

## Professioneller Projektstart

ROLAND GAREIS, PROJEKTMANAGEMENT **GROUP**, Wirtschaftsuniversität Wien

### Zusammenfassung

Die Durchführung eines professionellen Projektstarts stellt einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Projektmanagement-Qualität in Projekten dar. Im Projektstart-Prozeß werden die Grundlagen für die folgenden Projektmanagement-Teilprozesse geschaffen. Voraussetzung für einen professionellen Projektstart ist die Definition der Ziele, des Ablaufs und der Methoden zur Gestaltung des Projektstart-Prozesses.

### Abstract

By performing a professional project start an important contribution to ensure project management quality in projects can be made. In the project start process the basics for the following project management sub-processes are developed. For a professional project start the definition of its objectives, its functions and methods is required.

### Keywords

Projektmanagement, Projektmanagement-Prozeß, Projektstart, Projektstart-Workshop, Standardprojektpläne

## 1. Der Projektmanagement-Prozeß

Projektmanagement ist ein Managementprozeß Projektorientierter Unternehmen. Ziele des Projektmanagement-Prozesses sind die Realisierung der Projektziele, das Management der Komplexität und der Dynamik im Projekt sowie der Beziehungen zum Projektkontext.

Der Projektmanagement-Prozeß dient zur Steuerung von inhaltlichen Prozessen, deren Durchführung zur Realisierung der Projektziele notwendig ist. Inhaltliche Prozesse z.B. eines Anlagenbau-Auftragsprojekts sind die Planung der Anlage, das Beschaffen der Anlagenkomponenten, die Logistik, etc., inhaltliche Prozesse eines Event-Organisationsprojekts sind die Planung, die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung des Events.

Der Projektmanagement-Prozeß beinhaltet die Teilprozesse Projektstart, Projektkoordination, Projektcontrolling, Bewältigung einer Projektdiskontinuität und Projektabschluß. (siehe Abb. 1)

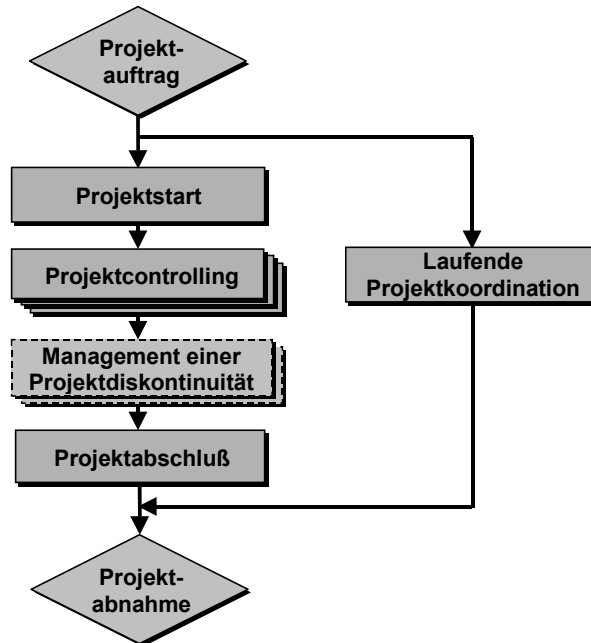


Abb. 1: Der Projektmanagement-Prozeß

Der Projektmanagement-Prozeß beginnt mit dem Projektauftrag des Projektauftraggebers an das Projektteam. Erst bei Vorliegen eines formalen Auftrags hat der/die Projektmanager/in die Möglichkeit, eine Projektkostenstelle einzurichten und zu belasten. Vor dem Beginn des Projektmanagement-Prozesses ist im Projektbeauftragungs-Prozeß eine Entscheidung bezüglich der Durchführung eines Projekts zu treffen. Der Projektmanagement-Prozeß endet mit der Abnahme der Projektergebnisse durch den Projektauftraggeber. Die Vorlage des Projektabschlußberichts führt zur formalen Entlastung des Projektteams.

