

Der Projektauftrag

von Bernd Hilgenberg

Verfolgt man die Presse, wird immer häufiger von Projekten gesprochen. Dieser Trend hat gute Gründe. Viele Vorhaben in unserer schnelllebigen Zeit lassen sich am effektivsten über die Struktur eines Projekts abwickeln. Ein Projekt hat hierbei immer einen Auftraggeber. Er initiiert das Projekt und stellt die notwendigen Mittel bereit. Der Projektleiter übernimmt die Rolle des Gesamtverantwortlichen für das Projekt. Er ist damit auch für die erfolgreiche Durchführung des Projekts verantwortlich. Beide Parteien haben innerhalb des Projekts eine definierte Rolle. Damit beide Parteien ein Projekt mit den gleichen Vorstellungen und Wünschen beginnen, ist es notwendig einen Projektauftrag zu definieren.

Was genau ist ein Projektauftrag?

Der Projektauftrag ist eine Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Projektleiter. In diesem Papier werden die Rahmenbedingungen definiert, unter denen ein Projekt ablaufen soll. Beiden Parteien, legen dort ihre Standpunkte fest. Der Auftraggeber definiert seine Anforderungen an das Projekt. Der Projektleiter legt die Rahmenbedingungen fest, unter denen er das Projekt erfolgreich abwickeln kann.

Der Projektauftrag dient für beide Seiten auch als Messlatte für den Erfolg des Projekts. Allein die Beendigung des Projekts innerhalb eines definierten Zeitraumes ist kein Indiz für den erfolgreichen Abschluss. Ein Projekt ist erst dann vollständig abgeschlossen, wenn alle Ziele erreicht worden sind. Neben rein zeitlichen Aspekten kommen hier monetäre und funktionale Aspekte hinzu. Alle diese Kriterien für den erfolgreichen Abschluss eines Projekts müssen Teil des Projektauftrags sein.

Der Projektauftrag schafft hier Sicherheit auf beiden Seiten. Dem Auftraggeber ist es auf diese Weise möglich, alles das, was er von dem Projekt erwartet, als Teil des Projektauftrags zu definieren. So ist schon vor Beginn des Projekts klar festgelegt, was von Ihnen als Projektleiter erwartet wird. Probleme mit Nachforderungen oder Missverständnisse nach Beendigung oder während des Projekts sollten so ausgeschlossen sein. Zumal ja auch u.U. eine Prämie an den erfolgreichen Abschluss des Projekts geknüpft ist.

Jeder Projektleiter kennt die Forderungen seiner Auftraggeber. Alles muss möglichst schnell fertig sein, darf nichts kosten und wenn möglich soll alles ohne Mitarbeiter erledigt werden. Sie als Projektleiter haben mit Hilfe des Projektauftrags die Möglichkeit, die Rahmenbedingungen abzustecken, die als Voraussetzung für einen möglichst reibungslosen Verlauf des Projekts aus Ihrer Sicht unabdingbar sind.

Projektauftrag und Auftraggeber

Es kommt öfter vor, dass der Auftraggeber nicht von selbst auf die Idee kommt, Ihnen für Ihr neues Projekt einen Projektauftrag zu erstellen. In diesem Falle sollten Sie auf Ihren Auftraggeber zugehen. Es kann Ihnen in solch einer Situation allerdings passieren, dass Sie bei Ihrem Auftraggeber auf Unverständnis stoßen werden. Es können Aussagen kommen, wie: "Wir haben doch alles besprochen, wozu noch einmal alles aufschreiben?" oder "Machen Sie doch nicht gleich alles so kompliziert!" Dies sind ganz natürliche Reaktionen aus Firmen, in denen sich eine projektorientierte Vorgehensweise noch nicht in aller Konsequenz durchgesetzt hat.

