



## DER PROJEKTAUFTRAG PROFESSIONELLER START UND WIRKSAME UMSETZUNG VON SCHLÜSSELTHEMEN

Projekte gehören zum Alltag unserer Unternehmen, sind Zeichen von Resultatorientierung und vernetzen Organisationen. Gleichzeitig beklagen viele MitarbeiterInnen bzw. Führungskräfte, dass Anzahl und Intensität der Projekte zunehmen. Wirksames Projektmanagement prüft zunächst, ob Projekte wirklich notwendig sind und reduziert dann die Anzahl der Themen. Anschließend werden die «echten» Projekte und Schlüsselaufträge professionell aufgesetzt. Der Projektauftrag ist ein bewährtes Instrument und eine Grundvoraussetzung für Wirksamkeit.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Unsere Welt ist dadurch gekennzeichnet, dass sich immer mehr immer schneller verändert. Dies betrifft Produkte, Dienstleistungen, Kunden, Wettbewerber, Geschäftsmodelle, Technologien... Die damit verbundene steigende Komplexität hat eine massive Konsequenz für unsere Unternehmen: Klassische, hierarchische Strukturen sind immer weniger fähig, mit dieser Veränderungsgeschwindigkeit umzugehen<sup>1)</sup>. Zugespitzt gesprochen: Je wichtiger ein unternehmerisches Thema ist, desto weniger kann es in unseren klassischen „Silos“ isoliert behandelt werden. Genau das ist der Grund, warum seit Jahren die Anzahl von Projekten ansteigt. Das bedeutet, dass sich parallel zu Organigrammen eine Ebene der Projekte etabliert hat: Es sind erfolgskritische Schlüsselthemen, in denen Personen aus unterschiedlichen Einheiten ein Ergebnis plangemäß erreichen. Hierarchien, Abteilungen, Bereiche und festgefügte Abläufe werden dabei – zumindest zeitweise - außer Kraft gesetzt.

**Projekte sind in einer komplexen Welt deswegen notwendig, weil klassische Organigramme immer weniger funktionieren.**

Abseits der steigenden Bedeutung der Projekte muß natürlich kritisch festgehalten werden, dass es „betitelte Projekte“ gibt, die eigentlich nichts Anderes sind als anspruchsvolle Linienaufgaben. In vielen Unternehmen wird geradezu zeitgeistig alles „Projekt“ genannt, was nur irgendwie nach Umsetzung oder Bedeutung klingt. Hier besteht die Herausforderung für die Unternehmensführung darin, nicht alles als Projekt zu bezeichnen. Es muss daher eine „systematische Müllabfuhr“ bzw. eine Priorisierung der Themen erfolgen, weil nur so echte Konzentration auf Schlüsselthemen möglich wird. Einige Fragen können hier hilfreich sein (vgl. Abb. 1).

### ABB. 1: „SYSTEMATISCHE MÜLLABFUHR“ VON PROJEKTEN – KERNFRAGEN

1. Ist das Projekt erfolgsentscheidend für das Unternehmen – oder nur Spielwiese, Schrebergarten bzw. Hobby?
2. Werden mit dem Projekt echte Resultate erzielt – oder ist es reine Selbstbeschäftigung ohne unternehmerischen Nutzen?
3. Gibt es negative Folgen oder entstehen spürbare Nachteile, wenn das Projektthema sofort gestrichen wird?
4. Haben das Unternehmen bzw. der Kunde einen echten Nutzen durch das Projekt?
5. Ist das Projekt übergreifend – oder nur eine anspruchsvolle Linienaufgabe (für die die Bezeichnung „Projekt“ eigentlich falsch ist)?

Es ist geradezu ein Zeichen für kompetentes Management, dass nur wenige Projekte verfolgt werden. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung. Sehr viele Projekte sind ein untrügerischer Hinweis für Verzettelung, Verschwendung und Wirkungslosigkeit. Führung bedeutet eben nicht nur, Themen anzustossen, sondern auch Themen zurückzustellen bzw. zu streichen. Das wird nicht immer Freude oder Freunde hervorrufen, ist aber Ausdruck von Verantwortung.

**Sehr viele Projekte sind ein Zeichen für Ineffizienz, Verzettelung und mangelnde Professionalität.**

Projekte sind in sich geschlossene, grosse Themenstellungen, die nicht im Rahmen der üblichen Aufbau- und Ablauforganisation stattfinden. Auf Routinen kann daher nicht oder nur sehr selten zurückgegriffen werden. Aus diesem Grund ist entspre-



## DER PROJEKTAUFTRAG

### PROFESSIONELLER START UND WIRKSAME UMSETZUNG VON SCHLÜSSELTHEMEN

ende Professionalität bereits beim Formulieren der ersten Ideen und später beim Planen erforderlich<sup>2)</sup>. Es ist kein Kreativitäts-Hemmnis, sondern schafft erst die Voraussetzung dafür, dass zielgerichtet Ideen diskutiert, konkrete Vorschläge entwickelt und Entscheidungen getroffen werden können.

