

Projekte professionell aufsetzen

Sage mir, wie ein Projekt startet, und ich sage dir, wie es endet!

Projekte benötigen ein solides Fundament

Soll im Urlaub ein bestimmtes Reiseziel erreicht werden, ist eine Planung (wann? wie? wie lange? mit wem? wie teuer? etc.) für die Beteiligten selbstverständlich und ihre Notwendigkeit wird nicht in Frage gestellt. Doch wenn in Unternehmen Projekte gestartet werden, scheint die Selbstverständlichkeit einer Planung häufig in den Hintergrund zu treten. Dabei ist die Durchführung von Projekten nichts anderes als die Reise zu konkreten Zielen.

„Sage mir, wie ein Projekt startet, und ich sage dir, wie es endet!“ Diese alte Projektweisheit umschreibt den Hauptfaktor für erfolgreiche Projekte – die Projektinitiative und im engeren Sinne den Projektauftrag.

Wozu dient ein Projektauftrag?

Oberstes Ziel des Projektauftrags ist es, ein einheitliches Verständnis über das gemeinsame Vorhaben bei allen Beteiligten herzustellen – vom Auftraggeber über Projektleiter, Projektmitarbeiter, das Entscheidungsgremium bis hin zu den von der Änderung betroffenen Mitarbeitern. Unklarheiten können so gleich zu Beginn des Projekts geklärt werden, denn je später sie im Projektverlauf auftreten, desto aufwändiger (Zeit, Kosten, Nerven etc.) wird der Klärungsprozess. Darüber hinaus ist eine ziel- und aufgabenorientierte Arbeit durch die Projektleitung und das Projektteam nur auf Grundlage eines konkret formulierten Projektauftrags möglich.

Was beinhaltet ein Projektauftrag?

Ein Projektauftrag sollte folgende Punkte beinhalten:

- Bezeichnung des Projekts
- Name des Auftraggebers
- Ausgangssituation

- Ziele / Ergebnisse
- Betroffene Abteilungen / Berührungspunkte zu anderen Projekten
- Einflussgrößen (Restriktionen / Rahmenbedingungen)
- Aufgaben in zeitlicher Reihenfolge (sehr grob)
- Termine / Meilensteine
- Budget / Ressourcen
- Projektaufbauorganisation
- Informationsmanagement

Besonders hervorzuheben sind die vier Punkte Ausgangssituation, Ziele / Ergebnisse, Betroffene Abteilungen / Berührungspunkte zu anderen Projekten und Einflussgrößen (Restriktionen / Rahmenbedingungen), die im Folgenden näher beschrieben sind.

Ausgangssituation

Eine kurze Beschreibung der aktuellen Situation stellt die gegenwärtigen Probleme / Herausforderungen dar und verdeutlicht die Notwendigkeit des Projekts.

Ziele / Ergebnisse

Bei der Zielformulierung ist es hilfreich, zwischen Zielen und Lösungen zu unterscheiden. Ein Ziel ist ein angestrebter zukünftiger Zustand, der nach Inhalt, Zeit und Ausmaß genau bestimmt ist, wohingegen eine Lösung den Weg / die Maßnahmen zum Erreichen des Ziels beschreibt. Im Gegensatz zu vorgegebenen Lösungen („Wie wollen wir etwas erreichen?“) erfordern Ziele („Was wollen wir erreichen?“) die Suche nach einem Lösungsweg. Ziele können in der Projektarbeit sehr unterschiedlich genutzt werden, beispielsweise

- zur Koordination der Zusammenarbeit im Projekt / Steuerung des Projekts,
- als Anstoß zur Lösungssuche / Grundlage zur Entscheidung für eine Lösung,

Fachartikel - Projekte professionell aufsetzen

- zur Messung der Projektergebnisse,
- zur Motivation der Projektbeteiligten und der Betroffenen.

Ziele sind nicht nur zu formulieren, sondern müssen auch messbar gemacht (operationalisiert) werden. Beispiel „Mitarbeiterzufriedenheit“:

- Ziel: Mitarbeiterzufriedenheit steigern
- Messkriterium: Anzahl der Krankheitstage
- Operationalisierung: Krankheitstage um 20 Prozent senken

Erst wenn Ziele messbar sind, können Lösungsalternativen bewertet und die am besten geeignete Lösung kann ausgewählt werden. Zudem kann damit am Ende des Projekts beurteilt werden, ob das Projekt erfolgreich war. Tipp für Projektleiter: Planen Sie ausreichend Zeit für die Formulierung der Ziele ein, da diese wesentliche Leitplanken der Projektarbeit sind.

Betroffene Abteilungen / Berührungspunkte zu anderen Projekten

Bereits zu Beginn des Projekts sollte klar sein, welche Abteilungen von den Veränderungen direkt und welche indirekt betroffen sind. Entsprechendes gilt für die Transparenz von Schnittstellen zu anderen Projekten. Dieser Punkt verdeutlicht, dass sich die Projektarbeit und die Projektergebnisse immer auf das gesamte Unternehmen auswirken, auch wenn sie scheinbar „nur“ für Teilbereiche des Unternehmens relevant sind.