Der Projektstart, das Projektcontrolling, die Bewältigung einer Projektdiskontinuität und der Projektabschluß stellen Situationen im Projekt dar, die einer spezifischen Managementaufmerksamkeit bedürfen. Für diese Projektsituationen sind unterschiedliche Ziele zu realisieren, sind unterschiedliche Funktionen zu erfüllen und sind unterschiedliche Kompetenzen erforderlich. Systemisch betrachtet ist es Ziel des Projektstarts, das Projekt als soziales System zu etablieren, Ziel des Projektcontrolling, die Evolution des Projekts zu fördern, Ziel der Bewältigung einer Projektdiskontinuität, die Projektidentität zu ändern, und Ziel des Projektabschlusses, das Projekt als soziales System aufzulösen.

Die Erfüllung des Projektkoordinations-Prozesses erfolgt laufend, die Durchführung der sonstigen Projektmanagement-Teilprozesse erfolgt „energetisch“ und jeweils zeitlich befristet. Während der Durchführungen der einzelnen Prozesse wird „Energie“ in Form von Ressourcen zum raschen Erreichen der angestrebten Projektmanagement-Qualität eingesetzt.

Per Definition werden der Projektstart- und der Projektabschlußprozeß jeweils einmal durchgeführt. Der Projektcontrolling-Prozeß ist mehrmals in einem Projekt zu durchlaufen und findet periodisch und/oder zu Projektmeilensteinen statt. Die Notwendigkeit der Bewältigung einer Projektdiskontinuität, d.h. einer Projektkrisenbewältigung, einer Projektchancennutzung oder der Durchführung eines Projektphasenübergangs, ist von der jeweiligen Projektsituation abhängig.

Der Vorteil der Betrachtung des Projektmanagement-Prozesse als Ganzes und - nicht nur der einzelnen Teilprozesse- liegt einerseits in der Sicherung der Durchgängigkeit des zur Anwendung gelangenden Projektmanagement-Ansatzes und andererseits in der Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen den Projektmanagement-Teilprozessen. (siehe Abb. 2)

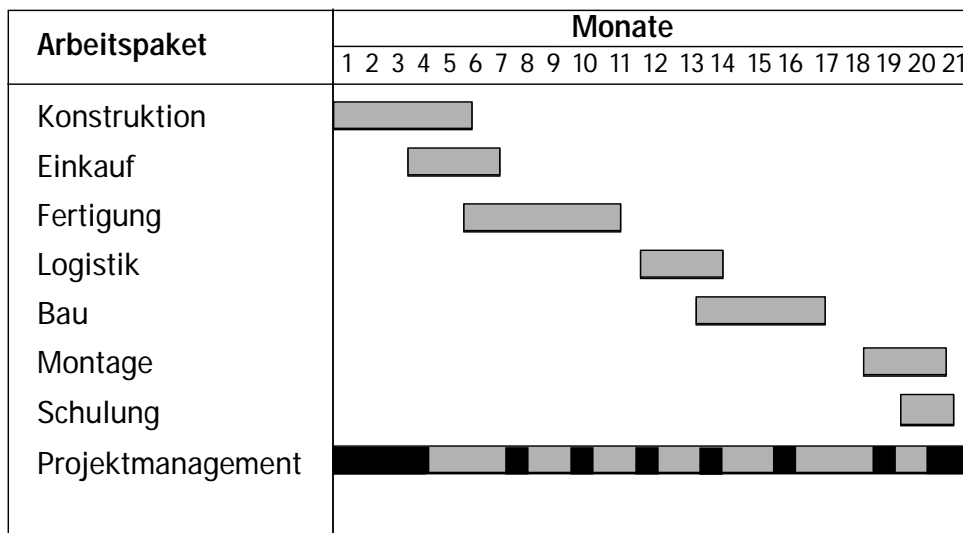


Abb. 2: Die Projektmanagement-Teilprozesse im Zeitablauf

Der Projektstart ist der wichtigste PM-Teilprozeß, da während des Projektstarts die Grundlagen für die folgenden PM-Teilprozesse, wie z.B. die Projektpläne, die Projektorganisationsstrukturen, die Beziehungen zu relevanten Projektumwelten, geschaffen werden.

