

Von Null auf Hundert!

In den ersten Tagen eines Projektes werden Weichen gestellt, die das Vorhaben bis zum Abschluss entscheidend bestimmen. Es lohnt sich deshalb, ein besonderes Augenmerk auf diese Startphase zu setzen!

Auch wenn der Beschluss, ein Projekt zu lancieren, zum Teil Monate oder gar Jahre auf sich warten lässt, starten die meisten anspruchsvollen Projekte vom ersten Tag an in einer Hektik, welche sie bis zum Abschluss begleitet. In kürzester Zeit muss eine Organisation hochgefahren werden und Abläufe festgelegt werden, die sich während der ganzen Projektdauer als effizient erweisen müssen. Kein leichtes Unterfangen, umso mehr, wenn Personen aus verschiedenen Umfeldern und unterschiedlichen Arbeitskulturen zusammen kommen. Unter normalen Umständen wäre es selbstverständlich, dass das Schweissen eines neuen Teams oder das Festlegen von Abläufen für neue Aufgabenstellungen Zeit in Anspruch nimmt und sich nur bedingt beschleunigen lässt. Nur, die Zeit fehlt meistens und stellt die Projektleitung vor die Herausforderung wie die Feuerwehr handeln zu müssen, im Bewusstsein dass spätere schmerzhafteste Kurskorrekturen nötig werden oder - noch schlimmer - dass wichtige Weichen zum Teil falsch gestellt wurden.

Der Zeitfaktor wird meistens von aussen her bestimmt und kann nur unwesentlich durch die Projektleitung beeinflusst werden. Umso mehr ist die Projektleitung deshalb gut beraten, die knappen Zeitressourcen vor allem am Anfang besonders effizient zu nutzen und in den ersten Projekttagen genügendes Management-Know-how zu investieren. Hier geht es einerseits darum zu handeln, ohne Präjudizen zu schaffen und andererseits darum, Grundlagen für die spätere Aufbau- und Ablauforganisation des Projektes zu definieren.

Leitung und BackOffice – zwei untrennbare Aufgaben

Ein Erfolg versprechender Lösungsansatz liegt in der Bestimmung eines Kernteams, bestehend aus der Projekt leitenden Person und einem Stab - wir nennen ihn Projekt-BackOffice - der sich schwergewichtig mit dem Aufbau der Projektorganisation und mit der Festlegung der Prozesse befasst. Die Vorteile dieses Ansatzes liegen auf der Hand: Die leitende Person kann sich vollumfänglich ihrer Führungsaufgabe und fachlichen Fragen widmen und wird dabei wirksam von einem Stab unterstützt - je nach Bedarf von einer oder mehreren Personen, die sich mit den unterstützenden Prozessen befassen. Idealerweise bilden beide Einheiten gemeinsam die Projektleitung im erweiterten Sinn.

Die Arbeiten im Projekt-BackOffice bewegen sich im Spannungsfeld zwischen dem Setzen von klaren Weichen und



Unser Know-how teilen wir gerne

Seit Jahren haben wir unseren Kompetenzen im Projektmanagement zahlreiche Firmen zur Verfügung gestellt und vielen anspruchsvollen Projekten zum Erfolg verholfen. Allmählich haben wir im Bereich des Managements von anspruchsvollen Projekten ein Know-how angesammelt, das wir Ihnen künftig in dieser Kurzform gerne zur Verfügung stellen.

