

Der Anfang setzt die Struktur

Eine Nachlese zum Consensa-Expertenforum „Projektstart“

von Julia Dellnitz

Der Anfang setzt die Struktur. Und manchmal ist die Struktur eine ungewohnte. Ende April treffen sich 40 Vertreterinnen und Vertreter aus namhaften Unternehmen in Hamburg zum Consensa-Expertenforum - „Projektstart“ und erleben einen überraschenden Einstieg in eine doch eigentlich schon vertraute Veranstaltung.

Ein echtes Wagnis

Denn das Forum zum Thema Projektstart beginnt mit einem echten Wagnis; für die Gäste, für das Consensa-Team, für das gesamte Forum. Es startet extrem sachorientiert. Kein freundlicher Empfang mit Namensschild. Keine gastfreundliche Stärkung in der Cafeteria. Kein Gruppenspiegel zum gegenseitigen Kennenlernen. Stattdessen: Die schriftliche Bitte in einer der Stuhlreihen im Seminarraum Park Platz zu nehmen. Es folgen 30 Minuten Vorlesung zum Thema Projektstart aus dem Kompetenzbasierten Projektmanagement der Gesellschaft für Projektmanagement.

Daniela Mayrshofer hat wichtige Passagen für ihre Zuhörer zusammengestellt. Sie betont die überragende Bedeutung der Frühphase eines Projekts und dass der Start als Prozess der Projektvorbereitung betrachtet werden sollte. Seine strategische Dimension sei häufig unterschätzt gerade in puncto Chancen und Risiken. Es gelte Fehler am Anfang zu vermeiden, da sie sich häufig im Verlauf fortpflanzen. Zu Beginn sei eine Kultur des Ausbrechens notwendig.

Und genau das passiert. Unruhe im Plenum. Ungläubigkeit bei Menschen, die Consensa kennen. Echter Unwille bei denen, die zum ersten Mal dabei sind und womöglich noch weiterempfohlen haben. Mit einem erleichterten Augenzwinkern darf Kai Milkereit auflösen, was wir den Gästen und uns selbst zuge-“mut“-et haben.

Der Abend beginnt ein zweites Mal: Mit freundlichem Empfang und Namensschildern, mit einem Snack zur Stärkung nach dem langen Arbeitstag und einem offenen Kommentar auf dem Gruppenspiegel: Dieses Forum wird für mich erfolgreich, wenn... es besser wird!

Typische Irritationen am Anfang eines Projekts

Am nächsten Morgen ist die Irritation über das Experiment bei allen noch zu spüren. Daniela Mayrshofer und Kai Milkereit bringen die Fragen, die Menschen bei jedem Anfang bewegen, auf den Punkt:

- Wer sind die Anderen?
- Wer hat welchen Einfluss?
- Wie verhält man sich in dieser Gruppe?
- Worum geht es?
- Will ich da mitmachen?
- Wie gehe ich persönlich mit dieser unsicheren Situation um?

Jeder reagiert anders und die Wahl des „richtigen“ Einstiegs in ein Projekt hängt von der Situation und den Risiken, die eingegangen werden können, ab. Sachorientiertes Vorgehen beschleunigt den Prozess



am Anfang, kann aber im Projektverlauf Schleifen und Risiken bergen. Ein prozessorientierter Einstieg kostet am Anfang Zeit, sorgt aber langfristig für höhere Akzeptanz der Beteiligten und Betroffenen.

Der **Erfolg der Startphase** hängt davon ab, wie bewusst die Projektleitung die Entscheidung für die Form des Projektstarts trifft und wie klar ihr dessen Wirkung ist. Bewusst heißt,

- überlegen welcher Weg mit den Projektbeteiligten gegangen werden soll.
- die Wirkung eigener bewusster und unbewusster Verhaltensweisen und methodischer Interventionen reflektieren.
- die Chancen der Gruppendynamik nutzen.
- Regeln implizit setzen - vormachen und ausprobieren!

Kultur des Ausbrechens

In diesem Sinne startet der Open Space unter der Frage: „Was müssen wir tun oder lassen, um unsere Projekte optimal zu starten?“

Er füllt sich schnell mit den Themen der Teilnehmer. Es geht um das Sichern von Projektressourcen bei unklaren Projektaufträgen, um gemeinsame Bilder vom Projekt, um die Phase der Auftragsklärung - ihre Dauer und ihre Funktion. Fragen nach der Einführung von Standards wie PRINCE2 oder SCRUM stellen sich genauso wie Fragen nach der Ideenfindung, nach Chancen und Risiken, nach Motivation und Emotionalität.

Die Antworten sind vielschichtig:

Jedes Projekt beginnt mit einer **Idee** und es braucht gute Prozesse diese Ideen auszuwählen und gut auf den Weg zu bringen. Es kommt darauf an Stakeholder und Entscheider frühzeitig einzubinden, Raum zum Wachsen zu geben und die Ideen dann nutzenorientiert und vor allem transparent für die Ideengeber auszuwählen und in die Projektarbeit zu überführen.