Betrachtungsobjekte des Projektmanagement sind die Projektziele, die Projektleistungen, die Projektkosten und die Projektressourcen, aber auch die Projektorganisation, die Projektkultur und der Projektkontext. Bei einer alleinigen Betrachtung des traditionellen Dreiecks von Projektleistungen, -terminen und -kosten wird der Komplexität und Dynamik von Projekten nicht entsprochen. (siehe Abb. 3)

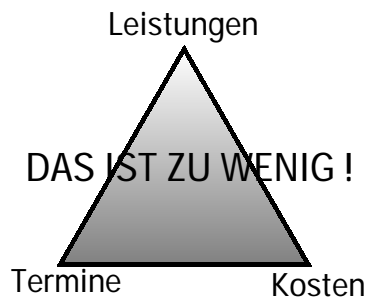


Abb. 3: Traditionelle Betrachtungsobjekte des Projektmanagement

## 2. Der organisationsorientierte Projektmanagement-Ansatz

Unterschiedliche Wahrnehmungen von Projekten führen zu unterschiedlichen Projektmanagement-Ansätzen. Die traditionelle Wahrnehmung von Projekten als zieldeterminierte Aufgaben resultiert in einem planungsorientierten Projektmanagement-Ansatz, der durch die Betrachtungsobjekte Projektleistungen, Projekttermine und Projektkosten sowie den Einsatz von Projektmanagement-Methoden zur Planung und Kontrolle dieser Betrachtungsobjekte charakterisiert ist.

Hier wird ein Projekt als temporäre Organisation zur Durchführung eines relativ einmaligen Prozesses mittlerer oder hoher Komplexität mit kurz- bis mittelfristiger Dauer definiert. In projektorientierten Unternehmen werden zusätzlich zu permanenten Organisationen, wie z.B. Profit-Zentren, Expertenpools und PM Offices, temporäre Organisationen, nämlich Projekte und Programme, zur Erfüllung der Geschäftsprozesse eingesetzt.

Geschäftsprozesse können nach der Komplexität, dem Wiederholungsgrad und der Dauer unterschieden werden. Aufgrund dieser unterschiedlichen Merkmale benötigen unterschiedliche Prozesse unterschiedliche Organisationen für deren Erfüllung. (siehe Abb. 4)

Prozeß-Charakteristika		
ein Prozeß geringer Komplexität	ein Prozeß mittlerer oder hoher Komplexität	ein Prozeß hoher Komplexität
wiederholte Durchführungen	einmalige Durchführung	einmalige Durchführung
kurz- und mittel- fristig	kurz- und mittel- fristig	mittel- und lang- fristig
↓	↓	↓
Organisationseinheit(en) der Stammorganisation	Projekt	Programm
Organisation		

Abb. 4: Prozesse und Organisationen

Die Wahrnehmung von Projekten als temporäre Organisationen resultiert in einem organisationsorientierten Projektmanagement-Ansatz, der durch die Anwendung von Methoden und Modellen der Organisationstheorie und der sozialen Systemtheorie<sup>1</sup>, charakterisiert ist. Die sich daraus ergebende prozeßorientierte Strukturierung von Projekten, das Empowerment von Projekten und von Projektteammitgliedern, die Entwicklung projektspezifischer Kulturen und die explizite Gestaltung der Projekt-Umwelt-Beziehungen, schafft zusätzliche Potentiale zum Management der Komplexität und Dynamik in Projekten und sichert eine entsprechende Projektmanagement-Qualität.

Ein Projekt stellt eine relativ autonome Organisation auf Zeit dar. Durch den temporären Charakter erlangen die Etablierung des Projekts beim Projektstart sowie dessen formale Auflösung beim Projektabschluß besondere Bedeutung.

### 3. Ziele des Projektstart-Prozesses

**Für den Projektstart ist eine entsprechende Managementaufmerksamkeit zu sichern.**

Aufgrund des Zeitdrucks von Projekten ist die Versuchung, sofort nach Erhalt eines Projektauftrags mit der inhaltlichen Projektarbeit zu beginnen, ohne einen entsprechenden Projektstart-Prozeß durchgeführt zu haben, sehr groß. Aus dieser mangelnden Bereitschaft, die Projektplanung und das Design der Projektorganisation gemeinsam im Projektteam durchzuführen, resultieren aber oft

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

Folgende Ziele sind daher im Projektstart-Prozeß zu verfolgen:

- Informationstransfer aus der Vorprojektphase in das Projekt,
- Definition von Erwartungen an die Nachprojektphase,
- Entwicklung adäquater Projektpläne zum Management der Projektziele, -leistungen, -termine, -ressourcen und -kosten,
- Design der Projektorganisation, adäquate Integration des Projekts in die Stammorganisationen,
- Entwicklung der Projektkultur,
- Etablierung von Kommunikationsbeziehungen zwischen dem Projekt und anderen Projekten und relevanten Projektumwelten, erstes Projektmarketing,
- Definition der Strukturen für die folgenden Projektmanagement-Teilprozesse und
- Vermittlung des „Big Project Picture“ an alle Mitglieder der Projektorganisation.

