

Projektauftrag

Im Zwist zwischen Klarheit und Präjudiz!

So wie die Menschen haben alle Projekte eine Vorgeschichte. Diese kann die verschiedensten Formen haben: Vorprojekt, Analyse, Projektantrag, usw. und kann sehr kurz sein oder sich über Jahre erstrecken. Nichtsdestotrotz ist der Projektauftrag das Grundlagendokument schlechthin, weil er der formelle Startschuss des Projektes bildet und gleichzeitig die wichtigsten Eckdaten zum Projekt festhält. Auch wenn der Begriff und die Inhalte des Projektauftrages nicht standardisiert sind, sind sich Literatur und Praxis einig, dass der Projektauftrag zumindest verbindliche Vorgaben zu den **Projektzielen**, zur **Projektdauer**, zu den **Projektressourcen** und zu allfälligen **Rahmenbedingungen** beinhalten muss. Nicht bei den Inhalten liegt die Problematik der gelungenen Formulierung eines Projektauftrages, sondern bei deren Detaillierungsgrad. Hier gehen die Anforderungen stark auseinander und widerspiegeln auch unterschiedliche Führungsverständnisse. So wie Chefs gibt es Projektaufträge, welche der Projektleitung eine möglichst grosse Gestaltungsfreiheit gewähren, während andere sich in unzähligen Detailfragen verlieren und die Projektleitung zur rein Ausführenden degradiert. Der Vollständigkeit halber gilt es auch das andere Extrem zu erwähnen. Projektaufträge, die nichts aussagen und Projekte einleiten, die wohl auch zu nichts führen werden. Genau dort liegt aus meiner Sicht die Kunst: Im subtilen Gleichgewicht zwischen nichts und zu viel, im Zwist zwischen Klarheit und unnötigem Präjudiz.

Ein Polarstern in der Projekt-Dunkelheit

Aus verschiedenen Gründen ist die Tendenz, Projektaufträge fast pedantisch zu detaillieren, im Vormarsch. Ein hoher Detaillierungsgrad vermittelt dem Auftraggeber die angebliche Sicherheit, dass das Projekt seinen Erwartungen entsprechend geführt wird. Zudem versprechen sich viele eine effizientere Projektüberwachung und eine engere Führung der Projektleitung durch die Multiplikation von Zwischenzielen und Meilensteinen. Nicht zuletzt tragen aufkommende Projektmanagement-Standards zu einer problematischen Inflation bei, welche den Handlungsspielraum der Projektleitung von Anfang an in kritischem Ausmass einschränkt. Trotz allem Verständnis für das berechtigte Bedürfnis der Auftraggebenden, der Projektleitung kein Blankoscheck zu erteilen, gilt es hier zu vermerken, dass Projekte von Natur aus komplexe Vorhaben sind, deren Ablauf im Voraus schwer vorhersehbar ist. Nicht umsonst werden Projekte deshalb von verstärkten Managementstrukturen geführt, welche in der Lage sein sollten, Unvorhergesehenes aufzunehmen und zu managen. Dabei spielt der Projektauftrag, wenn er sinnvoll verfasst wurde, eine verbindliche und wegweisende Rolle. Aus dem Projektauftrag

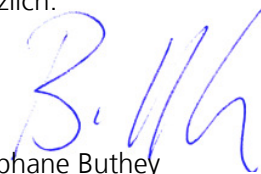


Lieber später als nie...

Zugegeben, der Monat Juni ist längstens vorbei und diese Ausgabe von INSIDE erscheint nun mit etwas Verspätung. Ein Projekt – und INSIDE ist für uns ein wichtiges Projekt – wird jedoch wie eine Bergtour geführt. Nach einer sorgfältigen Planung kommt mit der Ausführung die Stunde der Wahrheit. Und plötzlich braucht es halt einen zusätzlichen Rasthalt, um bald wieder aus vollen Kräften schöpfen zu können. Wenn die Planung die nötige Flexibilität aufweist und wenn man das Ziel stets vor den Augen hat, kann das Projekt bald wieder seinen normalen Kurs gehen.

