

Die Aufgaben des Projektauftraggebers – Checklisten zum Anpassen

von Andrea Funke

Während meiner langjährigen Tätigkeit als Projektleiterin stellte ich immer wieder fest, dass Auftraggeber von Projekten oft unsicher sind oder nicht wissen, für welche Aufgaben sie bei einem Projekt verantwortlich sind und wie sie diese effizient wahrnehmen können.

Viele Auftraggeber vernachlässigen deshalb ihre Pflichten im Projekt und stellen dann viel zu spät fest, dass das Projektergebnis nicht ihren Vorstellungen entspricht, obwohl der Projektleiter den Projektauftrag exakt so umgesetzt hat, wie er ihn verstanden hat. Andere Auftraggeber hingegen kontrollieren jedes einzelne Detail der Projektausführung, wodurch sie das Projektteam demotivieren, das Projekt wesentlich verzögern und vor allem selbst nicht mehr zu ihren eigentlichen Managementaufgaben kommen.



Andrea Funke

Inhaberin der FUNKE ProjektErlebnisse GmbH, Informatik-Projektleiterin, zertifizierte Prozessgestalterin SGO und Coach

Kontakt: afunke@funkeprojekt.ch

Mehr Informationen unter:

www.projektmagazin.de/autoren/

Ideal wäre es natürlich, wenn Auftraggeber selbst fundierte Projektmanagement-Kenntnisse hätten und somit ihre Verantwortung von sich aus angemessen und kompetent wahrnehmen würden. Dies kann jedoch nur für Auftraggeber in projektorientierten Unternehmen als realistisch angesehen werden. Geschäftsführer oder Linienmanager, die lediglich hin- und wieder ein Projekt vergeben, haben keine Zeit, um eine Projektmanagement-Ausbildung für Auftraggeber zu absolvieren.

Genau für diese Art von Auftraggebern habe ich ein kompaktes Handbuch erstellt, das neben einer kurzen Einführung im Wesentlichen Checklisten für die einzelnen Aufgabenbereiche von Projektauftraggebern enthält. Mit Hilfe dieser Checklisten können Auftraggeber beispielsweise Projektpläne, Statusberichte oder Änderungsanträge auf Richtigkeit und Vollständigkeit überprüfen. Für sich selbst gewinnen sie dadurch an Sicherheit, die wichtigsten Entscheidungsgrundlagen wie z.B. Kostenänderungen korrekt zu erfassen und keine wichtigen Informationen übersehen zu haben. Für den Projektleiter und das Projektteam besteht der Nutzen darin, dass der Auftraggeber alle erforderlichen Entscheidungen zügig trifft und seine Anforderungen hinsichtlich des Projektergebnisses klar kommuniziert.

Die Auftraggeber, denen ich mein Handbuch mit entsprechender Erklärung bisher überreichte, äußerten sich erfreut über diese Unterstützung und empfanden es keineswegs als Bevormundung, von mir als Auftragnehmerin gesagt zu bekommen, was sie für das Projekt tun sollten.

Die wichtigsten Checklisten meines Handbuchs finden Sie in der beigefügten Arbeitshilfe. Ich habe sie auf Basis meiner persönlichen Erfahrungen zusammengestellt und erhebe nicht den Anspruch, dass sie vollständig oder normgerecht wären. Sie sollten sie deshalb unbedingt Ihrem Projekt, Ihrer Branche oder der von Ihnen verwendeten Projektmanagement-Methodik anpassen, indem Sie Punkte bei den Checklisten ergänzen, verändern oder auch weglassen. Vielleicht müssen Sie auch die eine oder andere neue Checkliste ergänzen, z.B. für die Themen "Risikomanagement" oder "Beschaffungsmanagement", die ich bisher nicht benötigte.

Im Wesentlichen gibt es zwei Einsatzmöglichkeiten für diese Checklisten:

- Projektleiterinnen und Projektleiter können sie ihrem internen oder externen Auftraggeber mit entsprechender Erklärung persönlich an die Hand geben, um die Zusammenarbeit mit ihm möglichst effizient zu gestalten. Voraussetzung dafür ist, dass sie im Vorfeld die Bereitschaft des Auftraggebers für dieses Vorgehen abklären.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Project Management Offices können Checklisten für den Auftraggeber in das Projektmanagementhandbuch ihres Unternehmens aufnehmen. Interne Projektauftraggeber können dann verpflichtet werden, nach diesen Checklisten vorzugehen.