Hier ist dann Überzeugungsarbeit durch Sie notwendig. Sie sollten in diesem Fall auf die Vorteile einer schriftlich fixierten Vereinbarung hinweisen. Am einfachsten ist es, wenn Sie sich bereit erklären, den Entwurf des Projektauftrags vorzubereiten. Damit haben Sie die Möglichkeit, Ihre Sicht der Dinge zu formulieren. Ihr Auftraggeber spart sich die Mühe, selbst einen Projektauftrag zu schreiben.

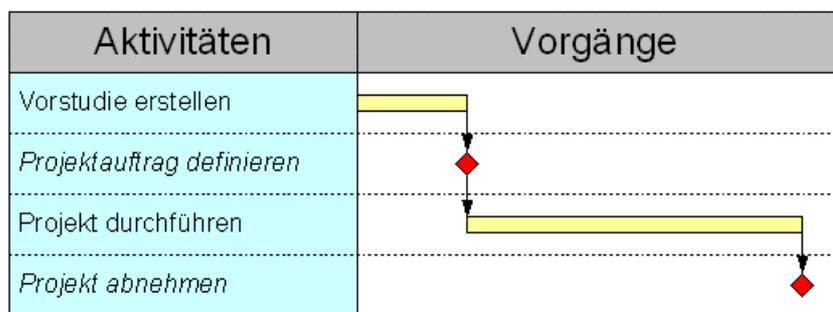


Sind Sie als externer Berater in einem Unternehmen tätig, sollte jedes Ihrer Projekte, bei dem Sie den Projektleiter stellen, über einen Projektauftrag genau definiert sein. Nur so stellen Sie sicher, dass die von Ihnen zu leistende Arbeit unter einem gemeinsamen Verständnis erfolgt.

Wann wird ein Projektauftrag erstellt?

Sicherlich kann man den administrativen Aufwand in der Projektarbeit auch übertreiben. So wäre es kontraproduktiv, wenn für jedes noch so kleine Projekt ein Projektauftrag erstellt würde. Doch was als klein bzw. von ausreichender Größe für einen Projektauftrag angesehen wird, ist eine Sache der Definition. Sie als Projektleiter müssen dafür ein Gefühl entwickeln, ab wann ein Projektauftrag sinnvoll ist. Bei strategischen Projekten, die das gesamte Unternehmen betreffen, ist ein Projektauftrag unabdingbar. Hierunter fallen z. B. Projekte wie die Einführung eines neuen Warenwirtschaftssystems oder die Einführung eines Workflow-Systems.

Der ausgearbeitete und unterschriebene Projektauftrag sollte vor Beginn des Projekts vorliegen. D.h. die Vorarbeiten, die dazu führen, dass ein Projekt aufgesetzt wird, sollten abgeschlossen sein. (Im Regelfall ist dies eine Vorstudie.) Nach der Unterzeichnung des Projektauftrags sollte das Kick Off-Meeting erfolgen. Auf diesem Meeting werden dann die Inhalte des Projektauftrags durch Auftraggeber und Projektleiter den Teammitgliedern präsentiert.



Die Präsentation der Inhalte des Projektauftrags ist enorm wichtig. Sie stellt sicher, dass alle Teammitglieder das gleiche Verständnis über den Umfang und die Ziele des Projekts haben. Nutzen Sie als Projektleiter diese Chance, um alle Teammitglieder mit ins Boot zu holen.

Projektauftrag und Projektleiter

Der Projektauftrag dient Ihnen dem Projektleiter als Leitlinie während der Laufzeit Ihres gesamten Projekts. Er ist der rote Faden neben dem Projektplan. Anhand des Projektauftrags können Sie als Projektleiter zu jeder Zeit überprüfen, ob die Zielsetzung des Projekts erreicht wird. Diese Aussage lässt sich aus einem Projektplan nicht komplett herleiten. Der Projektplan beinhaltet nur Informationen über Kosten, Termine und Ressourcen. Eine funktionale Aussage über den korrekten Status eines Projekts liefert er nicht. Erst die Verbindung von Projektauftrag und Projektplan ermöglicht einen umfassenden Status über das Gesamtprojekt.

