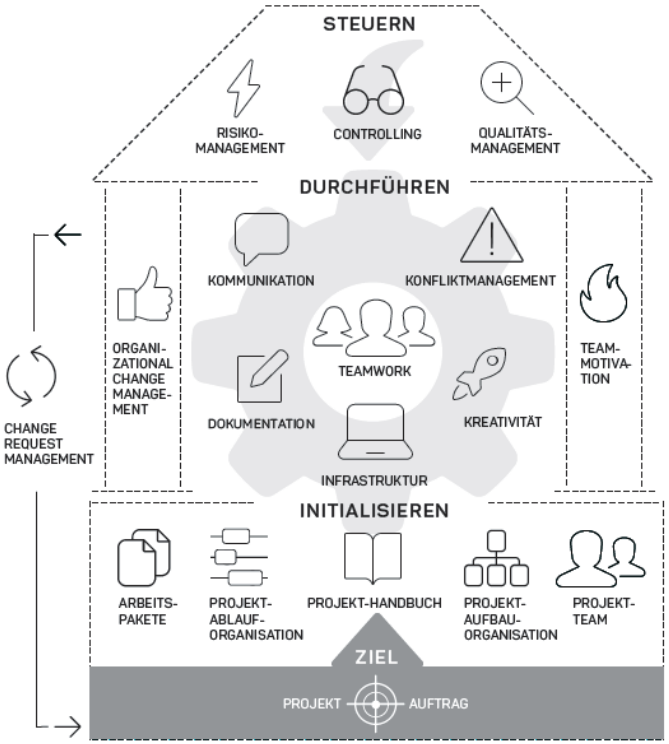
4 Ziel – der Projektauftrag

„Sage mir, wie ein Projekt beginnt – und ich sage dir, wie es endet!“ (unbekannt)



Die Formulierung des Projektauftrags ist Ausgangsbasis des späteren Projektmanagements. An dieser Stelle werden die Weichen für das gesamte Projekt gestellt. Wie bei einem Gebäude gilt: Wenn das Fundament nicht einwandfrei gelegt ist, kann auch das Gesamtresultat nicht von guter Qualität sein.

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

Herr Felix ist erfahrener Projektleiter bei der ProVelo GmbH (siehe Organigramm Seite 189). Das Unternehmen produziert erfolgreich Fahrräder in verschiedenen Segmenten. Die Geschäftsführerin Frau Sommer beauftragt Herrn Felix, einen neuen Fahrradtyp zu entwickeln. Das Modell soll gleichermaßen als Rennrad und als Tourenrad eingesetzt werden können. In seiner Bauweise soll es also leicht *und* robust sein. Weitere Informationen hat Herr Felix nicht erhalten. Er überlegt, wie er den Projektauftrag klar definiert, sodass bei allen Mitarbeitern des Projektteams ein gemeinsames Verständnis für das zu erreichende Ziel entsteht.

ANTWORTEN IN DIESEM KAPITEL

- Welche Rolle spielen Projektziel und Projektauftrag?
- Welche Perspektiven treffen bei der Zielfindung aufeinander?
- Wie funktioniert eine Zielanalyse?
- Wie hängen Projektvision, strategische und operative Projektziele zusammen?
- Wie sollte ein operatives Ziel formuliert werden?
- Was ist ein Projektauftrag? Welche Bestandteile sind enthalten?

4.1 Welche Rolle spielen Projektziel und Projektauftrag?

EINMALIGKEIT DES VORHABENS

Wie dargestellt ist ein Projekt gekennzeichnet durch die Einmaligkeit des Vorhabens. Während im Tagesgeschäft eingespielte, funktionierende Prozesse sicherstellen, muss für ein Projekt zunächst genau geklärt werden, was erreicht werden soll, welche Rahmenbedingungen dabei zu berücksichtigen sind und vieles mehr. Umso wichtiger sind gemeinsames Zielverständnis und klarer Projektauftrag, der Orientierung gibt.

Das gemeinsame Zielverständnis bildet somit die Basis für eine erfolgreiche Projektdurchführung und schlägt sich im Projektauftrag nieder.

