

PROJEKT MANAGEMENT MEMO

Die gezielte Initiierung von neuen Projekten und insbesondere die zweckmässige Gestaltung und professionelle Führung anspruchsvoller Projekte setzt eine systematische Projektplanung und Projektleitung voraus. Das vorliegende Projekt-Management-Memo fasst dazu die wichtigsten Merkmale zusammen.

Das Projekt-Management-Memo beschreibt für jeden Projektabschnitt die zentrale Tätigkeiten und Arbeitsinhalte, die wichtigsten Kontrollfragen und die jeweils zu erarbeitenden Resultate. Das vorliegende Memo beinhaltet Tipps & Tricks für

die Projektvorbereitung,
den Projektstart,
die Projektleitung,
die Projektbearbeitung, sowie
den Projektabschluss

Ein einfacher und systematischer Leitfaden für
eine professionelle Projektabwicklung

Kontakt:
Dr. Rainer Züst, ehem. Professor ETH Zürich
Email: rainer.zuest@bluewin.ch
Mobile: +41 (0)79 420 39 27

PROJEKT VORBEREITUNG

Tätigkeiten / Arbeitsinhalte

- (Strategische) Bedeutung vom Projekt klären; Vorgespräche mit Auftraggeber führen bezüglich Projekthalt (Projektziele), Projektablauf (Vorgehen und Zeitrahmen) sowie Projektumfang (notwendige Ressourcen, Personal, Geld, ...)
- Klären, ob eine WTO-Ausschreibung oder ein Einladungsverfahren notwendig, ist oder ob ein anderer Projekttyp (z.B. KTI-Projekt) möglich ist.
- Falls möglich Vorgespräche mit potentiellen Projektmitarbeitenden führen, Ideen für thematische Strukturierung und Projektablauf entwickeln, Betroffene beteiligen
- Ideen für Resultatverwertung entwickeln, Nutzen abschätzen
- Unterschiedliche Vorgehenspläne entwickeln; zweckmässiges Vorgehen festlegen

Kontrollfragen

- Steht der Auftraggeber hinter dem Projekt?
- Sind Problemstellung und Projektziele klar?
- Ist das gewählte Vorgehen zweckmässig? Sind die Projektrisiken bekannt?

Resultate

- Durch Auftraggeber bewilligte Aktivität
- Projektskizze nach Vorgabe Firma / Auftraggeber
- Im Rahmen des jährlichen Strategieverfahrens bewilligter Projektauftrag
- Grober Projektplan mit:
 - Projektziele, Meilensteinen und Deliverables
 - Finanzplan
 - organisatorischer Rahmen
 - Aussagen zum Projekt-Tracking (Führung & Controlling)
 - Ideen für Verwertung der Resultate

PROJEKT START

Tätigkeiten / Arbeitsinhalte

- Unterschiedliche Vorgehenspläne entwickeln; zweckmässiges Vorgehen festlegen, Verträge ausarbeiten
- Kick-Off-Meeting systematisch vorbereiten und durchführen; Betroffene sinnvoll beteiligen; u.a. gemeinsames Problemverständnis im Projektteam erarbeiten, Vertrauen aufbauen, verbindliche Aussagen anstreben
- Meilensteine und Deliverables beschreiben; Arbeitspakete festlegen; Abgleich zwischen unterschiedlichen Arbeitspaketen sowie weiteren Projekten sicherstellen
- Grobes Verwertungskonzept für Projektresultate ausarbeiten
- Angemessene Projektkontrolle festlegen, insbesondere regelmässige Erfassung von Status & Fortschritt sowie Beschränkung auf Schlüsselfaktoren

Kontrollfragen

- Besteht ein Projektplan, welcher von allen Beteiligten getragen wird? Ist für jedes Projektmitglied klar, was erwartet wird und wann es was liefern muss?
- Welches sind die kritischen Projektteile? Welche zusätzlichen Massnahmen werden deshalb getätigt?
- Besteht eine motivierte, kompetente und teamfähige Projektgruppe?