Inside – Projektmanagement ist als Denkanstoss gedacht und wird Ihnen 6 Mal jährlich einzelne wichtige Aspekte des Projektmanagements vorstellen. Wir wünschen uns damit, unsere Kompetenzen in vertrauensfördernder Form vorzustellen und mit Ihnen einen effektiven Meinungs- und Erfahrungsaustausch einzuleiten. Nutzen Sie die Reaktionsmöglichkeiten in diesem Bulletin aus, schreiben Sie uns Ihre Meinung, stellen Sie uns Fragen und testen Sie unsere Kompetenzen. Wir freuen uns auf jedes Feedback und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Stéphane Buthey
Geschäftsführer Ethic Services



Für Ihr Feedback zu Inside:
inside@ethic.ch

dem Vermeiden von unnötigen Präjudizen, und dies in allen wichtigen Projektabläufen, wie z. B. Entscheidungsprozesse, Kompetenzen, Beschaffungs- und Ausschreibungsverfahren, Budgetierungs- und Finanzprozesse, Projektdokumentation, Risikomanagement oder Qualitätssicherung. Die Qualität dieser wortwörtlich wegweisenden Arbeiten ist wesentlich und zieht sich über die gesamte Projektdauer spürbar hin. Ob gut oder schlecht.

Mehr als nur Protokollführung

Erfahrungsgemäss werden die Aufgaben im Projekt-BackOffice - nicht zuletzt vom Auftraggeber selbst - oft unterschätzt und auf das Verfassen der Sitzungsprotokolle oder auf das Führen von Pendenzenlisten reduziert. Die Wirkung dieser Haltung zeigt sich meistens im Verlauf des Projektes deutlich, z. B. in Form von Doppelspurigkeiten, von diffusen Aufgabendelegationen und entsprechenden Überraschungen, sei es bei der Ausführung, bei den Kosten oder von langwierigen Streitigkeiten. In der Tat geht es hier um mehr als die reine Protokollführung. Nicht zuletzt die laufende Effizienz der Projektarbeiten, die Koordination der Teilprojekte, die Überwachung von Schnittstellen oder die spätere Revisions-tauglichkeit des Projektes hängen von der Professionalität des Projekt-BackOffices ab.

Zehn Tipps für einen erfolgreichen Projektstart

- Bestimmen Sie die Verantwortlichen für die Projektleitung und für das Projekt-BackOffice mit der gleichen Sorgfalt
- Stellen Sie sicher, dass Projektleiter/in und BackOffice-Leiter/in als Team eng zusammenarbeiten können
- Stellen Sie sicher, dass das Projekt-BackOffice spätestens beim Projektstart voll operativ einsetzbar ist
- Je intensiver die Startphase ist, desto mehr Mittel sind für den Aufbau des Projekt-BackOffices einzusetzen
- Stellen Sie sicher, dass Ihr Projekt-BackOffice praxistaugliche Instrumente einsetzt oder entwickelt
- Legen Sie die Abläufe auf iterative Weise und mit zunehmendem Detaillierungsgrad fest
- Hinterfragen Sie jeden Beschluss auf seine langfristigen Auswirkungen
- Stellen Sie bei jedem Beschluss sicher, dass daraus kein unnötiges Präjudiz entsteht
- Dokumentieren Sie mit Sorgfalt die ersten Projektstage
- Lassen sie sich bei Bedarf von Profis unterstützen

Senden Sie uns Ihr Feedback auf inside@ethic.ch. Eine Zusammenfassung aller Rückmeldungen werden wir in der nächsten Nummer publizieren.

Nächste Nummer von **Inside - Projektmanagement**: Partnerschaftsmodelle und Incentivierung / Feb 2007

Inside sehen wir als wichtiges Instrument unserer Firmenkommunikation.

Nebst **Inside - Projektmanagement** führen wir weitere thematische Informationsblätter, immer nach dem gleichen Konzept von kurzen Denkanstössen. Statt diese Informationsblätter einfach zu streuen, versuchen wir sie gezielt zu adressieren. Möchten Sie sicherstellen, dass Sie auf die Verteilerliste für weitere Inside - Themen aufgenommen werden, senden Sie uns bitte das folgende Formular zurück oder senden Sie uns ein E-Mail.

Ich möchte folgende **Inside** erhalten:

- Inside - Change Management**
- Inside - Führungsethik**
- Inside - Teamentwicklung**

Name: _____

Vorname: _____

Firma: _____

Funktion: _____

Tel: _____

Fax: _____

E-Mail: _____

Adresse: _____