

**Welches sind die Unterschiede zwischen dem Projektstart engeren und dem Projektstart im weiteren Sinn? Was lässt sich dazu in Bezug auf das Projektmanagement sagen?**

Der Projektstart im engeren Sinne stellt den Einstieg in das Projekt dar. D.h. hierbei handelt es sich um die Projektvorbereitung.

Der Projektstart im weiteren Sinne schließt die frühen konzeptionellen Phasen mit ein. D.h. er umfasst somit auch die inhaltliche Gestaltung.

**Welches sind typische Symptome eines missratenen Projektstarts?**

- Unterschiedliche Vorstellungen vom Projekt bzw. Erwartungen an das Projekt durch die verschiedenen Projektbeteiligten.
- Unklare Zuständigkeiten im Projekt.
- Unklare oder unrealistische Projektziele.
- Wichtige Stakeholder werden nicht mit einbezogen oder fühlen sich nicht mit einbezogen.
- Die Management-Attention sowie das Commitment wichtiger Beteiligter fehlen.
- Notwendige Bearbeitungsressourcen fehlen.
- Fehlende Transparenz über die Ziele, Strukturen und das Vorgehen im Projekt.
- Unwidersprochene unrealistische Termine, gesetzt durch den internen Auftraggeber oder den externen Kunden.
- Laufende Anpassung von Zielen und Anforderungen, resultierende Änderungsflut.
- Fehlende oder unzureichende vertragliche Grundlage mit wichtigen Partnern.
- Konflikte im Projektteam, mit dem Auftraggeber und der Linie bereits zu Beginn des Projekts.
- Fehlendes Interesse, fehlende Motivation der Projektteammitglieder.

**Welche Ziele werden mit der Projektvorbereitung verfolgt?**

- Festlegung der Projektidentität.
- Festlegung der grundlegenden Freiheitsgrade, d.h. worum geht es, was gehört sicher, was vielleicht, was sicher nicht zum Projektgegenstand.
- Vom operationalen Projektgeschäft noch unbelastet Ideen und Material sammeln, die in die weitere Projektbearbeitung einfließen.
- Grobe – noch provisorische – Projektziele definieren.
- Den Go / NoGo-Entscheid für die inhaltliche Bearbeitung des Projekts treffen (noch nicht gleichzusetzen mit dem Entscheid, das Projekt auch bis zum Ende umzusetzen).
- Die notwendigen Voraussetzungen schaffen, um erfolgreich in das Projekt zu starten.

### **Welcher Nutzen resultiert aus der Durchführung eines Start-Brainstormings?**

Das Projekt wird in seinen verschiedenen Facetten möglichst tiefgründig durchleuchtet. Hierbei soll gerade auch durch das sogenannte Ausbrechen die bisher formulierte Projektidentität hinterfragt werden. Dies kann zu ganz neuen Erkenntnissen zum Projektinhalt, -umfang und zur Projektabgrenzung führen.

Mit dem Start-Brainstorming soll somit eine zu frühe Zementierung von Projektzielen, -inhalten usw. vermieden werden.

### **Nennen Sie einige sinnvolle Begriffe, die beim Start-Brainstorming die Rolle von Katalysatoren spielen.**

- Visionen
- Assoziationen
- Fragen
- Ausbrechen
- Ziele / Bedürfnisse
- Risiken / Befürchtungen
- Chancen
- Resultate / Sachgebiete
- Wer hat ähnliche Aufgabenstellungen bereits bearbeitet (0. Gebot)?
- Beteiligte / Interessengruppen (Stakeholder)
- Vorgehen
- Lösungsideen
- Erfolgsfaktoren

### **Welches sind mögliche wichtige Quellen für projektbezogenes Know-how (für die Umsetzung des „0. Gebots im Projektmanagement“)?**

- Frühere ähnliche Projekte (via Projektleiter oder verfügbare Dokumentation)
- Arbeitskollegen
- Vorgesetzte
- Nachbarabteilungen
- Externe Experten
- Partner und Lieferanten
- Kunden
- Konkurrenten
- Vereinigungen / Interessengruppen
- Literatur
- Internet: Portale, Linksammlungen, Suchmaschinen
- Messen / Tagungen
- Vorträge / Kurse

### **Wann ist das erste Auftraggebergespräch erfolgreich verlaufen? Nennen Sie einige Erfolgskriterien.**

Am wichtigsten ist, wenn die Projektgrenzen gesetzt und ggf. noch die zu klärenden Punkte diesbezüglich abgestimmt sind. Die detaillierten Erfolgskriterien sind:

- Die Rahmenbedingungen für das Projekt und die daraus folgenden Projektarbeiten sind klar.
- Das Vorgehen und die Zuständigkeiten für die folgende Phase sind definiert.
- Die Aufgaben des Auftraggebers sind festgelegt.
- Die an den Auftraggeber zu liefernden Informationen / Dokumente sind definiert.
- Termin, Ziel und Inhalte der nächsten Besprechung sind festgelegt.
- Projektleiter und Auftraggeber senden und empfangen auf derselben Wellenlänge.