Projektziele haben eine Vielzahl von Funktionen:

- Mit der exakten, schriftlichen Formulierung der Ziele können die Erwartungen der Beteiligten abgeglichen werden, um ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten.
- Ziele stellen die Basis für die Projektplanung dar.
- Definierte Ziele sind Grundlage des Projektauftrags.

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

- Projektauftrag, abgeleitete Vorgaben und Projektplanungen bilden die Grundlage, um im Projektcontrolling aussagekräftige Soll-Ist-Vergleiche aufzustellen.
- Ziele und Projektauftrag ermöglichen eine Ex-post-Betrachtung, um die Frage zu beantworten, ob das Projekt tatsächlich erfolgreich war.

4.2 Welche Perspektiven treffen bei der Zielfindung aufeinander?

Herr Felix unterhält sich mit Herrn Stark aus der Fertigung. Herr Stark soll das Projekt unterstützen. Gemeinsam diskutieren sie die neue Produktidee. Herr Stark teilt Herrn Felix mit, dass er schon länger die Idee für ein Kombinationsprodukt habe und vor seinem geistigen Auge bereits das fertige Produkt sehe. Der ausschlaggebende Erfolgsfaktor sei für ihn das Design, das futuristisch sein solle und sich durch außergewöhnliche Farbkompositionen hervorhebe. Herr Felix ist da ganz anderer Meinung. Für ihn muss das Design der Funktion folgen. Die Materialien und das Gewicht sind für ihn wichtiger als das Aussehen.

SUBJEKTIVE REALITÄT

In den meisten Projekten sind mehrere Teilnehmer beteiligt, entsprechend treffen verschiedene Perspektiven aufeinander. Nicht nur die Zielvorstellungen, sondern bereits die Wahrnehmungen des Ist-Zustands können deutlich voneinander abweichen. Menschen konstruieren ihre subjektive Realität – mit eigenen Ansichten, Meinungen und Erfahrungen. Bei der Zielfindung ist es wichtig, dies zu berücksichtigen.

Jedes Projektmitglied hat eine persönliche, subjektive, von seinen Erfahrungen und Ansichten geprägte Vorstellung des zu erreichenden Ziels. Ein gemeinsames Zielverständnis ist aber die Voraussetzung, um in der späteren Projektarbeit alle Aktivitäten und Maßnahmen so auszurichten, dass das angestrebte Projektergebnis erreicht werden kann (vgl. Wie beeinflusst unsere Wahrnehmung Konflikte?, Seite 118).

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

4.3 Welche Bedeutung hat eine Zielanalyse?

ANFANGSPHASE

Die Anfangsphase von Projekten hat großen Einfluss auf den weiteren Verlauf, doch gerade hier werden die meisten Fehler gemacht. Eine fundierte Zielanalyse trägt zum „sicheren“ Start des Projekts bei. Sie hilft, die relevanten Ziele zu erkennen und Fehler im „Fundament“ des PM-Hauses zu vermeiden. In der Startphase ist das Projektteam i. d. R. noch nicht zusammengestellt, daher ist zunächst zu klären, welchen Personen ein Mitspracherecht bei den Projektzielen eingeräumt wird und wie der Entscheidungsprozess aussehen soll.

ZIELFINDUNGS-PROZESS

Am Zielfindungsprozess sollten unbedingt der Auftraggeber, der Projektleiter und das Projektteam, soweit es zu diesem Zeitpunkt schon bekannt ist, beteiligt werden. Diese Akteure müssen das Projekt schließlich später aktiv tragen. Aber auch alle anderen, die von den Projektergebnissen betroffen sein werden, die sogenannten Stakeholder, sind zu involvieren. Wird bspw. ein neues Produkt entwickelt, so sind nicht nur die Mitarbeiter aus Vertrieb, Forschung und Entwicklung und Produktion, sondern auch Kunden, Lieferanten und ggf. öffentliche Institutionen, Anwohner etc. zu berücksichtigen. Wie Stakeholder einzubinden und ihre Interessen zu analysieren sind, beschreibt der Abschnitt „Wie funktioniert eine Stakeholder-Analyse?“ insbesondere auf Seite 89. Durch Einbezug der Stakeholder wird das Risiko von Fehlentwicklungen, unnötigen oder unvorhergesehenen Widerständen und Nichtakzeptanz deutlich reduziert.