#### Der Projektauftrag ist eine Zielvereinbarung für ein unternehmerisches Schlüsselthema.

Projektaufträge sind Schlüsseldokumente in einem Unternehmen und müssen daher verständlich geschrieben sein. Zu vermeiden sind Allgemeinplätze, Anglizismen oder Fremdwörter. Klarheit ist eine wesentliche Voraussetzung für Umsetzung. Dazu gehört auch, dass alle Aussagen präzise, realisierbar und überprüfbar formuliert sein müssen. Es hat sich bewährt, die EntscheidungsträgerInnen und Meinungsbildner in den Erarbeitungsprozess einzubeziehen. Dies führt zu einem gegenseitigen Abgleich der Meinungen und auch zu einer gemeinsamen Sicht. Damit ist klar, wo die leitenden Vorstellungen liegen und wie die Beteiligten denken. Auch dient dies als Schutz für die Verantwortlichen, weil niemand im Nachhinein ein Projekt hintertreiben oder mikropolitisch aktiv werden kann: Die für das Projekt entscheidenden Personen waren im Prozess dabei und mussten sich klar und deutlich äussern.

Professionelles Projektmanagement ist ein wichtiger Hebel für die Umsetzungskraft eines Unternehmens. Der Projektauftrag zwingt dazu, schon frühzeitig an die wichtigsten Inhalte zu denken und ein Projekt vorzustrukturieren. Drei Grundsätze sind zu beachten. Erstens soll ein Projektauftrag immer schriftlich formuliert sein. In vielen Fällen genügen zwei bis maximal drei Seiten. Schriftlichkeit zwingt dazu, Wichtiges klar herauszustreichen und zusammenzufassen. Zweitens muss jeder Projektauftrag vom Projektauftraggeber und der Projektleitung unterschrieben sein. Mit der Unterzeichnung wird aus einem schriftlichen Plan ein Auftrag mit Verantwortung. Drittens ist ein professionell gemachter Projektauftrag die Grundlage der Projektkommunikation, weil sich dort alle relevanten Informationen finden. Ein un-

bedarfter Leser sollte binnen weniger Minuten die wesentlichen Eckpunkte, die Inhalte und das methodische Vorgehen verstehen haben.

#### Professionelles Projektmanagement ist ein Hebel für die Umsetzungskraft eines Unternehmens.

Die Grundstruktur eines Projektauftrags<sup>3)</sup> ist an sich nicht schwierig (vgl. Abb. 2). Als erstes wird eine Zusammenfassung der Ausgangs- bzw. Problemlage gegeben. Dies stellt die Veranlassung und Begründung des Projektes sicher. Auch leitet dies direkt über in die Darstellung des Projektzieles und der abgeleiteten Teilziele. Diese sind der Dreh- und Angelpunkt für alle Planungen und für die Umsetzung. Damit die Sache möglichst konkret ist, empfiehlt sich die Formulierung des Nutzens für (interne und externe) Kunden und für das Unternehmen selber. Operativ sind anschließend die wichtigsten Projektphasen und die erfolgsnotwendigen Termine anzugeben. Es geht um Schlüsselmaßnahmen und um die Meilensteine in der Umsetzung. Damit verbunden ist eine grobe Abschätzung der Mittel, v.a. Arbeitszeit und Projektinfrastruktur. Gerade die Personalressourcen sollten umfänglich angegeben werden. Es gibt immer wieder Unternehmen, die eigene Personalkapazitäten nicht ausweisen, weil die MitarbeiterInnen vermeintlich ohnehin vorhanden sind (die sogenannten «eh-da-Kosten»). Nachdem ein Projekt eine Querschnittsaufgabe ist, sollten die betroffenen Organisationseinheiten bzw. Institutionen angegeben werden. Dies stellt Transparenz sicher und verhindert Mißverständnisse bei den Beteiligten. Die Projektorganisation benennt die einzelnen Verantwortlichkeiten im Sinn der Projektstruktur (ProjektauftraggeberIn, Projektleitung, ProjektmitarbeiterInnen...). Direkt damit verbunden ist die Darstellung des Projekt-Reportings (Berichte), der Projektsitzungen und der entsprechenden Entscheidungsgremien. Abgeschlossen wird der Projektauftrag durch einen Verweis, wer über das Projekt zu informieren ist, und durch die Unterschriften des Projektauftraggebers und der Projektleitung.