Unsicherheiten sowie Ideen für Alternativen müssen bereits beim ersten Gespräch mit dem Auftraggeber thematisiert werden. Dies dient auch dazu, die oben genannten Erfolgskriterien zu festigen.

### **Welche Rolle spielt der Projektleiter bei der Erstellung des Projektauftrags?**

Die Hauptfunktion des Projektauftrags ist, ein formal niedergelegtes gemeinsames Verständnis zwischen Projektleiter und Auftraggeber hinsichtlich der zu erfüllenden Aufgabe herzustellen. Außerdem befassen sich der Projektleiter bzw. sein Team am intensivsten mit dem Projekt. Daher ist es sinnvoll, den Projektleiter und ggf. noch zusätzlich das Team den Projektauftrag ausarbeiten zu lassen.

Der Projektauftrag sollte dann dem Auftraggeber vorgelegt werden. Dieser nimmt dann Stellung zum Auftrag, ggf. mit entsprechenden Anpassungen und Korrekturen. Dem schließt sich dann im günstigen Fall eine Genehmigung an.

Hat der Auftraggeber den Projektauftrag schon ausgearbeitet haben, sollte der Projektleiter und ggf. sein Team diesen Auftrag kritisch hinterfragen und aufkommende Fragen mit dem Auftraggeber klären.

**Skizzieren Sie graphisch für ein Kundenprojekt den Zusammenhang zwischen dem Prozess aus Sicht des Auftraggebers und jenem des Auftragnehmers.**

Auftraggeber	Auftragnehmer
Projektvorbereitung	
(M1)	
Studie	
(M2)	
Konzept	
(M3) => Pflichtenheft	Anfrage / Pflichtenheft => (M1)
	Anfrageanalyse
	(M2) => Go / NoGo
	Offertbearbeitung
	(M3) => Angebot
Angebotsbearbeitung => (M4)	
(M5) => Angebotsannahme	Auftrag => (M4)
Realisierung	Auftragsbearbeitung
...	

### **Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Projektstart, Projektportfolio-Management und Unternehmensstrategie.**

Die Unternehmensstrategie führt zu einem Maßnahmenportfolio, aus dem in der Regel ein ganzes Bündel an kleineren und größeren Projekten und Programmen mit strategischer Bedeutung hervorgeht.

Diese potenziellen Projekte werden zusammen mit Projekten, die aus anderen Quellen / Richtungen aus identifiziert wurden anhand bestimmter Kriterien bewertet und priorisiert. Hier kann die Projektvorbereitung, d.h. der Projektsart im engeren Sinne, eine Hilfestellung leisten, insbesondere durch das sogenannte Ausbrechen in andere Dimensionen bzgl. der Projektdefinition.

Wurde eine grundsätzliche Entscheidung für die weitere Untersuchung bzw. Ausarbeitung einer Projektidee getroffen, kann hier eine Vorstudie veranlasst werden. Diese 2. Phase des Projektstarts hat dann eine erste inhaltliche Ausarbeitung des Projektumfangs zur Folge.

### **Nennen Sie 5 Quellen für Projektideen**

- Mitarbeiter
- Kunden
- Partner
- Lieferanten
- Markt

### **Welche Ziele werden mit einem Projektstart-Workshop verfolgt?**

- Formierung des Projektteams und Aufbau eines ersten Selbstverständnisses.
- Entwicklung eines gemeinsamen Projektverständnisses, im besten Fall ein Leitbild, eine gemeinsame Vision.
- Schaffung einer ausreichenden Informationsgrundlage für eine effiziente Projektarbeit.
- Planung des Projekts in einem Detaillierungsgrad, der beim Start möglich und sinnvoll ist.
- Vereinbarung der Projektarbeiten und deren Ingangsetzung.

### **Wann werden im Projekt die Projektziele definiert?**

Die Definition der Projektziele ist kein punktuell Ereignis. Bei größeren Projekten kann sogar ein mehrstufiges Zielsystem entstehen. Das Globalziel bzw. die groben Ziele sollen gleich zu Beginn des Projektes formuliert werden (Startworkshop bzw. Gespräch mit Auftraggeber).

Im Laufe der weiteren inhaltlichen Konzeption im Projekt sollten diese Grobziele in detailliertere Projektanforderungen bzw. das Lastenheft herunter gebrochen werden. Aus diesen soll dann in der nächsten Phase das Pflichtenheft oder die Spezifikation entstehen. So werden die anfangs noch pauschalen Projektziele immer weiter verfeinert.

### **Erläutern Sie das Prinzip der Weg/Resultate-Matrix. Welches sind mögliche Vorteile derselben ggü. dem Projektstrukturplan?**

Die Weg/Resultate-Matrix überlagert zwei Dimensionen der Projektstrukturierung:

- Die Resultatstruktur stellt die Komponenten des Projektergebnisses hierarchisch dar und zeigt damit den Projektumfang / -inhalt. Die Komponenten des Projektergebnisses stellen einen Zustand und keine Aufgabenpakete (=Aktivitäten) dar!
- Die Weg Struktur zerlegt den Weg vom Projektstart bis zum Projektende in Teilschritte. Jede Phase wird mit einer formellen Standortbestimmung abgeschlossen (Review) hat klaren Inhalt und eindeutig messbare Resultate.