4.4 Wie hängen Projektvision, strategische und operative Projektziele zusammen?

Bei umfangreichen Projekten müssen die Zielvorgaben mit unterschiedlichem Zeithorizont und Detaillierungsgrad formuliert werden. Langfristige Ziele wie die „Projektvision“ geben dem Team eine übergeordnete Orientierung. Sie sind wenig detailliert, verdeutlichen aber den Sinn des Projekts und sind beständiger als mittel- und kurzfristige Ziele. Auch wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, bleiben langfristige Ziele gültig und geben einen Anhaltspunkt, was richtig und wichtig ist. Hingegen sind die strategischen und operativen Projektziele spezifischer und können eher in konkrete Maßnahmen umgesetzt und bzgl. ihres Zielerreichungsgrads nachverfolgt werden.

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

PROJEKTVISION

Eine Projektvision beschreibt das perspektivische, also sehr langfristige übergeordnete Projektziel. Die Vision vermittelt Sinn und Bezugsrahmen für strategische und operative Projektziele.

Mit einer gemeinsamen Vision wird eine gemeinsame Identität für das Projekt geschaffen. Damit eine Vision ihre volle Kraft entwickeln kann, müssen alle Projektmitglieder mit ihr vertraut sein.

STRATEGISCHE PROJEKTZIELE

Strategische Projektziele umfassen langfristig erreichbare Ziele, die etappenweise zur Verwirklichung der Vision beitragen. Zugleich schaffen Sie den Rahmen zur Ableitung der operativen Projektziele.

OPERATIVE PROJEKTZIELE

Basierend auf den Rahmenvorgaben der strategischen Projektziele werden die operativen Projektziele erarbeitet. Operative Projektziele sind aus den strategischen Zielen abgeleitete Einzelvorgaben, deren erfolgreiche Realisierung notwendig ist, um die definierten strategische Ziele zu erreichen (Abbildung 5).

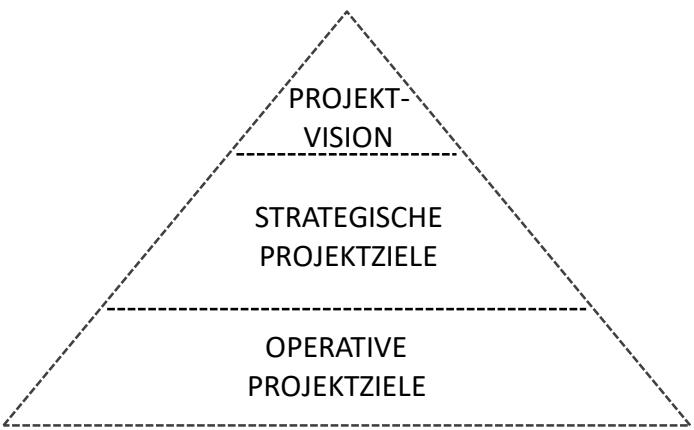


Abbildung 5: Zielhierarchie als Grundlage des Projekts

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

Herr Felix formuliert zunächst die Projektvision:
Das Fahrrad der Zukunft verknüpft die positiven Eigenschaften eines leichten Rennrads und eines robusten Tourenrads. ProVelo soll führender Hersteller in diesem Segment sein. Das Projekt FlexVelo entwickelt ein erstes Fahrrad dieser neuen Generation und trägt auf diese Weise dazu bei, den neuen Markt zu erobern.
Seine strategischen Ziele sind:
Das Projekt FlexVelo erstellt einen Prototyp für ein Fahrrad der nächsten Generation, das die herausragenden Eigenschaften eines leichten Rennrads und eines robusten Tourenrads verknüpft. Das Projekt FlexVelo wird diesen neuen Fahrradtyp bis zum Ende des Jahres zur Marktreife bringen. Dieser Prototyp ist die Basis für die erste Serie des neuen Typs und bildet die Grundlage für die Entwicklung weiterer Varianten.

