

## Mensch & Arbeit



Projektmanagement

### Erfolgsgaranten für einen gelungenen Projektstart

Patrick Schmid (Autor)  
21.12.17 - 05:45

In der Projekt-Startphase werden die wichtigsten Voraussetzungen für den Projekterfolg geschaffen. Es empfiehlt sich, vor dem Start die Ziele zu klären und die Kommunikation der Projektteilnehmer untereinander und mit der Projektleitung zu fördern. So lassen sich die Risiken während der Erarbeitungs- und Umsetzungsphase nachhaltig vermeiden.

«Zu einem guten Ende gehört auch ein guter Beginn» – dieses Zitat, das Konfuzius zugeschrieben wird, bringt die Bedeutsamkeit des Anfangs für ein erfolgreiches Projekt auf den Punkt. Jedoch wird die Relevanz der Projekt-Startphase für den Erfolg eines Projekts oft vernachlässigt. In nicht wenigen Projekten entfällt eine Startphase sogar ganz. Dabei ist gerade die Gestaltung des Projektbeginns ein erfolgskritischer Bestandteil für den Projekt-Verlauf.

#### Herausforderungen

Besonders die sauber vorbereitete Zielklärung stellt beim Start des Projekts eine wesentliche Komponente zur Vermeidung möglicher Probleme dar. Denn häufig haben die Teilnehmer des Projekts aufgrund der unterschiedlichen Informationslage bereits vor dem Anfang ganz unterschiedliche Zielvorstellungen und verschiedene Erwartungen zum gesamten Projekt.

Wenn diese zu Beginn nicht erkannt und bereinigt werden, braucht man sich nicht zu wundern, wenn später einzelne Teammitglieder in eine falsche Richtung gehen beziehungsweise anders gelagerte Ziele verfolgen oder – schlimmer noch – gar nichts machen.

Ausserdem kann es ebenfalls schwierig werden, wenn Teilnehmer einen unterschiedlichen Kenntnisstand und auch abweichende Informationen über das Projekt haben und dieses somit auch verschieden planen und beispielsweise die Prioritäten unterschiedlich setzen. Diese Unklarheiten entstehen meist durch eine zu geringe Kommunikation seitens der Projektleiter oder aufgrund von Missverständnissen.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass sich viele Mitarbeiter, welche am Projekt beteiligt sind, untereinander noch nicht kennen. Es gibt Projekte, bei denen sich die Teammitglieder erst beim Projektabschluss überhaupt zum ersten Mal treffen – mit den entsprechenden Problemen im Projektablauf. Gerade für Teams in grossen Projekten mit hoher Mitarbeiterzahl ist ein erstmaliges Get-together sinnvoll. Allerdings ist ein Kennenlernen auch für kleine Projektteams empfehlenswert. Besonders dann, wenn die Teamzusammensetzung und Rollenverteilung noch nicht jedem im Team klar ist. In solch einer Situation besteht die allererste Aufgabe des Projektleiters darin, die Teammitglieder miteinander bekannt zu machen und deren Rollenverteilung innerhalb des Projektes zu klären.

#### Ziele

So kompliziert die Einfluss- und Risikofaktoren für ein gelungenes Projekt auch erscheinen, so einfach ist die Lösung: Das oberste Ziel für einen gelungenen Projektstart muss es sein, für alle Mitarbeiter einen gemeinsamen Wissensstand und einheitliche Zieldefinitionen zu etablieren. Das bedeutet zunächst, dass sich alle Projektmitglieder untereinander kennen sollten. Ein gemeinsames Kick-off-Meeting mit allen Beteiligten gibt eine gute Möglichkeit zum erstmaligen Austausch der Teilnehmer. Eine Liste über alle Teilnehmer mit deren Rollen innerhalb des Projektes sorgt zusätzlich für Verständnis und Transparenz über die Positionen eines jeden Einzelnen.

Ausserdem helfen Teambuildingmassnahmen an dieser Stelle dabei, das gegenseitige Kennenlernen zu vertiefen und von der reinen Projektebene auch auf die zwischenmenschliche sowie persönliche Ebene zu kommen. Speziell bei lang andauernden Projekten oder bei Projekten mit verteilten Teams ist die Investition in Teambuilding absolut lohnend und zahlt sich spätestens beim ersten vermiedenen Konflikt mehrfach aus.

Jeder Projektteilnehmer startet natürlich mit einem unterschiedlichen Grad an Methoden- und Fachwissen und auch persönlicher Erfahrung in das Projekt. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dies transparent zu machen, zu würdigen und wertzuschätzen. Nicht jedes Projekt bekommt sein Dream-Team von Profis. Irgendwo macht jeder ja einmal sein erstes Projekt. Treten Wissenslücken auf, so ist früh zu entscheiden, wie diese am besten geschlossen werden können. Teilweise genügt eine kurze Einarbeitung in ein bestimmtes Themengebiet, oder man bildet Duos von erfahrenen und weniger erfahrenen Kollegen. In einigen Fällen wird jedoch sogar eine fundierte Weiterbildung wichtig, damit das Teammitglied erfolgreich am Projekt mitwirken und die jeweiligen Aufgaben bewältigen kann.