Resultate

- Detaillierter Projektplan, insbesondere mit spezifischen Angaben zu Meilensteinen, Inhalt und Vorgehen / Arbeitsweise, Methodeneinsatz, Zeit und benötigte Finanzen (Finanzplan)
- Verträge, inkl. Hinweise auf Zahlungskonditionen
- Nutzenabschätzung, plus grobes Verwertungskonzept für die Projektresultate
- Allenfalls Zwischen-Meetings

PROJEKT LEITUNG

Tätigkeiten / Arbeitsinhalte

- zweckmässige, unbürokratische Organisationsstruktur aufbauen; situationsgerechter Methoden- und Tooleinsatz anstreben (weniger ist vielfach mehr!); Projekt aufgabenorientiert führen, d.h. klare Projektziele anstreben, und ebenso klare Vereinbarung treffen bei Änderung der Projektziele
- Offene, direkte Kommunikation und Information, d.h. selbst informieren und nicht warten, bis gefragt wird; Unklarheiten ansprechen und Differenzen diskutieren; Konflikte rasch lösen
- Risikomanagement aktiv betreiben; Projekt vordenken und potenzielle Probleme frühzeitig erkennen, vorgezogene Führungsentscheide entwickeln

Kontrollfragen

- Wird durch Überzeugung geführt? Wird aufgabenorientiert geführt?
- Wird Teamarbeit gefördert?
- Besteht eine zweckmässige, unbürokratische Organisationsstruktur?

Resultate

- Organisations- und Führungsstruktur festgelegt und dokumentiert
- Regelmässige Projektkontrolle, insbesondere regelmässige Erfassung von Staus & Fortschritt
- Aktives Projektmarketing, sowohl nach Innen wie nach Aussen

PROJEKT BEARBEITUNG

Tätigkeiten / Arbeitsinhalte

- Projektplan laufend überprüfen; Reviews durchführen; bei Bedarf gemeinsam mit Betroffenen den Projektablauf anpassen; falls sinnvoll auch weitere gemeinsame Workshops organisieren und durchführen
- Qualitäts- und Risikomanagement aktiv betreiben; Liste mit potentiellen Risiken & Massnahmen laufend aktualisieren; insbesondere kritische Projektteile rechtzeitig vorbereiten (=Vordenken), allenfalls Einbezug zusätzlicher Experten & Knowhow
- Betroffene zweckmässig beteiligen und Form der Zusammenarbeit regelmässig prüfen und allenfalls anpassen; Informationsfluss aktiv gestalten

Kontrollfragen

- Ist Status und Fortschritt klar dokumentiert?
- Werden Abweichungen systematisch angegangen? Ist der Finanzplan aktualisiert? Werden Zahlungen rechtzeitig ausgelöst?
- Werden Risiken und kritische Projektteile speziell behandelt? Gibt es dazu einen „Notfallplan“, respektive vorgezogene Führungsentscheide?
- Ist das Projektteam motiviert? Werden die einzelnen Projektteile effizient bearbeitet? Gibt es Unklarheiten, Differenzen oder sogar Konflikte im Projektteam?

Resultate

- Regelmässige Reportings
- Aktualisiertes Projekt-Tracking mit dokumentiertem Status und Fortschritt
- Aktualisierte und dokumentierte Risiken inkl. notwendiger Massnahmen, insbesondere bezüglich kritischer Projektteile
- Aktualisierter Finanzplan (inkl. Sicherstellung der Liquidität)
- Aktualisiertes Verwertungskonzept, respektive detaillierter Nutznachweis für Resultate

PROJEKT ABSCHLUSS

Tätigkeiten / Arbeitsinhalte

- Detaillierte Überprüfung der Zielerreichung, insbesondere im Hinblick auf Qualität, Umfang, Einhaltung Kosten- und Zeitrahmen; nicht erreichte Projektziele darstellen und Abweichung begründen
- Mehrwert aus Projekterfolg ausweisen; allenfalls zusätzlicher Mehrwert generieren (z.B. durch Erschliessen von weiteren Nutzenfeldern)
- Begleitgruppe und Auftraggeber informieren und wenn möglich in Abschluss-Event einbeziehen; Reaktionen & Aussagen zum Projekt und insbesondere Projekterfolg dokumentieren
- Verwertung der Resultate vorbereiten und umsetzen

Kontrollfragen

- Kann der Projekterfolg und Mehrwert für Auftraggeber / Firma, Kunden, Gesellschaft und Umwelt klar ausgewiesen werden?
- Können die Resultate respektive Projekterfolg einfach Dritten aufgezeigt werden?
- Werden die Resultate sinnvoll verwertet?
- Sind Ideen für weiterführende Projekte dokumentiert und werden diese intern weiterverfolgt?

Resultate

- Projektabschlussbericht nach Vorgabe Auftraggeber / Firma
- Didaktisch gut aufbereitete Resultate
- Verwertungskonzept für Resultate, insbesondere im Hinblick auf den maximalen Nutzen für Kunden respektive maximaler Geldrückfluss & Image-Gewinn
- Vollständige Projektdokumentation, inkl. Projektreview & Projektabschlussrechnung