**Die Vor- und die Nachprojektphase beeinflussen die Projektstrukturen.**

Durch die Definition des Projektstart- und des Projektendereignisses entstehen die Vorprojekt- und die Nachprojektphase als Projektkontext. Projekte haben meist eine lange Vorgeschichte. Informationen über die Gründe, die zu einem Projekt geführt haben,

---

<sup>1</sup> Der sozialen Systemtheorie von Niklas Luhmann folgend können Organisationen, und daher auch Projekte, als soziale Systeme wahrgenommen werden.

und über Entscheidungen, die vor dem formalen Projektstart getroffen wurden, sind relevant für das Verständnis der Bedeutung des Projekts und für die Entwicklung adäquater Projektstrukturen. Aber auch Erwartungen bezüglich Handlungen und Entscheidungen in der Nachprojektphase beeinflussen sowohl den zu erfüllenden Leistungsumfang als auch die Strategien zur Gestaltung der Projekt-Umwelt-Beziehungen.

### **Der Multi-Methoden Einsatz unterstützt das Management von Projektkomplexität.**

Entsprechend Ashby's Law der „Requisite variety“ ist eine entsprechende Komplexität eines sozialen System die Voraussetzung, um mit der (unendlich) komplexen Umwelt des Systems umgehen zu können. Durch den gleichzeitigen Einsatz unterschiedlicher Projektmanagement-Methoden, wie z.B. Projektstrukturplan, unterschiedliche Projektterminplanungsmethoden, Projektkostenplan, Projekt-Umwelt-Analyse und Projektorganigramm, kann eine adäquate Komplexität aufgebaut werden. Dieser Multi-Methoden-Einsatz ermöglicht weiters die Herstellung einer entsprechenden Projektmanagement-Qualität, indem die Ergebnisse der einzelnen Planungen miteinander in Beziehung gebracht werden. So kann z.B. der Projektstrukturplan aufgrund von Erkenntnissen aus der Terminplanung noch weiterentwickelt werden.

Die diversen Projektmanagement-Methoden sind zentrale Instrumente zur Strukturierung der Kommunikation im Projektstartprozeß.

### **Jedes Projekt benötigt ein spezifisches organisatorisches Design.**

Die Wahrnehmung von Projekten als temporäre Organisationen fördert das Bewußtsein, daß jedes Projekt ein Recht auf ein spezifisches organisatorisches Design hat. Erst durch die Gestaltung der jeweils adäquaten Projektorganisation können Wettbewerbsvorteile für das Projektorientierte Unternehmen geschaffen werden.

Das organisatorische Design von Projekten geht über den Einsatz eines/r Projektmanager/in und die Definition dessen/derer Verantwortungen hinaus. Zusätzliche projektspezifische Rollen sind zu definieren, vor allem jene des Projektauftraggebers, projektspezifische Kommunikationsstrukturen sind zu vereinbaren und projektspezifische Organisationsregeln sind festzulegen. Wichtige Kommunikationsstrukturen in Projekten sind Workshops (z.B. Projektstart-Workshop), Teamsitzungen (z.B. Projektteamsitzungen, Projektauftraggebersitzungen, Subteamsitzungen) und Einzelgespräche zwischen dem/der Projektmanager/in und einzelnen Projektteammitgliedern.

### **Jedes Projekt hat eine Projektkultur.**

Die Entwicklung einer spezifischen Projektkultur ist eines der Ziele des Projektstart-Prozesses. Methoden zur Schaffung einer entsprechenden Projektidentität sind z.B. der Projektname, ein Projektlogo, Projektwerte, ein Projektleitbild, Projektslogans und eine projektspezifische Sprache. Für die Entwicklung der Projektkultur ist soziale Kompetenz im Projekt, z.B. Kenntnisse und Erfahrungen im symbolischen Management, bedeutend.