Ich würde mich sehr freuen, von Ihren Erfahrungen mit dem "Handbuch für Projektauftraggeber" zu erfahren.

Nachfolgend finden Sie die Checklisten für Projektauftraggeber.

Checklisten

Je nach verwendetem Projektmanagementsystem, z.B. PMBOK® Guide, PRINCE2™ oder unternehmensspezifisches Vorgehensmodell, gibt es unterschiedliche Begriffe für Phasen, Dokumente, Prozesse, Rollen und Aufgabenstellungen. Ebenso sind die Zuständigkeiten des Auftraggebers und auch die Zeitpunkte, an denen bestimmte Aufgaben durchzuführen sind, verschieden festgelegt. Vor Verwendung der folgenden Checklisten sollten Sie diese daher auf jeden Fall an Ihre jeweilige Projektumgebung anpassen.

Projektvorbereitung und Projektstart

Für die Dokumente der Projektvorbereitung sind verschiedene Begriffe üblich: Projektauftrag, Projektskizze, Projektdefinition, Projektantrag usw. All diesen Dokumenten gemeinsam ist, dass sie eine verlässliche Entscheidungsgrundlage für den Auftraggeber darstellen sollen, um das Projekt verbindlich zu beauftragen

Basisangaben des Projektauftrags / der Projektskizze festlegen

Folgende Fragen sind so genau wie möglich zu beantworten:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gründe für das Projekt | Was ist das Problem? Was benötigt eine Verbesserung? Was ist der Grund für die Projektinitialisierung? |
| <input type="checkbox"/> Projektziele / Projektergebnisse | Was ist mit dem Projekt zu erreichen? Welches Ergebnis wird erwartet? |
| <input type="checkbox"/> Nutzen des Projekts | Welcher Nutzen soll mittel- und langfristig (auch nach Projektabschluss) erzielt werden? Welcher Schaden soll abgewendet werden? |
| <input type="checkbox"/> Projektinhalt | Was soll mit dem Projekt bearbeitet und geändert werden? |
| <input type="checkbox"/> Projektgrenzen | Was liegt außerhalb der Projektgrenzen und darf nicht bearbeitet oder geändert werden? |
| <input type="checkbox"/> Rahmenbedingungen | Welche Sachverhalte wie Vorgaben, Richtlinien, laufende Projekte usw. sind zwingend zu berücksichtigen? |
| <input type="checkbox"/> Projektstart und Projektende | Wann beginnt und endet das Projekt? |
| <input type="checkbox"/> Projektbudget | Wie viel Geld steht zur Verfügung? Wie wird das Projekt finanziert? |
| ... | ... |

Projektleiter/in auswählen und ernennen

Anhand eines definierten Anforderungsprofils sowie der festgelegten Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse ist ein/e geeignete/r Projektleiter/in auszuwählen und zu ernennen.

Das Anforderungsprofil: Projektleiter/in

- ☐ verfügt über die für dieses Projekt angemessene Projektmanagement-Erfahrung
- ☐ arbeitet selbständig, strukturiert und zielorientiert
- ☐ kommuniziert pünktlich und vollständig mit den richtigen Ansprechpartnern
- ☐ überzeugt in internen Diskussionen und bei Präsentationen
- ☐ denkt wirtschaftlich und engagiert sich für die Erreichung des Projektziels
- ...

Die Projektleiterin / Der Projektleiter ist verantwortlich für

- ☐ die Richtigkeit der Projektergebnisse gemäß der Spezifikationen
- ☐ die Zweckmäßigkeit der Projektergebnisse für die Erreichung der Projektziele und zur Realisierung des Nutzens
- ☐ den termin- und kostengerechten Projektablauf
- ☐ den optimalen Einsatz der Projektmitarbeiter und anderer Ressourcen
- ☐ den sachgerechten Informationsfluss

...

Die Projektleiterin / Der Projektleiter ist befugt

- ☐ im Budgetrahmen Dritteleistungen zu beschaffen / Aufträge an Lieferanten zu erteilen
- ☐ Ergebnisse aus Arbeitsaufträgen zu überprüfen, nachbessern zu lassen und freizugeben
- ☐ Projektmitarbeitern Zuständigkeiten für Aufgaben zu erteilen und zu entziehen
- ☐ Änderungsanträge an den Auftraggeber zu stellen

...