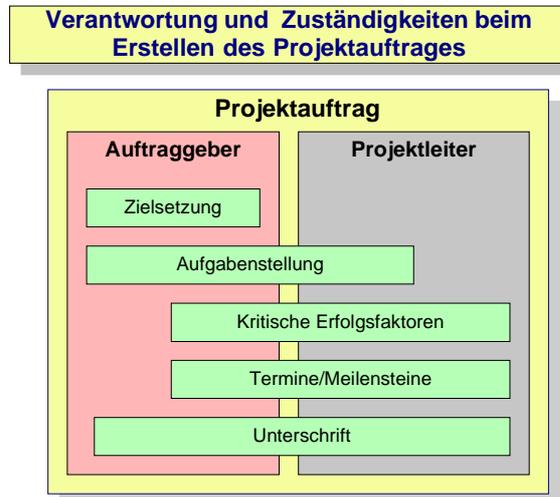
Während der Arbeit können immer wieder Situationen auftreten, die Änderungen im Projekt zur Folge haben. Diese Änderungen beziehen sich zumeist auf die Zielsetzung bzw. auf Budget und die Termine. D.h. es gibt Veränderungen zu dem ursprünglichen Projektauftrag. Dies zieht in letzter Konsequenz auch die Veränderung des Projektauftrags nach sich.

Hier müssen Sie jedoch genau die Verhältnismäßigkeit abwägen. Sinn eines Projektauftrags ist es nicht zusätzlichen administrativen Overhead zu schaffen oder Verwaltung als Selbstzweck zu betreiben. Der Projektauftrag soll Sicherheit zwischen den beiden Partnern schaffen.

Immer dann, wenn Sie als Projektleiter diese Sicherheit als nicht mehr gegeben ansehen, ist der richtige Zeitpunkt den Projektauftrag zu ändern. Jede kleine Änderung fällt somit nicht darunter. Ihr Auftraggeber wird schon von selbst auf Sie zukommen, wenn er aus seiner Sicht die im Projektauftrag definierten Punkte verändert sehen möchte.

Nutzen Sie den Projektauftrag als Mittel, um Ihre Ziele im Rahmen des Projekts durchzusetzen!

Die Struktur des Projektauftrags



Zielsetzung des Projekts

Diesen Teil des Projektauftrags sollte der Auftraggeber vollständig ausfüllen. In diesem Bereich geht es um die Frage: Was soll eigentlich mit dem Projekt erreicht werden? Als Projektleiter sollten Sie diesen Teil genau beachten. Ergeben sich bei der Zielsetzung des Projekts Verständnisprobleme müssen diese gemeinsam mit dem Auftraggeber ausgeräumt werden. Stellen Sie sicher, dass bei den definierten Zielen möglichst quantifizierbare Ziele genannt werden.

Der Erfolg oder das Scheitern eines Projekts wird anhand dieser Kriterien bestimmt!

Sollten Sie hauptsächlich nicht quantifizierbare Ziele im Projektauftrag haben, ist der Interpretationsspielraum, der nach Abschluss des Projekts groß. Diese Diskussion beginnt immer dann, wenn der Erfolg oder der Misserfolg des Projekts ein Kriterium für die Ausschüttung von Prämien ist.

Setzen Sie daher durch unscharfe Formulierungen Ihre Erfolgsprämie und die Ihrer Projektmitglieder nicht aufs Spiel!

Beispiele:

- vollständige Ablösung der veralteten Lagersteuerungssoftware
- Verbesserung der Durchlaufzeiten im Lager um x%
- Reduzierung der Anzahl der ausgedruckten Belege um x%

Aufgabenstellung

Nach der Definition der Ziele beinhaltet der nächste Teil des Projektauftrags eine Auflistung von Punkten in denen aufgezählt wird, wie das Ziel erreicht werden soll. Hier wird die Frage nach dem Was gestellt. Gemeinsam mit dem Auftraggeber müssen Sie herausfinden, was alles getan werden muss.