### **Der Projekterfolg ist von den Beziehungen zu den relevanten Umwelten abhängig.**

Die relevanten Umwelten stellen den sozialen Kontext eines Projekts dar. Diese relevanten Umwelten können in einer Projekt-Umwelt-Analyse konstruiert werden.

„Relevant“ sind alle sozialen Umwelten (Organisationen, Gruppen, Personen), die einen Einfluß auf den Projekterfolg haben können. Es kann zwischen projektexternen Umwelten, wie z.B. Kunden, Lieferanten und Medien, und projektinternen Umwelten, wie z.B. Projektauftraggeber und Projektteam, unterschieden werden. Strategien und konkrete Maßnahmen zur Gestaltung der Projekt-Umwelt-Beziehungen sind zu vereinbaren.

**Im Projektstart-Prozeß werden die Grundlagen für die folgenden Projektmanagement-Teilprozesse geschaffen.**

Einerseits stellen die im Projektstart-Prozeß getroffenen Vereinbarungen, die entwickelten Projektpläne und die geschaffene Projektkultur die Grundlagen für die Durchführung der folgenden Projektmanagement-Teilprozesse dar. Andererseits sind im Projektstart-Prozeß die Strukturen für die laufende Projektkoordination, das Projektcontrolling und den Projektabschluß zu definieren.

Für jeden Projektmanagement-Teilprozeß sind die Ergebnisse und die Kommunikationsstrukturen festzulegen. Für die unterschiedlichen Workshops und Sitzungen sind jeweils die Ziele, die Teilnehmer und die Termine zu planen. Ergebnisse des Projektcontrolling-Prozesses sind z.B. Projektfortschrittsberichte und adaptierte Projektpläne.

**Das „Big Project Picture“ gibt allen Mitgliedern der Projektorganisation Orientierung.**

Durch die Mitarbeit der Projektteammitglieder im Projektstart-Prozeß, das gemeinsame Vereinbaren von Zielen, von Strategien und von Verantwortungen im Projektteam und zwischen dem Projektteam und dem Projektauftraggeber sowie durch die Kommunikation der Ergebnisse des Projektstart-Prozesses mit Hilfe der entwickelten Projektmanagement-Dokumentation entsteht als Ergebnis des Projektstart-Prozesses das „Big Project Picture“. Dieses soll allen Mitgliedern der Projektorganisation Orientierung für die Projektarbeit, d.h. einerseits für die Erfüllung der Arbeitspakete und andererseits für das Verhalten gegenüber Vertretern relevanter Umwelten, geben.

#### **4. Ablauf des Projektstart-Prozesses**

Der Ablauf des Projektstart-Prozesses kann beschrieben werden, indem die Phasen und die zu erfüllenden Funktionen gelistet werden, die organisatorischen Zuständigkeiten zur Erfüllung dieser Funktionen definiert werden und die im Prozeß einzusetzenden Methoden und die Ergebnisse des Prozesses dargestellt werden. Diese Darstellungen können in einem Funktionendiagramm vorgenommen werden.

Sowohl der Projektstart-Prozeß als auch die anderen Projektmanagement-Teilprozesse können in die Phasen Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung gegliedert werden. Zuständig für die Durchführung der einzelnen Funktionen können der Projektauftraggeber, der/die Projektmanager/in, das Projektteam oder einzelne Projektteammitglieder sein. Eventuell kann auch ein Projektcoach beigezogen werden. (siehe Abb. 5)

