

Projektinitialisierung

Ein Projekt kann als Abfolge von aufeinander folgenden Phasen verstanden werden. Die Initialisierung stellt dabei die erste Phase dar. Dabei gilt es die Wirtschaftlichkeit und den Bedarf für das Projekt zu analysieren. Sprich, es geht um die Klärung grundlegender Eckpunkte wie Zielvorstellung, Zeit, Personal und Aufgabenverteilung. Eine Organisation klärt demzufolge u.a. ab, ob sich ein Projekt lohnt, welchen Nutzen es bringen soll, wie viele Ressourcen nötig sind sowie zur Verfügung stehen und welche Risiken bestehen.

Hierbei helfen zwei Arbeitsschritte: Zuerst wird der Ist-Zustand definiert. In einem zweiten Schritt wird der Soll-Zustand beschrieben. Den Projektumfang ergibt sich aus der Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand. Die Resultate der beschriebenen Vorgänge können in einem Anforderungskatalog festgehalten werden. Sie stellen gleichzeitig auch die Grundlage für den Projektauftrag dar, der das Hauptlieferobjekt der Initialisierungsphase darstellt. Im Projektauftrag, der weiter unten als Vorgang des Initialisierungsprozesses weiter beschrieben ist, sind die Antworten auf u.a. folgende Fragen festzuhalten:

- Wie wird das Projekt abgegrenzt (i.e. Definieren des sogenannten Project Scope)?
- Wo bestehen Schnittstellen zu anderen Systemen?
- Wer sind die relevanten Stakeholder?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Welche Eigenschaften weist das Endprodukt auf?
- Welche Anforderungen bzw. Abwicklungsziele bestehen für das Projekt?
- Wie gestaltet sich die Vernetzung der Projekteinflüsse?
- Welche Ressourcen werden für die Projektdurchführung benötigt?
- Welche Risiken bestehen für das Projekt?
- Wie kann das Projekt erfolgreich durchgeführt werden?

Die Projektleitung erstellt den Projektauftrag, welcher vom Projektportfolio-Board oder vom Linienmanagement geprüft wird. Wenn das Projekt mit

der Unternehmensstrategie übereinstimmt und die nötige Priorität aufweist, wird es freigegeben.

Die Projektinitialisierung als Prozess

Die Projektinitialisierung kann als Prozess verstanden werden, der sechs Vorgänge umfasst. Diese Vorgänge sind im folgenden Text gemäss ihrer Reihenfolge näher beschrieben.

Projektidee

Am Anfang eines jeden Projekts steht eine Idee, die sich aus verschiedensten Situationen heraus ergibt. Dabei kann zwischen reaktiven und visionären Projektideen unterschieden werden: Reaktive Ideen resultieren aus einem als unbefriedigend wahrgenommenen Zustand. Visionäre Ideen hingegen entstehen, indem ein Unternehmen Möglichkeiten entdeckt, neue Wege zu beschreiten.

Projektantrag

Die Projektidee muss als nächstes als Projektantrag formuliert werden. Dieser sollte insbesondere folgende Punkte beinhalten:

- Ausgangslage: Der Handlungsbedarf wird beschrieben.
- Problem bzw. Chance: Wird als Konsequenz von der Ausgangslage abgeleitet.
- Grobe Lösungsidee: Vorschläge, wie das Problem angegangen werden kann bzw. wie die Chance genutzt werden kann.
- Ziele und Nutzen der Projekts: Je besser diese beschrieben sind, desto eher wird das Projekt bewilligt.
- Gedanken zur Wirtschaftlichkeit: Aussagen hierzu sind zum Zeitpunkt des Antrags schwer quantifizierbar, trotzdem sind grobe Schätzungen zu machen.
- Grober Zeitplan: Auch hierzu sind Abschätzungen nicht leicht zu bewerkstelligen, weswegen auf Trendaussagen bzgl. der Projektdauer zurückgegriffen wird.

Eine Vorlage für einen Projektantrag kann auf guteprojekte.ch unter Initialisierung, bei den *Links und Literaturvorschlägen* heruntergeladen werden.

Antragsprüfung

Der Projektantrag wird von der zuständigen Bewilligungsinstanz geprüft. Dabei setzt sich diese mit folgenden Fragen auseinander:

- Ist das beschriebene Vorhaben überhaupt ein Projekt?
- Stimmt es mit der Unternehmensstrategie überein?
- Wie sehr können Risiken den Projekterfolg beeinträchtigen?
- Stehen ausreichende Ressourcen für das Projekt zur Verfügung?
- Unterstützt das Unternehmen das Projekt?
- Sind die benötigten Kompetenzen für das Projekt vorhanden bzw. beschaffbar?
- Welche wirtschaftlichen Implikationen hat das Projekt für das Unternehmen?
- Welche Folgen hat eine Nichtdurchführung oder Nichtrealisierung des Projekts?

Entscheid

Der Entscheid, das Projekt zu bewilligen oder abzulehnen kann mit Hilfe des Projektportfolios geschehen. Dieses enthält alle laufenden und beantragten Projekte, die hinsichtlich ihrer strategischen sowie wirtschaftlichen Bedeutung für das Unternehmen beurteilt und miteinander verglichen werden. Je nach Position eines Projekts im Projektportfolio wird es bewilligt oder abgelehnt.

Projektauftrag

Ist ein Projekt bewilligt, wird als nächstes der Projektauftrag verfasst. Dieser hat die Bedeutung einer Zielvereinbarung zwischen dem Auftraggeber und der Projektleitung und dient als Richtschnur für das gesamte Projekt. Exakte Planungswerte sowie unveränderbare Vorgaben sind für den Projektauftrag nicht nötig. Trotzdem sollen aufgrund des vertraglichen Charakters folgende Punkte möglichst exakt beschrieben werden:

- Ausgangslage: Wie ist die Situation? Wieso besteht Handlungsbedarf?
- Zielsetzungen: Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Restriktionen: Welche internen und externen Vorgaben müssen beachtet werden?
- Projektabgrenzung (Scope): Welche Komponenten gehören zum Projekt und welche nicht?
- Projektorganisation: besetzen der benötigten Projektrollen

- Termine / Meilensteine: Nach Möglichkeit sind die Termine und Meilensteine aufzulisten (inkl. Vorprojekt und wunschgemässer Endtermin)
- Budget: Kosten für Vorprojekt, evtl. Kostendach für das gesamte Projekt festhalten
- Abstimmungsbedarf: hinsichtlich anderer Projekte
- Informations- und Berichtswesen: Wie wird informiert, kommuniziert und berichtet?

Projektfreigabe

Ist der Projektauftrag von Auftraggeber und Projektleitung unterzeichnet, wird das Projekt freigegeben. Danach findet ein offizielles Kick-Off Meeting statt, an dem alle beteiligten und betroffenen Personen umfassend über Ausgangslage und Zielsetzungen des Vorhabens informiert werden.