Projektauftrag / Projektskizze verifizieren und Projektstart freigeben

Der vom Projektleiter / von der Projektleiterin vervollständigte Projektauftrag (Projektskizze, Projektdefinition usw.) ist auf Vollständigkeit, Verständlichkeit und Richtigkeit zu prüfen. Der Projektstart ist erst freizugeben, wenn folgende Prüfpunkte erfüllt sind:

- ☐ Die Angaben sind korrekt, entsprechen den aktuellen Gegebenheiten und sind verständlich
- ☐ Die Projektziele sind lösungsneutral, messbar und unmissverständlich formuliert.
- ☐ Wenn es mehrere Projektziele gibt, sind sie priorisiert.
- ☐ Das Vorgehen ist als Projektstrukturplan dokumentiert.
- ☐ Die Projektorganisation (Rollen mit Verantwortungen und Befugnissen) ist festgelegt.
- ☐ Das Projekt ist in geeignete Phasen aufgeteilt
- ☐ Die Auslastung der Projektmitarbeiter (und Ressourcen) ist in geeigneter zeitlicher Darstellung (monatlich, quartalsweise, phasenweise) ersichtlich.
- ☐ Das Projektbudget ist auf die einzelnen Projektphasen aufgeteilt.
- ☐ Ein Projektkommunikationsplan liegt vor (Wer wird wann wie über was informiert?).

...

Projektplanung

Der Projektauftraggeber muss den Projektplan, der die geplante Umsetzung des erteilten Projektauftrags beschreibt, überprüfen und eine zweckmäßige Grundlage für die Überwachung und Steuerung des Projekts legen.

Ablaufplan (Termine und Aufgaben) prüfen

Die logische und zeitliche Reihenfolge der definierten Projektarbeiten (z.B. anhand eines vernetzten Balkenplans) ist auf Plausibilität zu prüfen. Prüfpunkte hierfür sind:

- ☐ Die Termine für Projektstart und Projektende sind erkennbar und korrekt.
- ☐ Die Abhängigkeiten der einzelnen Vorgänge voneinander sind ersichtlich.
- ☐ Die Meilensteine sind erfasst, eindeutig gekennzeichnet und korrekt terminiert.
- ☐ Alle Arbeitspakete aus dem Projektstrukturplan sind durch geeignete Vorgänge abgebildet.

...

Kostenplan verifizieren

Der Kostenplan zeigt den Finanzierungsbedarf des Projekts in geeigneter zeitlicher Darstellung und fachlicher Gliederung. Prüfpunkte sind:

- ☐ Für jeden Zeitabschnitt (Monat, Quartal, Phase ...) sind die geplanten Kosten ausgewiesen.
- ☐ Die Kosten sind nach geeigneten Kostenarten gegliedert (z.B. interne u. externe Kosten).
- ☐ Die Gesamtkosten überschreiten nicht das im Projektauftrag vorgegebene Projektbudget.

...

Ressourcenbedarf und -verfügbarkeit prüfen

Der Ressourcenplan (Einsatzplan, Ressourcenbedarfsplan ...) zeigt für jeden Projektmitarbeiter in geeigneter zeitlicher Auflösung den für das Projekt benötigte Arbeitsumfang. Prüfpunkte sind:

- ☐ Für jeden Projektmitarbeiter ist angegeben, welchen Arbeitsaufwand er pro Zeitabschnitt (Monat, Quartal, Phase ...) für das Projekt leisten muss.
- ☐ Die Angaben des Ressourcenplans stimmen mit den Vorgaben im Projektauftrag überein.
- ☐ Die jeweilige Ressourcenverfügbarkeit ist in geeigneter Weise zugesichert, z.B. durch Unterschrift des jeweiligen Linienvorgesetzten.

...

Qualitätsanforderungen überprüfen

Der Qualitätsplan (Qualitätsmanagementplan ...) zeigt wie Fehler und Qualitätsmängel nach Möglichkeit verhindert werden, wie die Qualität der Projektergebnisse geprüft wird und wie Fehler und Mängel identifiziert und behoben werden. Prüfpunkte sind:

- ☐ Das im Projekt anzuwendende Qualitätsmanagementsystem ist spezifiziert
- ☐ Mögliche Fehler- und Qualitätsmängel sind identifiziert.
- ☐ Pro Fehlerquelle / Qualitätsmangel sind Vorgaben zu ihrer Verhinderung festgelegt.
- ☐ Die Methoden zur Qualitätsprüfung für die Projektergebnisse sind definiert.
- ☐ Reviews zur Erkennung und Lokalisierung von Fehlern und Mängel sind definiert.