Vorgänge	Zuständigkeit						Dokumente
	Projektauftraggeber	Projektmanager/in	Projektteam	Projektteammitglieder	Projektcoach	Externe	
<b>Planung Projektstart</b>							
• Check: interner Projektauftrag u. Ergebnisse d. Vorprojektphase		D					
• Auswahl der Startkommunikationsform		D					
• Auswahl der Projektteammitglieder (und eines Projektcoach)		D					
• Auswahl d. einzusetzenden PM-Methoden u. d. PM-Dokum.form		D					
• Abstimmung mit Projektauftraggeber	M	D					1)
<b>Vorbereitung Startkommunikation</b>							
• Beschaffung Projektcoach (eventuell)		D			(M)		
• Vorbereitung Startkommunikation I, II,...		D			(M)		
• Einladung Teilnehmer		D					2)
• Dokumentation der Ergebnisse der Vorprojektphase		D		M	(M)	M	
• Erstansätze für Projektplanung, -organisation, -marketing		D		M	(M)	M	
• Erstellung Info-Material für Startkommunikation		D		M	(M)	M	3)
<b>Durchführung Startkommunikation</b>							
• Verteilung Info-Material an Teilnehmer		D					
• Durchführung Startkommunikation I	M		D		(M)	M	
• Erstansatz PM-Doku "Projektstart"		D			(M)		
• Durchführung Startkommunikation II, ...	M		D		(M)	M	
<b>Nachbereitung Startkommunikation</b>							
• Fertigstellung PM-Doku „Projektstart“		D			(M)		
• Abstimmung mit Projektauftraggeber	M	D					4)
• Projektmarketing: Erstinfo	M			D	(M)	M	
• Verteilung PM-Doku „Projektstart“		D					
• Ablage PM-Doku „Projektstart“	M			D		M	
<b>Erste inhaltliche Arbeiten (parallel)</b>				D		D	

**Legende:**

D ... Durchführung  
M ... Mitarbeit  
I ... Information

**Dokumente:**

- 1) Liste einzusetzender Projektmanagement-Methoden
- 2) Einladung an Teilnehmer zu Projektstart-Workshop
- 3) Info-Material für Projektstart-Workshop
- 4) Projektmanagement-Doku „Projektstart“

*Abb. 5: Funktionendiagramm*

## 5. Planung des Projektstart-Prozesses

Folgende Elemente sind bei der Planung des Projektstart-Prozesses zu berücksichtigen:

- die Kommunikationsformen,
- der Einsatz von Standardprojektplänen,
- der Einsatz von IT- und Telekommunikations-Instrumenten,
- der Einsatz von Projektcoaches und
- der Einsatz von Checklisten.

**Es gibt keinen Projektstart ohne Projektstart-Workshop.**

Im Projektstart-Prozess können die Kommunikationsformen Einzelgespräche, Kick-off Meeting und Projektstart-Workshop(s) kombiniert werden. Zur Sicherung der entsprechenden Projektmanagement-Qualität ist in jedem Fall ein Projektstart-Workshop durchzuführen. (siehe Abb. 6)

Projektmanagement Qualität			
hoch			Projekt-workshop
mittel		Projekt-sitzung	
niedrig	Einzel-gespräche		
	niedrig	mittel	hoch Ressourcenbedarf

*Abb. 6: Kommunikationsformen im Projektstartprozess*

Das Ziel eines Einzelgesprächs des/der Projektmanager/in mit einem Projektteammitglied ist es, Informationen über das Projekt und wechselseitige Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit auszutauschen. Diese grundsätzliche Orientierung stellt eine gute Basis für die Teilnahmen bei den weiteren Kommunikationsformen dar.

Das Ziel eines Kick-off Meetings ist die Information des Projektteams über das Projekt durch den Projektauftraggeber und den/die Projektmanager/in. Es handelt sich dabei um eine „Einwegkommunikation“ im Umfang von 2 bis 3 Stunden mit wenig Möglichkeit zur Interaktion.

Das Ziel eines Projektstart-Workshops ist es, gemeinsam im Projektteam das „Big Project Picture“ zu entwickeln. Durch die Interaktionen der Teammitglieder im Workshop wird ein wesentlicher Beitrag zur Projektkulturentwicklung geleistet. Ein Projektstart-Workshop

dauert 1 bis 3 Tage und findet in moderierter Form meist außerhalb des täglichen Arbeitsplatzes, eventuell in einem Seminarhotel, statt. Ein typisches Design eines Projektstart-Workshops ist in Abbildung 7 dargestellt.

<b>Projektstart-Workshop: Design</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Einleitung</li><li>• Erwartung des Projektauftraggebers, des Projektteams, der Partner, der Lieferanten, der Berater, etc. bezüglich des Projekts</li><li>• Information über den Projektauftrag und Ergebnisse der Vorprojektphase</li><li>• Klärung der Projektziele und der Betrachtungsobjekte</li><li>• Fertigstellung der Projektpläne und der Projektorganisation</li><li>• Präsentation der erzielten Ergebnisse an den Projektauftraggeber</li><li>• Planung der nächsten Schritte</li></ul>

*Abb. 7: Design eines Projektstart-Workshops*

In Großprojekten können Kombinationen mehrerer Kick-offs und Projektstart-Workshops mit unterschiedlichen Zielgruppen auf unterschiedlichen Standorten notwendig sein.