### **Gleicher Wissensstand**

Ein weiteres Ziel ist es, alle Projektmitglieder auf den gleichen inhaltlichen Kenntnisstand des Projektes zu bringen. Dafür ist es hilfreich, den aktuellen Wissensstand über das Projekt eines jeden Teilnehmers zu ermitteln. Anschliessend sollten sowohl die Ziele als auch die Inhalte des Projektes durch den Projektverantwortlichen erläutert werden, damit alle Teilnehmer dieselben Informationen erhalten. Viele Projektleiter empfinden das zwar als redundant; aber man kann gerade die Ziele und Prioritäten nie oft genug wiederholen! Hier ist eine offene Diskussion, in der Fragen gestellt werden können und sollten, ein unerlässlicher Schritt zum einheitlichen Verständnis der Projekthinhalte. Durch ein Gespräch in einer angenehmen Atmosphäre ist es möglich, Unklarheiten zu beseitigen. So können die emotionalen Antriebskräfte der Beteiligten wie Hoffnungen, Wünsche und Erwartungen, aber auch Zweifel und Bedenken geäussert und gehört werden.

Natürlich kann es trotz oder gerade wegen einer transparenten Informationsbasis zwischen den Projektmitgliedern zu Widerständen oder auch Konflikten kommen. Dies ist ein positives Zeichen, dass das Team anfängt, sich mit dem Projekt auseinanderzusetzen und sich zusammenzufinden. Jenen, die gerne solche Konflikte vermeiden möchten, wird empfohlen, in diese frühe Auseinandersetzung zu gehen. Diese so entstehenden Widerstände und Probleme würden im Projektverlauf ohnehin hochkommen. Und da ist es allemal viel besser, wenn diese Themen früh angesprochen und gelöst werden. In einer späteren Phase ist der Schaden meist um ein Vielfaches grösser. Es ist empfehlenswert, entstehende Uneinigheiten offen zu kommunizieren beziehungsweise teilweise sogar Konflikte bewusst zu provozieren. Denn Konflikte tragen meistens zur schnellen Klärung des Problems bei.

Sollte sich ein Teilnehmer allerdings trotz ausführlicher Diskussion seines Standpunktes nicht projektförderlich oder sogar kontraproduktiv verhalten, zum Beispiel das Projekt absichtlich sabotieren oder nur eigene Ziele verfolgen und nicht für die Projektziele arbeiten, so kann als letzte Konsequenz auch ein Teammitglied ausgewechselt werden.

Ein besonders wichtiges Ziel beim Projektstart ist es, dass ein gemeinsamer Ablauf über das Projekt und gemeinsame Spielregeln für die Kommunikation und Zusammenarbeit vereinbart werden. Dieses könnten beispielsweise Regeln für Besprechungen, Dokumentation, Ansprechen von Problemen oder Eskalationsregeln sein, die ein offenes und konstruktives Miteinander fördern.

### **Externe Unterstützung**

Um den Projektbeginn für Unternehmen zu erleichtern, können externe Berater sehr hilfreich sein. Moderatoren von Kick-off-Workshops können dabei helfen, dass die wichtigsten Themen zielorientiert und konstruktiv besprochen und geklärt werden und dass die innerhalb des Projektstarts genannten Herausforderungen gemeistert werden.

Gerade ein externer und damit neutraler Moderator kann leichter dafür sorgen, dass alle relevanten Aspekte des Projekts beachtet werden und das Projekt strukturiert und erfolgreich startet. Zudem wird der Projektleiter durch die externe Unterstützung von organisatorischen Aufgaben entlastet und kann sich voll und ganz auf die Projektziele und -inhalte konzentrieren. Ein typischer Workshop zum Projekt-Kick-off folgt einem simplen Ablauf mit sieben Schritten:

1. Kennenlernen aller Beteiligten
2. Klärung der Projektziele
3. Vereinbarung einer gemeinsamen Vorgehensweise
4. Festlegung und Bestätigung der Rollenverteilung
5. Gemeinsame Planung und Risikoanalyse
6. Teambuildingmassnahmen
7. Verabredung von «Spielregeln» (Verhaltensregeln) im Projektteam

Bei sehr kritischen oder bei sehr lange laufenden Projekten ist es als weitere Vereinbarung sinnvoll, schon direkt einen Review-Workshop nach zirka drei bis sechs Monaten einzuplanen. In diesem zweiten Workshop kann dann überprüft werden, wie gut die Zusammenarbeit wirklich funktioniert. Er dient auch dazu, die anstehenden Probleme oder allfällige Konflikte zu lösen und die weitere Vorgehensweise bei Bedarf anzupassen. So bleiben auch schwierigere Projekte auf Kurs und kommen am Ende zu einem guten Abschluss und Ergebnis.

## Porträt



### **Patrick Schmid (Autor)**

Geschäftsführer, Berater, PS Consulting GmbH

### **Kontakt**

[info@psconsult.de](mailto:info@psconsult.de)

[www.psconsult.de](http://www.psconsult.de)