...

Projektüberwachung und -steuerung

Der Projektauftraggeber prüft, ob die Projektleiterin / der Projektleiter die erstellten Pläne umsetzt und das Projekt ergebnisorientiert steuert.

Statusbericht überprüfen und genehmigen

Formal ist zu prüfen, ob der Statusbericht mindestens folgende Fakten enthält:

- ☐ Erstellungsdatum – Name des Erstellers – Verteilerliste
- ☐ Angaben zum Gesamtstatus des Projekts (im Plan – kritisch – außer Plan)
- ☐ Stand der Termine und Kosten mit Soll-Ist-Vergleich
- ☐ realisierte Ergebnisse seit dem letzten Statusbericht
- ☐ geplante Ergebnisse bis zum nächsten Berichtszeitpunkt
- ☐ erkannte Probleme und Maßnahmen zu ihrer Lösung
- ☐ zu treffende Entscheidungen mit Empfehlungen

...

Inhaltlich sind die nachfolgenden Informationen zu verifizieren:

- ☐ Stimmen die im Statusbericht angegebenen Plandaten von Kosten und Terminen mit dem aktuellen Projektplan überein?
- ☐ Sind Abweichungen vom Plan von mehr als 10% sachgerecht begründet und die resultierenden Konsequenzen dargelegt?
- ☐ Entsprechen die realisierten Ergebnisse dem Projektplan?
- ☐ Sind die definierten Maßnahmen zu den erkannten Problemen erfolgversprechend und berücksichtigen sie die festgelegten Rahmenbedingungen?

...

Die Projektleiterin / der Projektleiter ist in geeigneter Weise (schriftlich, per E-Mail oder mündlich) zu unterrichten, ob der Statusbericht genehmigt ist oder ob Klärungsbedarf besteht.

Meilensteine / Projektphasen freigeben

Die zum definierten Termin (Meilenstein, Phasenabschluss) erzielten Arbeitsergebnisse sind auf Vollständigkeit, Qualität und Zweckmäßigkeit zu prüfen:

- ☐ Sind alle im Plan vorgesehenen Arbeiten erledigt, welche zu diesem Meilenstein / dieser Phase gehören?
- ☐ Liegen alle vereinbarten Ergebnisse vor und ist ihre Qualität geprüft?
- ☐ Erfüllen die erzielten Ergebnisse die definierten Vorgaben?
- ☐ Sind alle Informationen vorhanden, um mit den Arbeiten für den nächsten Meilenstein / der nächsten Phase zu beginnen?

...

Der Projektauftraggeber entscheidet anhand der Prüfergebnisse, wie der Meilenstein / der Phasenabschluss zu bewerten ist:

- Freigabe ohne Vorbehalte
- Freigabe mit klar vereinbarten Nacharbeiten
- keine Freigabe mit der Aufforderung, Unerledigtes nachzuliefern und Fehler zu korrigieren
- keine Freigabe mit der Anordnung zum Projektabbruch

Die Entscheidung ist allen Projektbeteiligten in geeigneter Weise (am besten schriftlich) mitzuteilen.

Änderungsanträge überprüfen und genehmigen

Die schriftlich formulierten Änderungsanträge sind formal zu prüfen, ob sie mindestens folgende Angaben enthalten:

- ☐ Kurzbeschreibung der beantragten Änderung
- ☐ Zweck und Nutzen der Änderung
- ☐ Arbeitsaufwand, Dauer und Zeitpunkt der möglichen Realisierung
- ☐ Kosten der Realisierung
- ☐ Auswirkungen der durchgeführten Änderung auf den Projektplan (weitere Projektdurchführung)
- ☐ Konsequenzen bei Nichtrealisierung der beantragten Änderung.

...

Der Auftraggeber beurteilt, ggf. beraten durch die Projektleiter / den Projektleiter und andere Stakeholder, ob die Änderung angenommen oder zurückgewiesen werden soll. Mögliche Kriterien für die Genehmigung eines Änderungsantrages sind:

- ☐ Die genehmigte Änderung beachtet die Projektabgrenzung und die festgelegten Rahmenbedingungen.
- ☐ Durch die Änderung entsteht ein Zusatznutzen.
- ☐ Die Änderung vereinfacht und / oder beschleunigt Geschäftsprozesse.
- ☐ Der Projektendtermin wird nicht gefährdet.
- ☐ Nachfolgeprojekte werden nicht verzögert oder mit höheren Kosten belastet.