KURZDARSTELLUNG PROJEKTZIEL

Kann das Projektziel in nur einem oder wenigen Sätzen und in maximal zwei Minuten dargestellt werden? Nur wenn das Projektziel kurz, einfach und prägnant dargestellt werden kann, ist davon auszugehen, dass das Ziel „zu Ende gedacht“ ist und auch Dritte verstehen werden, warum das Projekt von Vorteil ist.

4.5 Wie sollte ein operatives Ziel formuliert werden?

Gut formulierte operative Ziele sind entscheidend für die Umsetzbar- und Nachvollziehbarkeit. Operative Ziele verdeutlichen schon zu Projektbeginn das zum Projektabschluss angestrebte Ergebnis und lassen sich in operativen Handlungen umsetzen.

VOM ENDE HER DENKEN

Hilfreich ist es, sich bei der Zielformulierung folgende Frage zu stellen: Wie wird das Projektergebnis später genutzt? Es gilt, vom Ende her zu denken! Worin besteht das eigentliche Ziel? Von wem? Wie aufwändig sind der weitere Betrieb, die Wartung und Nutzung des Projektergebnisses? Wie aufwändig sind spätere Anpassungen, Änderungen, Erweiterungen?

Alle Beteiligten sollten das Ziel identisch verstehen und gleichermaßen verfolgen. Ziele sollten klar und deutlich formuliert sein, d. h., Vorgaben, aber auch Freiräume und Grenzen werden offensichtlich. Auch später notwendige Detailentscheidungen sollen sich an formulierten Zielen ausrichten können.

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

Herr Felix macht sich Gedanken über die Projektziele und ihre Fixierung: Was soll das neue Fahrrad auszeichnen? Wie sieht die genaue Produktspezifikation aus? Welche Kosten sind maximal zu veranschlagen und wie ist die Qualität sicherzustellen? Welcher zeitliche Rahmen ist für die Entwicklung vertretbar? Seines Erachtens ist es unumgänglich, dass er sich als Projektleiter mit Frau Sommer, der Auftraggeberin, und anderen involvierten Personen zusammensetzt, um gemeinsam eindeutige Projektziele zu formulieren und zu operationalisieren. Die Erarbeitung der Ziele begreift er als kommunikativen Prozess. Er stellt sich die Frage: „Wann ist das Projekt erfolgreich?“. Herr Felix wünscht sich einen intensiven Dialog zwischen Frau Sommer und allen Beteiligten. Darin sieht er einen wichtigen Erfolgsfaktor für das Gelingen des Projekts.

SMART-METHODE

Eine Methode, um Klarheit hinsichtlich der strategischen und operativen Ziele zu schaffen, ist das SMART-Prinzip. Es hat sich in der Praxis als sehr hilfreich erwiesen, um klare Ziele zu formulieren (vgl. Tabelle 1).

S M A R T	Erläuterung
S – spezifisch	Ist das Ziel verständlich, präzise und in seinem Ausprägungsgrad eindeutig formuliert, sodass es keinen Spielraum für Interpretationen gibt?
M – messbar	Ist das definierte Ziel messbar? Woran ist zu erkennen, dass das Projektziel erreicht wurde?
A – aktionsorientiert	Ist das Ziel weitgehend selbst zu beeinflussen? Liegt es in der Hand des Projektmitarbeiters, das Ziel zu erreichen?
R – realistisch	Ist das Projektziel erreichbar?
T – terminiert	Ist ein klarer Zeitpunkt für die Zielerreichung angegeben? Ist ein Termin für das Ende des Projekts festgelegt?

Tabelle 1: SMART-Prinzip

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

Herr Felix prüft, ob die entwickelten operativen Ziele dem SMART-Anspruch genügen (vgl. Tabelle 2).

S M A R T	FlexVelo
S – spezifisch	Entwicklung eines Renntouren-Fahrrads inklusive aller notwendigen Tests sowie eines funktionierenden und wirtschaftlichen Produktionsprozesses.
M – messbar	Geringes Gewicht des Fahrrads < 11 kg, Note 2+ oder besser in den Konsumenten-Akzeptanztests. Bestehen der technischen Tests nach Verbandsvorgaben. Kosten des Entwicklungsprojekts < 380 000 Euro, Projektdauer max. 8 Monate.
A – aktionsorientiert	Das Projektteam verfügt über die notwendigen Ressourcen, das notwendige Know-how und ausreichende Entscheidungskompetenz, um das Projekt zum Abschluss zu bringen. Ausreichende Budgets zur Einbindung Externer sind vorhanden.
R – realistisch	Bisherige Prototypen haben ein Gewicht von 12 kg. Diverse Möglichkeiten wurden identifiziert, um weiteres Gewicht einzusparen.
T – terminiert	Fertigstellung bis Ende November.