## DER PROJEKTAUFTRAG

### PROFESSIONELLER START UND WIRKSAME UMSETZUNG VON SCHLÜSSELTHEMEN

#### ABB. 2: KERNTHEMEN DES PROJEKTAUFTRAGS - CHECKLISTE

1. eine Zusammenfassung der Ausgangs- bzw. Problemlage
2. die Festschreibung des Projektzieles und der Teilziele
3. die Klärung des Nutzens für Kunden und für das Unternehmen
4. eine Darstellung der wichtigsten Projektphasen (Schlüsselmaßnahmen) mit den wichtigsten Terminen (Meilensteine)
5. eine grobe Mittelschätzung (Personalressourcen, Projektinfrastruktur)
6. die Listung aller vom Projekt betroffenen Organisationseinheiten und Institutionen
7. eine Darstellung der Projektorganisation (ProjektauftraggeberIn, ProjektleiterIn...)
8. die Klärung des Projekt-Reportings, der Projekt-Sitzungen und Entscheidungsgremien
9. ein Verweis, wer über das Projekt und über den Projektauftrag informiert werden muss
10. eine Unterschriftenzeile für den ProjektauftraggeberIn und für den ProjektleiterIn

Ein Projektauftrag ist eine Strategie für ein Projekt im Kleinen. Es gibt keine bessere Voraussetzung für den Start eines Projektes als ein präziser und unternehmerischer Projektauftrag (vgl. das Beispiel in Abb. 3). Alle Punkte, die für Planung und Umsetzung wesentlich sind, werden in diesem Dokument zusammengefasst. Damit ist dies auch ein wesentliches Element im Umsetzungs- und Projektcontrolling. Mit dem Projektauftrag konzentriert sich das Unternehmen auf die wirklich erfolgsentscheidenden Themen. Alle haben dasselbe Verständnis der Ziele und die Verantwortlichkeiten sind klar. Genau das – und nur das – ist die Rechtfertigung für Projektmanagement: Ziele, Planung, Umsetzung und Resultate.

#### ZUSAMMENFASSUNG: PROJEKTAUFTRAG - ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Identifikation der echten Projekte und «systematische Müllabfuhr» für die anderen Themen
2. Sicherstellen eines raschen und richtigen Starts in das Projekt
3. frühzeitige Klarheit über Ausgangslage, Ziele und Nutzen
4. Projektauftrag als Dreh- und Angelpunkt im Projektmanagement: Plan, Auftrag, Controlling- und Kommunikationinstrument in einem

#### Anmerkungen:

- 1) Malik, F., Navigieren in Zeiten des Umbruchs, Frankfurt 2015, S. 73 ff.
- 2) Vgl. zur Projektplanung: Patzak, G. / Rattay, G., Projektmanagement, Wien 2014, S. 116 ff.
- 3) Stöger, R., Wirksames Projektmanagement, Stuttgart 2010, S. 52 ff.

## PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management
- > E-Mail: [roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:roman.stoeger@fh-kufstein.ac.at)



## DER PROJEKTAUFTRAG

### PROFESSIONELLER START UND WIRKSAME UMSETZUNG VON SCHLÜSSELTHEMEN

Hintergrund: Ein Handelsunternehmen setzt seine Strategie um. In diesem Zusammenhang wurde ein Projekt festgelegt, um das Intranet deutlich zu verbessern.