Beispiele:

- Erarbeitung einer Einführungsstrategie ohne Stillstand des Lagers
- Nutzung der bisherigen Lagertechnologien
- Schaffung einer einheitlichen und transparenten Datenbasis

Kritische Erfolgsfaktoren

Dieser Punkt ist für Sie als Projektleiter besonders wichtig. Der Erfolg Ihres Projekts hängt maßgeblich davon ab, wie mit den kritischen Erfolgsfaktoren umgegangen wird. Ihre Aufgabe besteht darin, alle relevanten erfolgskritischen Punkte aufzuzählen. Ihr Auftraggeber kann Ihnen dann während des Projekts helfen, diese kritischen Erfolgsfaktoren zu überwinden. Es versetzt Sie als Projektleiter auch in die Lage Dinge – falls nötig - bei Ihrem Auftraggeber einzufordern. Sehen Sie diesen Punkt daher als Möglichkeit, Risikomanagement bereits im Vorfeld eines Projekts zu betreiben. Er soll nicht als spätere Rechtfertigung für ein evtl. Scheitern eines Projekts dienen.

Anders als bei den Punkten Aufgabenstellung und Zielsetzung haben sich in der Projektarbeit einige kritische Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, die fast auf jedes Projekt angewendet werden können.

Ausreichende Kompetenzen des Projektleiters

Dieser Punkt umfasst zum einen die Kompetenz des Projektleiters eigenverantwortliche Entscheidungen bis zu einem Betrag von x DM zu treffen. Zum anderen geht es um den Entscheidungsspielraum der notwendig ist, um projektbezogene Aufgaben zu erledigen. Versuchen Sie hier zu gut wie möglich zu pokern! Je größer ihr Entscheidungsspielraum ist, desto schneller können Sie Entscheidungen im Projekt vorantreiben. Lassen Sie sich auf keinen Fall in eine Situation bringen, in der Sie als Projektleiter für jede Mark bzw. jede anstehende Entscheidung zu Ihrem Vorgesetzten laufen müssen. Projektleitung heißt Verantwortung tragen – fordern Sie diese Verantwortung ein!

Ausreichende Ausstattung des Projektteams mit Arbeitsmitteln

In der Projektarbeit benötigen Sie als Projektleiter permanent bestimmte Arbeitsmittel. Das fängt mit Computern an und hört mit Besprechungsräumen auf. Alle diese "Kleinigkeiten" können ein Projekt ganz schön ins Schleudern bringen. Meetings werden angesetzt und es sind keine Räume frei. Präsentationen sollen laufen, jedoch fehlt leider der Projektor. Stellen Sie über den Projektauftrag sicher, dass Sie entweder alle notwendigen Arbeitsmittel kaufen können oder Ihnen Ihr Auftraggeber bei der Bereitstellung hilft.

Termingerechte und ausreichende Mitarbeit der Fachabteilungen

Teammitglieder, die sich aus Mitarbeitern der Fachabteilungen zusammensetzen, sind vielfach mit der Projektarbeit überlastet. Dies ist immer dann der Fall, wenn diese Arbeit neben dem eigentlichen Tagesgeschäft auf diese Mitarbeiter zukommt. Der Auftraggeber soll Ihnen hier helfen, dass die für Sie notwendigen Mitarbeiter entsprechend freigestellt werden.

Dies sind sicherlich nur einige Punkte, die als kritische Erfolgsfaktoren maßgeblichen Einfluss auf Ihren Projekterfolg haben können. Ergänzen Sie diese Liste um eigene Punkte, die Ihr spezielles Projekt/Unternehmen betreffen. Fragen Sie hierzu auch andere Projektleiter, warum deren Projekte gescheitert bzw. behindert worden sind. Auf diese Weise werden Sie eine recht vollständige Liste aller vermeidbaren Projektfälle erstellen können.