...

Die Projektleiterin / Der Projektleiter dokumentiert die Entscheidung mit Begründung und übermittelt sie dem Antragssteller.

Projektabschluss

Der Projektauftraggeber prüft, ob alle Ergebnisse vereinbarungsgemäß erbracht wurden und ob die formalen Voraussetzungen für den Projektabschluss gegeben sind. Er schließt das Projekt ab und entlastet den Projektleiterin / den Projektleiter.

Projektergebnisse überprüfen und abnehmen

Zu prüfen ist, ob die im Projektauftrag definierten Ziele erreicht wurden und die vereinbarten Ergebnisse vorliegen und ohne Einschränkung verwendet werden können.

Sind Nachbesserungen notwendig, ist zu vereinbaren, welche Arbeiten von wem bis wann zu erledigen sind.

Entweder erklärt der Projektleiter das Projekt für abgeschlossen oder er setzt einen weiteren Termin für die erneute Überprüfung der Projektergebnisse an.

Das Ergebnis der Prüfung ist dem Projektleiter / der Projektleiterin mitzuteilen.

Abschlussbericht abnehmen und die Projektleiterin / den Projektleiter entlasten

Der Auftraggeber prüft, ob im Projektabschlussbericht folgende Angaben ausreichend und verständlich dokumentiert sind:

- ☐ die Beurteilung der Zielerreichung und ggf. Gründe für Abweichungen
- ☐ die Bewertung der Planentreue der Projektdurchführung hinsichtlich Termine, Kosten und Ressourcen
- ☐ die Bewertung der Projektorganisation hinsichtlich Effizienz und Effektivität
- ☐ die Bewertung der Projektabwicklung hinsichtlich Effizienz und Effektivität
- ☐ Empfehlungen für weitere Projekte (Lessons learned)

...

Sind keine Nachbesserungen oder Klärungen notwendig, genehmigt der Auftraggeber den Projektabschlussbericht mit seiner Unterschrift.

Der Auftraggeber erklärt gegenüber allen Projektbeteiligten das Projekt als abgeschlossen. Er entlastet die Projektleiterin / den Projektleiter und übernimmt die Verantwortung für die weitere Verwendung und Nutzung der Projektergebnisse.

Empfehlungen an den Projektauftraggeber für effiziente Projektarbeit

Zusammenarbeit regeln

Legen Sie Verantwortungen und Befugnisse für die Projektbeteiligten fest. Definieren Sie Verhaltensregeln für die Projektarbeit, die eine offene und kooperative Projektkultur ermöglichen.

Unverzüglich und umfassend kommunizieren

Legen Sie die Kommunikationswege fest und wenden Sie diese konsequent an. Bringen Sie insbesondere neue Erkenntnisse aus dem Projektumfeld, z.B. Strategiewechsel in der Unternehmensführung, unaufgefordert und frühzeitig ein.

Entscheidungsprozess darlegen

Legen Sie fest, wer welche Entscheidungen treffen darf, welche Informationen und welcher Kenntnisstand vorliegen sollen. Sorgen Sie dafür, dass Beschlüsse zentral dokumentiert werden: Wer hat wann was wie und warum entschieden. Treffen Sie Entscheidungen eindeutig und so schnell wie möglich.

Aufträge sachgerecht definieren

Definieren Sie, welches Ergebnis in welcher Form bis wann zu liefern ist. Beschreiben Sie eindeutig die zu erfüllenden Abnahmekriterien. Benennen Sie die zu beachtenden Rahmenbedingungen und Einschränkungen. Stellen Sie den Zusammenhang des Auftrags zum Gesamtergebnis dar.

Sitzungsstruktur effizient gestalten

Sorgen Sie dafür, dass an Sitzungen alle erforderlichen Personen, aber keine anderen Personen teilnehmen. Besprechungen müssen mit Tagesordnung und Ergebnisprotokoll geführt werden. Jede Sitzung muss von einem Gesprächsleiter moderiert werden und ist pünktlich zu beginnen und zu beenden.

Literatur

- Funke, Andrea: "[Projekt-Auftraggeber-Handbuch – Wegweiser für eine effektive Projektsteuerung](#)".

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/archiv> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.