<b>ABB. 3: PROJEKTAUFTRAG – WERKZEUG UND BEISPIEL</b>	
<b>Projekt:</b>	Intranet 2.0
<b>ProjektauftraggeberIn:</b>	A. Bauer
<b>ProjektleiterIn:</b>	P. Weiländer
<b>1. Ausgangs- und Problemlage</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Der vorhandene Digitalisierungs- und Medienmix des Unternehmens entspricht auf Kundenseite den Markterfordernissen.</li> <li>Das Problem: Bezüglich Lieferanten und nach innen existieren nur unzureichende Medien (Papier, interne Mitteilungen, Mail, Informationsveranstaltungen und ein einfach „gestricktes“ Intranet).</li> <li>Der Kommunikationsaufwand zu Lieferanten und nach innen ist beträchtlich (geschätzte 14.000 Stunden pro Jahr an Doppelspurigkeiten, überflüssiger Kommunikation, Mehraufwand zur Kommunikation mit Lieferanten...).</li> <li>Typische Probleme in der Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> <li>zu breite Streuung der Information und zu geringe »Treffericherheit« der Information,</li> <li>keine Rückmeldung, ob Information angekommen ist,</li> <li>zu langsamer Informationsfluss,</li> <li>unzureichende und unvollständige digitale Anbindung der Zwischenhändler und Märkte,</li> <li>zu geringe Nutzung der bestehenden Technologie und Zweckentfremdung der vorhandenen Medien,</li> <li>keine durchgängigen Verantwortlichkeiten für die Kommunikation im Unternehmen.</li> </ul> </li> </ol>	
<b>2. Projektziel und Teilziele</b>	
<p>Projektziel: Ziel ist es, ein inhaltliches und technisches Modell für ein Intranet vorzulegen. Dieses Modell wird bis 31.08. umgesetzt. Die Module sind (siehe gesonderte Beschreibungen):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Modul »Inhalte, Zielgruppen und Zugriff«</li> <li>Modul »Formate und Struktur«</li> <li>Modul »Pflege«</li> <li>Modul »Lieferanten«</li> <li>Modul »Integration in den Medienmix«</li> <li>Modul »Einbindung der Zwischenhändler und Märkte«</li> <li>Modul »Wirtschaftlichkeit«</li> </ol>	
<b>3. Nutzen für Kunden und Nutzen für das Unternehmen</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Nutzen für Kunden (Lieferanten, Zwischenhändler, Märkte): Information auf einen Blick, Strukturierung der Informationsströme, Vermeidung von Doppelspurigkeiten, schnelle Information, rasche Beauftragung</li> <li>Nutzen für das Unternehmen (MitarbeiterInnen, Führungskräfte): Prozessoptimierung (Schnittstelle mit Prozessen), Transparenz, Vermeidung von Doppelspurigkeiten, schnellere Information, Einsparung (Zeit und Papier), durchgängiges elektronisches Ablagesystem über Intranetfunktionen (Dokumentation, Nachverfolgung...)</li> </ol>	
<b>4. Phasen und Termine im Projekt</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Projektstart: 10.01.</li> <li>Verfahrensidee: 31.01.</li> <li>Ist-Analyse: 28.02.</li> <li>Grobkonzept: 31.03.</li> <li>Feinkonzept: 30.06.</li> <li>Start der Umsetzung: 01.07.</li> <li>Ende der Umsetzung: 31.08.</li> </ol>	



## DER PROJEKTAUFTRAG

### PROFESSIONELLER START UND WIRKSAME UMSETZUNG VON SCHLÜSSELTHEMEN

<b>5. benötigte Mittel für das Projekt</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal- / Beratungsaufwand bis 01.07.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Personalressourcen: ca. 40.000 €</li> <li>• Externe Beratung: ca. 20.000 €</li> </ul> </li> <li>2. Technischer Aufwand bis 01.07.: Gemäß detaillierter Auflistung: 50.000 € bis zum Start der Umsetzung</li> <li>3. Gesamtsumme: 110.000 € bis 01.07.</li> <li>4. Weitergehende Mittelschätzung bis 31.03.</li> </ol>	
<b>6. vom Projekt betroffene Organisationen und Institutionen</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lieferanten</li> <li>2. Märkte / Zwischenhändler</li> <li>3. Zentrale IT</li> <li>4. Einkauf / Vertrieb</li> <li>5. Geschäftsleitung</li> </ol>	
<b>7. Projektorganisation</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. AuftraggeberIn: A. Bauer</li> <li>2. ProjektleiterIn: P. Weiländer</li> <li>3. Dokumenten-Mgmt.: L. Bosch</li> <li>4. ProjektmitarbeiterInnen: F. Andres, U. Kohn, M. Waldmüller</li> <li>5. Externe Berater: Firma IntraSoft</li> <li>6. Entscheidungsausschuss: Mitglieder der Geschäftsleitung</li> </ol>	
<b>8. Projekt-Reporting / Projekt-Sitzungen / Entscheidungsgremien</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projekt-Reporting: Monatsbericht zum ersten Montag p.m (an Führungskreise 1 und 2)</li> <li>2. Sitzungstakt ProjektleiterIn und ProjektmitarbeiterInnen: erster und dritter Montag im Monat, 14.00 bis 16.00 im Besprechungszimmer 102</li> <li>3. Entscheidungsausschuss: jeden ersten Dienstag im Monat, 09.00 bis 10.00</li> </ol>	
<b>9. Kommunikation / Information an</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitglieder GL / Gesamtverantwortlicher Strategie / Strategiekreis</li> <li>2. Lieferanten</li> <li>3. Zwischenhändler und Märkte</li> <li>4. Zentrale IT</li> <li>5. Einkauf, Vertrieb</li> </ol>	
<b>10. Genehmigung</b>	
ProjektauftraggeberIn (A. Bauer)	ProjektleiterIn (P. Weiländer)
Datum und Unterschrift	Datum und Unterschrift