Tabelle 2: SMART-Prinzip FlexVelo

Herr Felix ist zufrieden: Die definierten Ziele entsprechen dem SMART-Prinzip.

ANPASSUNG VON ZIELEN

Definitionsgemäß ist ein Projekt ein Vorhaben, das eine einmalige Aufgabenstellung beinhaltet. Entsprechend können vorab meist nicht alle Aspekte und Vorgaben vollständig durchdrungen werden. Es empfiehlt sich, konstruktiv mit diesem Umstand zu verfahren. Dies heißt, operative Ziele sollten so gut wie möglich entsprechend dem SMART-Vorgehen formuliert werden. Ungeklärte Aspekte sollten benannt werden, ggf. sind Bandbreiten besser als nicht fundierte spezifische Zielvorgaben. Allen Beteiligten sollte von vornherein klar sein, dass operative Ziele mit fortschreitendem Projektverlauf und Kenntnisstand evtl. angepasst werden müssen.

Die weitere Ausgestaltung und Überprüfung der Ziele ist dann eine fortlaufende Aufgabe aller Beteiligten, die entsprechend in der Planung berücksichtigt werden sollte. Hier sollten die strategischen Vorgaben und die klare Projektvision eine große Hilfe sein.

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

HIDDEN AGENDA

Neben den expliziten („offiziellen“) Zielen gibt es auch eine Vielzahl verborgener Ziele, sie bilden die sogenannte *Hidden Agenda*, bspw. politische Ziele, die nicht benannt werden sollen, o. Ä. Der Projektleiter sollte diesbezüglich sensibel sein und auch „zwischen den Zeilen“ nach derartigen Zielen suchen. Abhängig vom Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber und Projektleiter können solche Ziele dann weiter besprochen und ggf. berücksichtigt werden.

4.6 Was ist ein Projektauftrag? Welche Bestandteile sind enthalten?

Die entwickelten Projektziele werden im Projektauftrag fixiert. Er dient gleichermaßen als „Vertrag“ zwischen Auftraggeber und Projektmanagement, steckt die Erwartungshaltungen ab und gibt den Rahmen für die Projektarbeit vor. Der Projektauftrag wird meistens in der Vorphase des Projekts verfasst und dient als Basis für das anstehende Projekt. Projektvision, strategische und operative Ziele werden im Projektauftrag schriftlich festgehalten. Dies sollte in einer klaren, verständlichen Sprache erfolgen.

ELEMENTE EINES PROJEKTAUFTRAGS

In einem guten Projektauftrag sind alle wichtigen Gesichtspunkte und Rahmenparameter aufgeführt. Demnach sollten folgende Elemente enthalten sein:

- Projektname/Version
- Auftraggeber
- Projektbeginn
- Projektvision*
- operative Ziele**
- Meilensteine
- Stakeholder
- kritische Erfolgsfaktoren
- Unterschriften***
- Datum des Projektauftrags
- Auftragnehmer/Projektleiter
- Projektende
- strategische Ziele
- Qualitäts-/Messkriterien
- Kosten/Ressourcen/Personal
- Risiken
- sonstige Vereinbarungen

* ggf. mit Ausgangssituation und Rahmenbedingungen
** zu erarbeitende Ergebnisse/Deliverables
*** Auftraggeber, Auftragnehmer/Projektleiter

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

Mit der Unterschrift wird der Projektauftrag für den Auftraggeber und den Auftragnehmer verbindlich. Rechte und Pflichten sollten für die Beteiligten offensichtlich werden. Zudem ergibt sich aus der Unterschrift der Effekt emotionaler Verbundenheit.

