
DAS ZIEL IST DAS ZIEL

DIE KUNST EIN PROJEKT ZU MANAGEN

BAND 11

PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

GEORG HÜBNER

INHALT

Einleitung.....	3
11 Der Start der Durchführung.....	5
11.1 Der Projektauftrag.....	7
11.2 Das Kickoff-Meeting.....	21
11.2.1 Ablauf des Kickoff-Meetings.....	24
Vorschau: Monitoring.....	29
Abbildungsverzeichnis.....	31

EINLEITUNG

Das Projektziel ist definiert, die notwendigen Arbeiten sind beschrieben, Termine und Budgets wurden festgelegt, Risiken analysiert und die benötigten Ressourcen eingeplant. Auch das Team steht bereit. Die Planungsphase ist abgeschlossen. Dennoch fehlt noch ein entscheidender Schritt, bevor die eigentliche Projektarbeit beginnen kann.

Ein Projektplan allein führt noch kein Projekt durch. Selbst das motivierteste Team kann nicht sinnvoll arbeiten, solange unklar ist, ob das Projekt tatsächlich freigegeben wurde, welche Vereinbarungen verbindlich gelten und worauf sich Auftraggeber und Projektleitung konkret geeinigt haben. Genau an dieser Stelle beginnt die Bedeutung des Projektauftrags.

Ein Projektplan allein führt noch kein Projekt durch. Selbst das motivierteste Team kann nicht sinnvoll arbeiten, solange unklar ist, ob das Projekt tatsächlich freigegeben wurde, welche Vereinbarungen verbindlich gelten und worauf sich Auftraggeber und Projektleitung konkret geeinigt haben. Genau an dieser Stelle beginnt die Bedeutung des Projektauftrags.

Der Projektauftrag markiert die offizielle Freigabe des Projekts. Er hält die wesentlichen Vereinbarungen fest, definiert Ziele, Rahmenbedingungen und Verantwortlichkeiten und schafft eine verbindliche Grundlage für alle weiteren Arbeiten. Viele Projekte beginnen informell lange vor ihrer eigentlichen Genehmigung. Erst mit dem Projektauftrag wird jedoch aus einer Idee, einer Absicht oder einem Wunsch ein verbindliches Vorhaben mit klaren Rechten und Pflichten.

Doch selbst ein unterzeichneter Projektauftrag genügt nicht, um ein Projekt erfolgreich in die Durchführung zu überführen. Die Beteiligten müssen informiert, Rollen und Zuständigkeiten geklärt sowie gemeinsame Erwartungen abgestimmt werden. Aus diesem Grund folgt auf den Projektauftrag das Kickoff-Meeting – die erste offizielle Zusammenkunft des Projektteams und der wichtigsten Stakeholder. Hier wird das Projekt vorgestellt, der Nutzen erläutert, die Projektorganisation präsentiert und die Grundlage für die Zusammenarbeit geschaffen.

Das Kickoff-Meeting erfüllt dabei weit mehr als nur einen organisatorischen Zweck. Es schafft Orientierung, fördert das gemeinsame Verständnis der Ziele und vermittelt den Beteiligten das Gefühl, Teil eines gemeinsamen Vorhabens zu sein. Gerade zu Beginn eines Projekts entscheidet die Qualität dieser ersten Begegnung oft darüber, mit welcher Motivation, Klarheit und Energie die Durchführungsphase startet.

Dieser Band beschäftigt sich deshalb mit den beiden Schritten, die den Übergang von der Planung zur Durchführung markieren: dem Projektauftrag und dem Kickoff-Meeting. Dabei wird deutlich werden, welche Inhalte ein Projektauftrag enthalten sollte, warum seine schriftliche Dokumentation so wichtig ist und wie ein professionell vorbereitetes Kickoff-Meeting die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit schafft.

Mit dem Abschluss dieses Bandes endet die Planungsphase endgültig. Aus Konzepten, Plänen und Kalkulationen wird nun konkrete Projektarbeit. Das Projekt verlässt die Welt der Vorbereitung und tritt in die Phase ein, in der Ergebnisse entstehen.

11 DER START DER DURCHFÜHRUNG

Die Durchführungsphase beginnt offiziell mit dem *Kickoff-Meeting* (siehe Kapitel 11.2 – Das Kickoff-Meeting). Manche Modelle sehen Kickoff und Teamfindung (siehe Band 10: Das Team – Das Team entwickeln) noch als Teil der Planungsphase. Die einzig sinnvolle Reihenfolge ist allerdings:

Projektauftrag →

Team verpflichten →

Kickoff-Meeting.