Jetzt werden die Weg und die Resultatstruktur überlagert, und können damit als sog. Projektstruktur das Projekt voll umschreiben. Die Kästen / Zellen sind den Phasen und den Resultaten zugeordnet und stellen Arbeitspakete dar.

Die Vorteile sind:

- Im Ggs. zum PSP ist hier keine Entscheidung notwendig, welcher Dimension in der Darstellung den Vorzug gegeben wird.
- Die Matrix animiert dazu, für alle Schnittpunkte von Resultaten und Weg/Phasen nach möglichen Arbeitspaketen zu suchen. Erfahrungsgemäß werden damit Arbeiten weniger vergessen, als bei der 1-dimensionalen hierarchischen Struktur des PSP.
- Phasen und Resultat übergreifende Arbeitspakete lassen sich sehr anschaulich darstellen.
- Eine großformatige leere/Resultat-Matrix eignet sich hervorragend als Denk- und Spielwiese bei der Strukturierung des Projekts.

### **Was ist in Bezug auf die Projektorganisation in der Phase der Projektvorbereitung zu beachten?**

Die Projektorganisation durchläuft über die Projektphasen in der Regel Veränderungen. In der Phase der Projektvorbereitung wird der Projektregel erst provisorisch ernannt. Die Erkenntnisse aus der Phase 0 können zu einem anderen Anforderungsprofil des Projektleiters führen. Die Projektzuständigkeit kann sich ebenfalls ändern.

Daher besteht während der Startphase noch kein gefestigtes Projektteam. Einige oder alle Mitglieder können in späteren Phasen in das Projektteam übernommen werden, wobei Kontinuität empfehlenswert ist.

In der ersten konzeptionellen Phase, z.B. Vorstudie, wird der Projektleiter wenn immer möglich so ausgewählt, dass dieser das Projekt bis zum Ende leiten kann. Sollte er also zum Ende der Projektvorbereitung ernannt werden, empfiehlt es sich für ihn, grundsätzliche Fragen zur Projektidentität zu stellen.

Mit fortschreitender Projektbearbeitung wird das Projektteam wachsen. Die bisher im Team vertretenen Personen sollten möglichst nicht ausgewechselt werden.

### **Welche verschiedenen Dimensionen sind bei der Beurteilung der Projektwirtschaftlichkeit zu berücksichtigen?**

- Quantifizierbare und nur qualitativ beurteilbare Elemente.
- Zeitliche Betrachtung: Stadium des Projekts und anschließende Nutzungs- oder Betriebsphase.
- Unterschiedliche Vorzeichen: positive und negative Größen.

### **Was wird mit einem Projektleitbild bezweckt? Nennen Sie je ein Beispiel eines Leitbild-Punktes aus den Bereichen Projektinhalte, Projektmarketing und Projektteam.**

Ein Projektleitbild ist eine plastische und einprägsame Darstellung von Aspekten des Projekts. Es kann die Projektvision, fachlich-inhaltliche, atmosphärische aber auch kulturelle Aspekte enthalten.

Projektteam: „Das Projektteam lebt Offenheit und Transparenz. Konflikte und offene Punkte werden konkret angesprochen.“

Projektmarketing: „Die Produktneuentwicklung wird den Ruf des Unternehmens als Innovationstreiber stärken.“

Projektinhalte:

„Wir realisieren das Smartphone xxx mit Spracherkennung und Touchscreen.“

### **Inwiefern werden zumindest wichtige Teile des Projektstartprozesses in Projekten häufig mehrfach durchlaufen?**

Beim Start von Programmen wird zunächst der Startprozess für das Programm als Ganzes ausgelöst. Für jedes der miteinander gekoppelten Projekte, die durch das Programm initiiert werden, wird ein Startprozess ausgelöst.

Aber auch innerhalb eines einzelnen Projekts laufen die Mechanismen (Teile oder als Ganzes) des Startprozesses mehrfach ab. Der Start jeder Projektphase enthält Elemente der Startphase:

- Klären oder Schaffens von Voraussetzungen
- Die Abstimmung zwischen Auftraggeber und –nehmer
- Anpassungen an die Projektorganisation
- Kick-Off mit Einführung neuer Projektteilnehmer
- Klärung von Rollen
- Aktualisierung der Planung
- Auslösung der Arbeiten

Wird das Projekt in Teilprojekte gegliedert, so empfiehlt es sich, für jedes dieser Teilprojekte einen Startprozess zu gestalten.

Und schließlich können grundlegende Richtungsänderungen im Projekt dazu führen, dass der Startprozess oder Teile von ihm erneut initiiert werden müssen.