Herr Felix erarbeitet einen Projektauftrag mit den Kerninformationen und Kennzahlen des Projektvorhabens (Abbildung 6).

Projektauftrag			
Projektname/Nr.	FlexVelo-Prototyp		
Datum	30. Januar	**Version**	1.1
Auftraggeber	Geschäftsführung ProVelo Frau Sommer	**Auftragnehmer/ Projektleiter**	Herr Felix
Projektbeginn	30. März	**Projektende**	30. November
Projektvision Ausgangssituation/ Rahmenbedingungen	Das Fahrrad der Zukunft verknüpft die positiven Eigenschaften eines leichten Rennrads und eines robusten Tourenrads und die ProVelo wird führender Hersteller in diesem Segment sein. Das Projekt FlexVelo ist die Basis dafür.		
Strategische Zielsetzung	Das Projekt FlexVelo erstellt einen Prototyp für ein Fahrrad der nächsten Generation, das die herausragenden Eigenschaften eines leichten Rennrads und eines robusten Tourenrads verknüpft. Das Projekt FlexVelo wird bis zum Ende des Jahres diesen neuen Fahrradtyp zur Marktreife bringen. Dieser Prototyp ist die Basis für die erste Serie des neuen Typs und bildet die Grundlage dafür, dass weitere Varianten entwickelt werden können.		
Zu erarbeitende Ergebnisse (operative Projektziele/ Deliverables)	• Entwicklung und Fertigung des FlexVelo-Prototyps zur Produktionsreife • Konsumenten-Akzeptanztests • Technische Tests • Dokumentation • Marketing- und Vertriebskonzept • Benchmark		

Abbildung 6: Ausschnitt Beispiel Projektauftrag FlexVelo

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"

Herr Felix stellt den erarbeiteten Projektauftrag für das Projekt FlexVelo der Geschäftsleitung vor. Das komplette Dokument siehe Kapitel „Ergänzende Informationen und Abbildungen“ auf den Seiten 190 und 191.

Unter https://www.pm-haus.de/downloads/projektauftrag.doc kann ein Formular für einen Projektauftrag heruntergeladen und als Vorlage verwendet werden.

DOWNLOAD PROJEKTAUFTRAG

Die Entwicklung von Vision, strategischen und operativen Zielen, fixiert im Projetkauftrag, ist in der Praxis zumeist ein lang andauernder und aufwändiger Prozess, der nicht linear verläuft. Solange dies zu gemeinsam getragenen, klaren Zielen führt, ist die benötigte Zeit gut investiert. Nicht nur überprüfbare Projektergebnisse, sondern auch gemeinsam entwickelte Zielvorstellungen über die formulierten Parameter hinaus tragen zur erfolgreichen Projektarbeit auch bei Abweichungen vom ursprünglichen Plan – bspw. durch veränderte Rahmenparameter, neue Erkenntnisse o. Ä. – bei. Ein gemeinsames klares, nicht aber unnötig detailliertes Zielverständnis bildet die Basis für den späteren Projekterfolg.

Jedes Projekt sollte einen Namen haben. Dies erleichtert die Abgrenzung von anderen Vorhaben, vereinfacht Kommunikation und positive Außendarstellung. Der Name sollte einprägsam und positiv sein. Akronyme sind dabei vorteilhaft, bspw. „PEP“ – **P**rodukt-**E**ntwicklungs-**P**rojekt.

EIN KIND BRAUCHT EINEN NAMEN

KERNAUSSAGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Ein gut formulierter Projektauftrag gewährt im Verlauf des Projekts Orientierung für viele Einzelentscheidungen.
- Die gemeinsame Zielformulierung ist ein Prozess, der Missverständnisse ausräumt und die zugrunde liegende Motivation der Projektbeteiligten verständlich macht.
- Die Zielformulierung sollte schriftlich erfolgen. Ein Gedanke, der nicht aufgeschrieben werden kann, ist nicht zu Ende gedacht.
- Die Ziele sind während der Projektlaufzeit zu überprüfen. Vor sinnvollen Änderungen sollte nicht zurückgeschreckt werden.

Leseprobe
Kapitel 4 "Ziel - Der Projektauftrag"
"Projektmanagement mit dem PM Haus"