Anders formuliert: kein Kickoff ohne Team, kein Team ohne Auftrag. Ob nun der Projektauftrag oder das Kickoff-Meeting den Übergang von der einen in die andere Phase markiert, ist ein rein akademisches Problem. Im Grunde ist es egal, in welche Schublade man diese Aktivitäten steckt – wichtig ist nur, dass sie stattfinden.

Dieses Buch bezieht sich auf das 4-Phasen-Modell (siehe Abbildung 1). Hier markiert der Projektauftrag den Startschuss für den Projektleiter und das Kickoff-Meeting den für das Team und die Stakeholder.

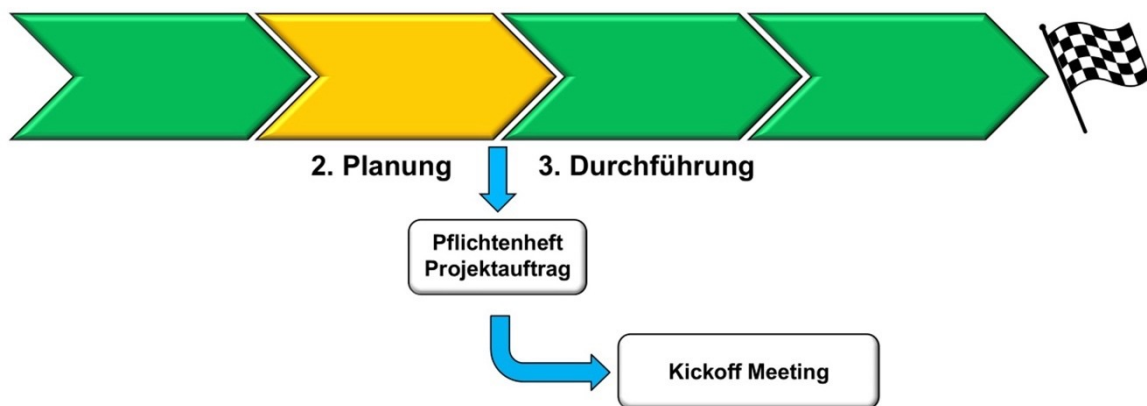


ABBILDUNG 1 – DIE 4 PHASEN DES PROJEKTS

Ein vorausschauender Projektmanager hat sich bereits während der Planung sein Wunschteam zusammengestellt und die Verfügbarkeit überprüft. Nun, da der Projektauftrag unterschrieben ist, kann er auch die Arbeitsverträge aussenden und die Personen verpflichten – sofern sie noch verfügbar sind.

Da die Unterzeichnung des Projektauftrags für den Projektmanager das Ende der Planungsphase und den Beginn der Durchführungsphase markiert, ist der erste logische Schritt der Durchführungsphase, das Team festzulegen und startklar zu machen (siehe Band 10: Das Team – Entwicklung und Führung).

11.1 DER PROJEKTAUFTRAG

Das war ein Auszug.

Das vollständige Skript „Projektauftrag und Kickoff“ mit allen Kapiteln und Beispielen erhalten Sie auf projekt.pm – als PDF zum sofortigen Download.

Weiterlesen →

projekt.pm/skript-11

Alle 13 Skripten sind außerdem im Lehrgang Projektmanagement und in den Themen-Workshops enthalten.

WEITERE BÄNDE IN DIESER REIHE

DAS ZIEL IST DAS ZIEL (GESAMTAUSGABE)

BAND 1 – DIE GRUNDLAGEN DES PROJEKTMANAGEMENTS

BAND 2 – DIE ZIELDEFINITION

BAND 3 – DIE IST-ANALYSE

BAND 4 – DOKUMENTATION UND KOMMUNIKATION

BAND 5 – RISIKOMANAGEMENT

BAND 6 – DIE PROJEKTSTRUKTUR

BAND 7 – DER ZEITPLAN

BAND 8 – RESSOURCENPLANUNG

BAND 9 – DER FINANZPLAN

BAND 10 – DAS TEAM – ENTWICKLUNG UND FÜHRUNG

BAND 11 – PROJEKTAUFTRAG UND KICKOFF

BAND 12 – CONTROLLING UND MONITORING

BAND 13 – DER PROJEKTABSCHLUSS