** beschreibt in möglichst konkreter Form, wie der Auftragnehmer die im Lastenheft formulierten Anforderungen des Auftraggebers zu erfüllen gedenkt, auf welche Art und Weise, in welchem Ausmaß (wie, womit). In internen, vorwiegend IT-Projekten werden obige Projektvorbereitungsschritte oft nur in rudimentärer Form durchlaufen, was insbesondere für Projekte, die mit Agiler Methodik bearbeitet werden, gilt.

Dabei steigt die Qualität der enthaltenen Information, weil die Sichtweisen von wichtigen Umfeldgruppen und insbesondere die Ansichten des Projektauftraggebers in den Projektauftrag eingearbeitet werden. Details dazu siehe Kap. 2.2 „Projektbeauftragung“.

Die Projektumfeldanalyse dient dem systematischen Erfassen aller wesentlichen Einflussgrößen auf das Projekt. Daraus kann bereits in der frühen Phase eingeschätzt werden, welche Interessengruppe die Projektziele und den Projektablauf in bestimmte Richtungen bewegen möchte oder auch welche Schwerpunkte, Anforderungen im Projekt unbedingt zu erfüllen sind, damit die Umfeldgruppe das Projekt(ergebnis) unterstützt und umsetzt. Details dazu siehe auch Kap. 2.1.5 „Projektumfeldanalyse“.

Erkennen der  
wesentlichen  
Einflussgrößen

Aus der Erhebung und Analyse der Interessengruppen und der sachlichen Einflussgrößen lassen sich auch erste grobe Risiken für den Projektverlauf abschätzen. Manchmal führt dies zu einem Stopp oder auch zu einer Forcierung der Idee, weil die eingeschätzte Risikosituation eine

veränderte Sichtweise erfordert. Gerade in solchen frühen Phasen ist es allerdings auch sehr wichtig, neben den möglichen Risiken auch die mit der Idee verbundenen Chancen zu sehen und zu bewerten.

### Die Wirtschaftlichkeit im Lebenszyklus

Eine Analyse der technischen Machbarkeit (Durchführbarkeitsstudie, Feasibility Study) ist Voraussetzung für die weiteren Schritte.

Die Chancen- und Risikobewertung wird in eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung übergeführt, indem die qualitativen Merkmale mit Kosten und erwarteten Erträgen (oder Kostenreduzierungen) bewertet werden. Dabei ist eine **Life-Cycle-Betrachtung** im Sinne eines Business Case sehr zu empfehlen. Das bedeutet, dass nicht nur die Projektphase, die meist mit der Planung und Umsetzung der neuen Idee verbunden ist, sondern auch die Betriebs- und die Außerdienststellungsphase des Projektergebnisses einkalkuliert wird. Bei Auftragsabwicklungsprojekten ist die Projektkalkulation, die die eigenen Aufwände und Kosten mit den Erträgen durch den Kunden vergleicht, die zentrale Basis für die wirtschaftliche Entscheidung für oder gegen das Projekt.

### Tipps:

- Bei sehr unklaren Zielen, hoher Komplexität des Themas oder hoher Umfeldsensibilität kann diese Vorbereitung im Rahmen von Workshops durchgeführt werden.
- Oft ist ein eigenes Vorprojekt notwendig, um das Projekt so weit zu konkretisieren, dass es entscheidungsreif wird (z.B. bei sehr umfangreichen Kundenprojekten, großen Investitionsvorhaben). Der Projektleiter des Abwicklungsprojektes soll bereits in dieser Phase miteinbezogen werden.
- Bei Auftragsprojekten werden häufig bereits in dieser Phase weitere Projektmanagement-Instrumente wie Projektphasenplan, Projektstrukturplan, Balkenplan, Kostenplan erstellt, um ein Kundenangebot legen zu können.
- Der Projektantrag (Projektdefinition/vorläufiger Projektauftrag) ist vorerst ein Entwurf; er wird im Zuge des Projektbeauftragungsprozesses in Zusammenarbeit mit dem externen/internen Projektauftraggeber abgestimmt, ev. ergänzt und weiterentwickelt und damit zum formellen Projektauftrag.
- Ist ein Vorhaben zwar nicht projektwürdig, aber als projektähnliche Aufgabe zu realisieren, wird ein Durchführungsverantwortlicher für die Umsetzung in der Linienorganisation definiert. Der Einsatz von einzelnen Projektmanagement-Hilfsmitteln in angemessenem Ausmaß wird empfohlen (z.B. Meilensteinliste).