**Für repetitive Projekte können Standardprojektpläne eingesetzt werden.**

Wenn ein projektorientiertes Unternehmen wiederholt eine Projektart durchführt (z.B. Auftragsprojekte eines IT-Unternehmens), können für diese Projektart Standardprojektpläne entwickelt werden. Diese Standardisierung stellt ein Instrument des organisatorischen Lernens bzw. des Wissensmanagement dar. Projektpläne, die standardisiert werden können, sind z.B. Projektstrukturpläne, Arbeitspaketspezifikationen, Objektstrukturpläne, Meilensteinlisten, Projektorganigramme und Projektfunktionendiagramme.

Die Effizienz des Projektstart-Prozesse kann durch den adäquaten Einsatz von Standardprojektplänen wesentlich gesteigert werden. Die Standards sind den jeweiligen Projektbedingungen entsprechend zu adaptieren.

**Professionelles Projektmanagement setzt den Einsatz von IT- und Telekommunikations-Instrumenten voraus.**

Speziell in virtuellen Projektorganisationen mit Projektteammitgliedern, die in unterschiedlichen Standorten arbeiten, stellt die Planung der im Projekt einzusetzenden Software und Hardware eine Herausforderung im Projektstart-Prozeß dar. Der Einsatz einer einheitlichen Projektmanagement- und Office-Software ist zu sichern, die entsprechende Hardware ist zur Verfügung zu stellen. Weiters ist über den Einsatz neuer Kommunikationstools, wie z.B. Videokonferenzen, zu entscheiden.

**Projektcoaching verbessert die Qualität des Projektmanagement.**

Projekte stellen neue Beratungsobjekte dar. Projektcoaching kann als die Projektmanagement-Beratung eines Projekts definiert werden.

Aufgrund der sozialen Komplexität des Projektstart-Prozesses empfiehlt sich der Einsatz eines Projektcoaches bei Großprojekten. Die Entscheidung bezüglich des Einsatzes eines Projektcoaches sollte gemeinsam im Projektteam getroffen werden. Der Projektcoach ist eine Projekt-externe Rolle, die entweder von einem Mitarbeiter des Projektorientierten Unternehmens oder einem externen Berater wahrgenommen werden kann.

### **Der Einsatz von Checklisten steigert die Effizienz im Projektstart-Prozeß.**

Für den Projektstart-Prozeß können Checklisten, wie z.B.

- eine Checkliste zur Vorbereitung eines Projektstart-Workshops,
- eine Checkliste mit einzusetzenden Projektmanagement-Methoden,
- ein Standardinhaltsverzeichnis für die Projektmanagement-Dokumentation verwendet werden. Ein Beispiel eines Standardinhaltsverzeichnisses für die Projektmanagement-Dokumentation ist in Abbildung 8 dargestellt.

<b>Projektmanagement</b>	
1	Projektkoordination
1.1	TO-DO-Liste
2	Projektstart
2.1	Projektorganisation und -kultur
2.1.1	Projektauftrag
2.1.2	Projektkommunikationsstrukturen
2.1.3	Projektfunktionendiagramm
2.2	Projektkontext
2.2.1	Vorprojekt- und Nachprojektphase
2.2.2	Projektumweltengraphik
2.2.3	Projektumweltbeziehungen
2.2.4	Projektmarketing
2.3	Projektplanung
2.3.1	Projektziele
2.3.2	Projektstrukturplan
2.3.3	Projektmeilensteine
2.3.4	Projektbalkenplan
2.3.5	Projektkostenplan
2.3.6	Projektpersonaleinsatzplan
2.4	Projektrisikoprüfung
2.4.1	Projektrisikoprüfung
2.4.2	Projektszenarien
2.4.3	Alternative Projektpläne
3	Projektcontrolling
3.1	Projektfortschrittsberichte
3.2	Protokolle der Projektcontrollingsitzungen
4	Projektabschluss
4.1	Projektabschlussbericht