Termine und Meilensteine

Bei diesem Thema ist sehr viel Fingerspitzengefühl gefragt! Den Auftraggeber verleitet solch ein Passus leicht dazu, Ihnen als Projektleiter genau zu diktieren wann alles im Einzelnen fertig zu sein hat. Dies ist jedoch hier nicht das Ziel. Vielmehr sollen wichtige Eckpunkte innerhalb des Projekts in gemeinsamer Absprache niedergelegt werden.

Um überflüssige Diskussionen zu vermeiden, können Sie in diesem Teil folgende Struktur vorgeben:

- festgelegter Start: TT.MM.JJJJ
- Meilenstein 1: TT.MM.JJJJ (falls bereits bekannt)
- Meilenstein ...: TT.MM.JJJJ (falls bereits bekannt)
- geplantes Ende: TT.MM.JJJJ (falls bereits bekannt)



Gehen Sie an diesem Punkt auf keinen Fall zu tief ins Detail. Der Zeitpunkt für eine detaillierte Aufschlüsselung des Projekts ist hier noch viel zu früh. Belassen Sie es bei den wenigen relevanten Eckterminen.

Projektteam

Neben dem Auftraggeber und dem Projektleiter sind in den meisten Projekten noch weitere Projektmitglieder tätig. Zur Absicherung der notwendigen Ressourcen sollten die Projektmitglieder Teil des Projektauftrags sein. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle von Ihnen und Ihrem Auftraggeber benannten Personen als fester Bestandteil des Projekts angesehen werden. So vermeiden Sie nachträgliche Interpretationen über Anzahl und Personen bei den Projektmitgliedern. Diese Diskussionen treten immer dann auf, wenn während des Projekts von diesen Personen Aufgaben erledigt sollen, die nicht zum Projekt gehören.

Verhindern können Sie auf diese Weise den Abzug von Ressourcen nicht. Sie als Projektleiter haben jedoch die Möglichkeit über den Projektauftrag auf die zugesagte Mitarbeit von definierten Personen hinzuweisen, falls sich daraus Verzögerungen im Projekt ergeben.

Unterschriften

Die Unterschriften besiegeln den Projektauftrag. Sie sollten zeitnah mit dem Abschluss der Definition des Projektauftrags erfolgen. Auf diese Weise erklären sich beide Parteien mit den Inhalten einverstanden.

Versuchen Sie auf jeden Fall eine Unterschrift unter dem Projektauftrag zu erhalten. Ein einfaches OK reicht nicht aus. Eine schriftliche Freigabe ist immer noch etwas anderes als eine Email oder ein Telefonat. Durch die Unterzeichnung des Projektauftrags bekommt die ganze Sache einen offiziellen Charakter. Nutzen Sie dies, um die Wichtigkeit Ihres Projekts zu unterstreichen.



Nehmen Sie als Projektleiter gleich Ihren Stellvertreter mit in den Projektauftrag auf. So ist schon zu Beginn ein eindeutiger Ansprechpartner definiert, der im Falle Ihrer Abwesenheit das Projekt vertritt.

Sonstiges

Es gibt noch weitere Dinge, die mit in den Projektauftrag aufgenommen werden sollten. Der Punkt Sonstiges dient Ihnen als Sammelbecken für alle Punkte, die Sie sonst nirgendwo unterbringen konnten. So könnte z. B. die Abgrenzung Ihres Projekts zu anderen laufenden Projekten ein Punkt sein. Weiterhin können spezielle Regelungen in einem Unternehmen, die Einfluss auf das Projekt haben, mit an dieser Stelle genannt werden. Versuchen Sie an dieser Stelle, Ihren Projektauftrag wasserdicht zu machen.



Sollten Sie keine sonstigen Punkt in Ihrem Projektauftrag haben, nehmen Sie diesen Teil erst gar nicht mit in die Struktur des Projektauftrags mit auf. Auf diese Weise verhindern Sie unnötige Diskussionen.

Im Download-Bereich finden Sie eine Vorlage für die Erstellung eines Projektauftrags als RTF-Datei (PA_Vorlage.RTF).