Je weiter die Ideenfindung fortschreitet, umso bedeutsamer werden die Prozesse der **Frühphase eines Projekts**:

- Wie klar ist der Auftrag schon?
- Welche Gespräche und Vorstudien braucht es noch, um ein Projekt aufzusetzen?
- Hat die Organisation in der Gesamtschau ausreichend Personal und Ressourcen, um das Projekt umzusetzen?
- Haben alle Beteiligten ein gemeinsames Bild von den Zielen und der Projektaufgabe?
- Ab wann hinterfragen wir den Auftrag nicht mehr, sondern legen los?

Projektmanagementstandards wie PRINCE 2 oder SCRUM können dabei helfen, einen Teil dieser Fragen zu klären und das Projekt von Anfang an in gute Bahnen zu lenken, weil sie zumindest für gemeinsame Begriffe und Methoden sorgen können und eine gemeinsame Umsetzungsphilosophie anbieten. Aber es gilt immer zu klären, ob die Philosophie zur Organisation passt und wie die Methodik entlang des eigenen Bedarfs abgespeckt werden kann. Wichtig ist dabei, mit den Beteiligten im Konsens zu arbeiten und dort anzuknüpfen, wo etwas schon gut funktioniert. Kleine Schritte, Nähe zur Führung, gute Ausbildung in den neuen Methoden und ein langer Atem im Entwicklungsprozess sichern dann den langfristigen Erfolg.

Auch im **Risiko- und Krisenmanagement** geht es darum die zur Verfügung stehenden Instrumente von Anfang an wohlüberlegt und nicht nur um ihrer selbst willen einzusetzen. Ein gutes Risikomanagement hilft Risiken nicht nur zu bekämpfen, sondern diese im Sinne des Kundennutzens auch eingehen zu können. Dazu braucht es Instrumente zum Beobachten der Risiken, gescheite Strategien und Maßnahmen, um im Ernstfall eingreifen zu können und vor allem Offenheit und Mut im Projekt, Risiken auch ansprechen zu dürfen ehe diese zur Projektkrise werden.

Hierzu braucht das Projekt, was am Anfang entstehen soll: **Die Kultur des Ausbrechens**. Dazu gehört es im Team, das Schubladendenken beiseite zu stellen und zu Chancen, Risiken, Fehlern und - auch eigenen - Entwicklungsmöglichkeiten gemeinsam in den Ring zu steigen.

Ein gutes Projektteam beleuchtet das eigene Vorhaben laufend aus den unterschiedlichsten Perspektiven und rüttelt kräftig an den Sollbruchstellen. Dabei hilft ein offener Dialog mit dem Auftraggeber z.B. mit der Frage: wie können gemeinsame Ziele im Fokus behalten werden und gleichzeitig Risiken und unterschiedliche Vorgehensweisen auch gegen Widerstand „von oben“ angesprochen und ausgehalten werden? Hilfreich dafür ist gut vorbereitet zu sein. Das heißt:

- Klarheit über Lösungs- und Ausstiegsszenarien zu haben,
- eigene Grenzen zu kennen,
- die Fähigkeit zu entwickeln sich immer wieder auf das Verstehen des anderen einzulassen
- und auch die Scheren im eigenen Kopf zu suchen.

Mach' es zu Deinem Projekt!

Am Ende des Tages (!) zeigt sich im Fazit, dass es vor allem auf die **Menschen im Projekt** ankommt und wie mutig und engagiert sie „Das Projekt“ zu „Ihrem Projekt“ machen und machen können. Den Anstoß und Rahmen dazu geben die, die sich in den Organisationen für gutes Projektmanagement einsetzen und die Teams ermutigen

- mit Startschwierigkeiten gelassen und professionell umzugehen,
- sich Zeit für den Anfang zu nehmen,
- sich nicht auf Standards zu verlassen, sondern Prozessveränderungen anzugehen, wo sie für den Projekterfolg sein müssen,
- die Einzigartigkeit eines jeden Projekts anzuerkennen,
- für gemeinsame Bilder im Team und der Organisation zu sorgen und die Kultur des Ausbrechens vorzuleben und
- für regelmäßigen Austausch zum Projektmanagement in der eigenen Organisation und darüber hinaus zu sorgen.



Unser nächstes Expertenforum zur Projektmanagement Optimierung wird am 18./19. Nov. 2010 in Hamburg stattfinden. Wir werden uns wieder mit einem aktuellen Aspekt beschäftigen, wie das Projektmanagement in Unternehmen und Organisationen optimiert werden kann und sind schon heute gespannt auf Ihre Beiträge.

Bewerben Sie sich gerne für einen der 30 kostenfreien Plätze, wenn Sie zur Zielgruppe der Projektmanagementverantwortlichen in Unternehmen gehören und (wieder) dabei sein möchten. Weitersagen ist natürlich auch erlaubt!

Sprechen Sie uns an!

Wenn Sie das Projektmanagement Ihres Projektes oder Unternehmens leichter machen wollen, steht Ihnen das Consensa PMO-Team für ein vertrauliches Vorabgespräch europaweit persönlich zur Verfügung:

- Daniela Mayrshofer, Geschäftsführende Partnerin - daniela.mayrshofer@consensa.com
- Kai Milkereit, Geschäftsführender Partner - kai.milkereit@consensa.com

Sie erreichen uns unter der Rufnummer: +49 40 22 63 05 20