*Abb. 8: Standardinhaltsverzeichnis für die Projektmanagement-Dokumentation*

## 6. Unterschiedliche Projektstarts für unterschiedliche Projektarten

Projektarten können nach den Projektzielen, nach der Konkretisierung, nach dem Wiederholungsgrad, nach der Auftraggeberschaft und nach ihrem Bezug zu den Geschäftsprozessen unterschieden werden. (siehe Abb. 9)

Merkmal	Projektart
Inhaltliche Ziele	Auftragsprojekte, Marketingprojekte, Organisationsentwicklungsprojekte
Konkretisierung	Konzeptions- und Realisierungsprojekte, Angebots- und Auftragsprojekte
Wiederholungsgrad	einmalige und repetitive Projekte
Auftraggeber	interne und externe Projekte
Komplexität	Hohe und mittlere Komplexität
Bezug zu Unternehmensprozessen	Projekte zur Durchführung von Primär-, Sekundär- oder Tertiärprozessen

*Abb. 9: Differenzierung von Projektarten*

Unterschiedliche Projektarten führen zu unterschiedlichen Anforderungen und Potentialen für den Projektstart:

- Ein Konzeptions- und ein Realisierungsprojekt stellen eine Projekte-Kette dar. Im Konzeptionsprojekt werden bereits grobe Projektpläne für das eventuell folgende Realisierungsprojekt erstellt. Diese stellen eine wesentliche Grundlage für den Projektstart des Realisierungsprojekts dar.
- Für repetitive Projekte können Projektpläne standardisiert werden. Bei einmaligen Projekten sind hingegen neuartige Problemlösungen notwendig. Daher sind im Projektstart-Prozeß spezifische Arbeitsformen und Kreativitätstechniken einzusetzen.
- In Projekten zur Abwicklung eines Auftrags für einen externen Kunden sind Vertreter des Kunden aktiv in den Projektstart-Prozeß einzubeziehen. Diese können sowohl Mitglieder der Projektauftraggeber-Gruppe als auch Mitglieder des Projektteams werden.

## 7. Die Qualität des Projektstarts kann gemessen werden.

Durch eine Evaluierung der Ergebnisse und der Dauer bzw. der Kosten des Projektstart-Prozesses kann die Qualität des Projektstart-Prozesses gemessen werden. Wie bereits erwähnt, stellen die aus der Anwendung der Projektmanagement-Methoden resultierenden Dokumente die Ergebnisse des Projektstart-Prozesses dar. Im Rahmen eines Benchmarkings der Projektstart-Praxis von 9 österreichischen Unternehmen im Jahr 1998 wurden deren Praktiken mit der „Best Theory“ der PROJEKTMANAGEMENT GROUP der Wirtschaftsuniversität Wien verglichen. Ein Beispiel der Auswertung des Benchmarkings ist in der Abbildung 10 dargestellt.

immer	manchmal	selten oder nie
-------	----------	-----------------

	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Partner 4	Partner 5	Partner 6	Partner 7	Partner 8	Partner 9	Best Theory
Liste der Betrachtungsobjekte										
Projektstrukturplan										
Arbeitspaketspezifikationen										
Meilensteinliste										
Projektterminplan										
Balkenplan										
Projektfunktionendiagramm										
Personalressourcenplan										
Projektfinanzplan										
Projektkostenplan										
Projekt Kosten-Nutzen Analyse										

Abb. 10: Auswertung eines Benchmarkings des Projektstart-Prozesses (Beispiel)

Welche Planungsdokumente für die Projektziele, den Projektumfang, die Projektplanung, die Projektressourcen und die Projektkosten sind Ergebnisse des Projektstart-Prozesses?

## Literatur

Ashby, W.R. 1956, An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall.

Egger, M. 1998, Coaching von Projekten und Programmen, Dissertation, Wirtschaftsuniversität Wien.

Gareis, R. 1998, Research Report: Benchmarking the PM-Process, University of Economics and Business Administration.

Luhmann, N. 1995, Social Systems, Stanford University Press, Stanford California.

## PROJEKTMANAGEMENT GROUP

Franz Kleingasse 1

A-1190 Wien

Tel.: ++43/1/4277-29401

Fax: ++43/1/368 75 10

Email: pmg@wu-wien.ac.at