Es freut mich in dieser Ausgabe von INSIDE mit Ihnen einige Schritte im wegweisenden Thema des Projektauftrages zu gehen und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Für Ihr Vertrauen, Ihr Interesse und Ihre Reaktionen bedanken wir uns herzlich.



Stéphane Buthey
Geschäftsleitung Ethic Services GmbH

Für Ihr Feedback zu Inside:
inside@ethic.ch

sollten die übergeordneten Projektziele stets auch in den schwierigsten Situationen als fixe Orientierungspunkte wirken. Der Projektauftrag sollte der Projektleitung den nötigen Handlungsspielraum gewähren, damit sie jeweils den besten Weg begehen kann. Deshalb empfiehlt es sich, bei der Verfassung des Projektauftrages besonders sorgfältig vorzugehen und sich vom Motto „weniger ist mehr“ führen zu lassen.

Ein guter Projektauftrag soll zudem hierarchisch strukturiert werden. Zuerst werden die Projektziele festgehalten. Als Projektziele ist die genaue Beschreibung des angestrebten Endzustandes zu verstehen und gar nicht oder höchstens ansatzweise der Weg, der dazu führen sollte. Hier ist Genauigkeit angebracht. Die Projektziele müssen unmissverständlich verfasst werden, damit der Projektauftrag seinem wegweisenden Charakter in jeder Situation gerecht wird. Die Festlegung der Leitplanken bildet eine weitere Stufe, welche den Projektzielen klar untergeordnet ist. Hier können geltende Rahmenbedingungen definiert werden, hier werden Angaben zu den Ressourcen festgehalten und hier können allgemeine Vorgaben zum Projektablauf angegeben werden. Diese hierarchische Struktur impliziert auch die nötige differenzierte Verbindlichkeit. Projektziele bleiben unantastbar, während sich Rahmenbedingungen, Ressourcen, Vorgaben und sonstige Anforderungen im Verlauf eines Projektes durchaus verändern können und von der Projektleitung einen anderen Kurs als ursprünglich vorgesehen verlangen können. Ohne diese Differenzierung, bzw. mit zu vielen Details verwandeln sich viele Projektaufträge in ein Korsett, welches die Handlungsfreiheit der Projektleitung unnötig einschränkt und den Projekterfolg zuletzt gefährdet.

Sechs Punkte für Erfolg versprechende Projektaufträge

- Formulieren Sie die Projektziele, indem Sie den erwünschten Endzustand genau beschreiben
- Stellen Sie sicher, dass die Formulierung der Projektziele (Endzustand) keinen Interpretationsspielraum zulässt
- Listen Sie anschliessend die Rahmenbedingungen, die zu berücksichtigen sowie die Vorgaben, die einzuhalten sind, auf
- Überprüfen Sie jede Vorgabe kritisch hinsichtlich ihrer Auswirkung (Präjudiz) auf das Projekt
- Schaffen Sie Präjudizien nur dann, wenn diese von zentraler Bedeutung sind
- Verpassen Sie dem Projekt kein Korsett, sondern stellen Sie stufengerechte Entscheidungswege sicher

Senden Sie uns Ihr Feedback auf inside@ethic.ch. Eine Zusammenfassung aller Rückmeldungen publizieren wir jeweils in der nächsten Nummer.

Nächste Nr. von **Inside - Projektmanagement**: Zwischenmenschliche Zyklen als Herausforderung / Okt 07

Inside ist ein wichtiges Instrument unserer Firmenkommunikation.

Nebst **Inside - Projektmanagement** führen wir weitere thematische Informationsblätter, immer nach dem gleichen Konzept von kurzen Denkanstössen. Statt diese Informationsblätter einfach zu streuen, versuchen wir sie gezielt zu adressieren. Möchten Sie sicherstellen, dass Sie auf die Verteilerliste für weitere Inside - Themen aufgenommen werden, schicken Sie uns bitte das folgende Formular zurück oder senden Sie uns eine E-Mail.

Ich möchte folgende **Inside** erhalten:

- Inside - Change Management**
- Inside - Führungsethik**
- Inside - Teamentwicklung**

Name: _____

Vorname: _____

Firma: _____

Funktion: _____

Tel: _____

Fax: _____

E-Mail: _____

Adresse: _____