Einflussgrößen

Projekte können nie für sich allein betrachtet werden. Sie werden innerhalb eines Unternehmens durchgeführt und daher von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Die Einflussgrößen können in Restriktionen (zwingende Vorgaben, beispielsweise die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften) und in Rahmenbedingungen (Erwartungen an eine Lösung, beispielsweise Nutzung vorhandener Räumlichkeiten) unterteilt werden. Einflussgrößen wirken sich auf die Bewertung von Lösungsansätzen aus und sollten von Anfang an transparent sein.

Wie wird ein Projektauftrag erstellt?

Der Projektauftrag sollte in Form einer standardisierten Vorlage im Unternehmen bereitgestellt werden, damit alle relevanten Inhalte bei der Erstellung berücksichtigt werden, der Zeitaufwand reduziert wird und ein einheitliches Vorgehen im Unternehmen leichter etabliert werden kann.

Grundsätzlich ist der Projektauftrag vom Auftraggeber zu formulieren und mit dem Projektleiter abzustimmen (= Bringschuld des Auftraggebers). Doch in der Praxis wird der Auftrag häufig vom Projektleiter formuliert und mit dem Auftraggeber abgestimmt (= Holschuld des Projektleiters). Dieses Vorgehen hat u. a. den Vorteil, dass der Projektleiter das zu Papier bringt, was er vom Auftraggeber als Auftrag verstanden hat. Missverständnisse und Unklarheiten lassen sich auf diesem Weg leicht ausräumen. Allerdings funktioniert dies nur dann, wenn der Projektleiter den Mut aufbringt, beim Auftraggeber so lange nachzufragen, bis er wirklich verstanden hat, was zu tun ist bzw. was erreicht werden soll. Wenn der Auftrag klar ist, wird er vom Auftraggeber und vom Projektleiter unterschrieben. Tipp für Projektleiter: Unterschreiben Sie den Projektauftrag erst dann, wenn Sie genau wissen, wohin die Reise geht.

Was ist bei Änderungen im Projekt(-umfeld) zu bedenken?

Die Inhalte eines Projektauftrags sind zwar für alle Beteiligten verbindlich, doch gerade in großen Projekten können im Laufe der Zeit Anpassungen erforderlich sein. Diese können sich aufgrund neuer/veränderter Rahmenbedingungen (gesetzliche Vorschriften, neue Lieferanten, neue Qualitätsstandards etc.) ergeben oder infolge neu gewonnener Erkenntnisse aus dem Projektverlauf heraus entstehen. Der ursprüngliche Auftrag ist nicht in Stein gemeißelt und muss dann entsprechend angepasst werden. Wichtig dabei ist, dass auch die Änderung schriftlich festgehalten wird und bei allen Beteiligten wiederum ein gemeinsames

Fachartikel - Projekte professionell aufsetzen

Verständnis für die geänderte Situation vorhanden ist. Tipp für Projektleiter: Dokumentieren Sie die mit dem Auftraggeber abgestimmten Veränderungen in Form eines Änderungsantrags.
Fazit

Selbstverständlich kann ein Projekt auch ohne konkreten Projektauftrag durchgeführt werden. Es gibt sogar gute Gründe, auf einen solchen Auftrag zu verzichten, beispielsweise:

- den Aufwand für die Erstellung zu sparen
- sich nicht festlegen müssen, um flexibel bleiben zu können – gilt für Auftraggeber wie für Projektleiter

Doch solche „Vorteile“ entwickeln sich im Laufe einer Projektarbeit fast immer zu gravierenden Nachteilen. Unspezifische Vorgaben lassen den Beteiligten großen Spielraum, das Projekt aus der eigenen Perspektive zu interpretieren. Solche Interpretationen sind allerdings oft sehr unterschiedlich, so dass nicht nur Missverständnisse, sondern echte Meinungsverschiedenheiten die Folge sind. Wenn die unterschiedlichen Sichtweisen erst zu einem späteren Zeitpunkt im Projektverlauf sichtbar werden, ist der Aufwand für eine Klärung und gemeinsame Neuausrichtung in der Regel sehr hoch. Zudem können sich daraus Konflikte entwickeln, die den weiteren Verlauf des Projekts stören und am Ende den Projekterfolg gefährden.

Der Aufwand für die Erstellung eines konkreten Projektauftrags ist also eine lohnende Investition in die Projektarbeit, die sich am Projektverlauf ebenso wie am Projekterfolg messen lässt: Der Projektauftrag ist das solide Fundament für ein erfolgreiches Projekt!

Sie interessieren sich für weitere Informationen?
Nehmen Sie Kontakt mit mir auf:

Katrin Holtorf

FAIRBINDEN - Organisationen beraten

Telefon: 0641 / 13268422 oder 0176 / 21956634

E-Mail: mail@fairbinden.com