

Tipp: Auftragsklärung – Klare Sicht für den Projektstart

von Ina Wohlgemuth

Zu Beginn eines Projekts sind die meisten Projektleiter verführt, sofort zu handeln. Jetzt geht es endlich los, die Ärmel werden hochgekrempelt, die Projektorganisation aufgestellt, Pläne geschrieben, Listen angefertigt, Meilensteine und Meetings terminiert. Dabei ist es gerade jetzt wichtig, innezuhalten und mit klarem Kopf und kühler Distanz auf das Projekt zu blicken. Wer zu schnell in die Projekthalte eintaucht, läuft Gefahr, Zusammenhänge oder Einflussgrößen zu übersehen, die für den weiteren Projektverlauf sehr wichtig werden können.

Projektauftrag klären

Bevor Sie also loslegen, vereinbaren Sie ein Gespräch mit Ihrem Auftraggeber und klären Sie den Projektauftrag. Gehen Sie in diesem Gespräch die folgenden Fragen durch und diskutieren Sie sie:

- **Was ist das Ziel des Projekts?**

Diese Frage gilt es in zweifacher Hinsicht zu klären: Was ist das Projektziel des Kunden? Was ist das Projektziel Ihres Unternehmens? Um die erste Frage zu beantworten, erkundigen Sie sich beim Kunden. Was ist aus seiner Sicht das Ziel und der Nutzen des Projekts? Wenn Sie das wissen, können Sie gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber festlegen, wie die Ziele des Kunden mit den Unternehmenszielen vereinbart werden können und woran der Projekterfolg für den Kunden und das Unternehmen gemessen werden soll.



Es lohnt sich, wenn Sie sich intern und evtl. auch beim Kunden nach der Historie der Kundenbeziehung erkundigen und auf diese Weise mögliche Risiko- und Chancenfaktoren in der Kundenbeziehung überprüfen: Welche Aufträge wurden in der Vergangenheit erfolgreich abgewickelt? Kam es zu unangenehmen Claims oder sogar zu Schiedsverfahren? Diese Informationen helfen Ihnen dabei, den Kunden besser einzuschätzen und geben Ihnen die Möglichkeit, erfahrungsgemäß problematischen Bereichen in der Zusammenarbeit eine höhere Aufmerksamkeit zu schenken.

- **Was ist NICHT das Ziel des Projekts?**

Legen Sie genau fest, welche Ziele im Rahmen des Projekts nicht erreicht werden können bzw. sollen. Es wird Ihnen z.B. kaum gelingen, ein strategisch bedeutsames Entwicklungsprojekt erfolgreich zu leiten, wenn Sie gleichzeitig das Ziel verfolgen, das Entwicklungsbudget um 50% zu senken.

- **Welche Ressourcen stehen Ihnen mit welcher Priorität zur Verfügung?**

Besprechen Sie den Budgetrahmen sowie die erforderlichen Personalressourcen. Versuchen Sie einen Eindruck zu gewinnen, mit welcher Priorität Ihr Projekt im Unternehmen behandelt wird, um bösen Überraschungen wie dem plötzlichen Abzug von Mitarbeitern aus Ihrem Projekt vorbeugen zu können.

- **Wann beginnt und wann endet das Projekt und Ihre Verantwortung?**

Grenzen Sie Ihr Projekt zeitlich ab: Wann und wie startet Ihr Projekt und womit definieren Sie das Projektende? Klären Sie anhand von messbaren Meilensteinen den Zeitrahmen Ihres Projekts und Ihrer Verantwortung!

- **Werden widersprüchliche Erwartungen an Sie gestellt?**

Weisen Sie ggf. auf widersprüchliche Erwartungen hin, die Ihr Auftraggeber an Sie stellt. Lassen Sie sich z.B. nicht auf die Durchführung eines umstrittenen Entwicklungsprojekts ein, wenn Sie wissen, dass Ihr Auftraggeber auf keinen Fall Konflikte oder Auseinandersetzungen mit der anderen beteiligten Abteilung haben möchte.

- **Welche Handlungskompetenzen haben Sie bzgl. des Projekts?**

Wenn Sie für den Erfolg des Projekts verantwortlich sind, müssen Sie auch alle projektrelevanten Entscheidungen treffen können. Stellen Sie klar, dass strategische Entscheidungen des Top-Managements mit Ihnen abgestimmt werden müssen, sofern diese Ihr Projekt betreffen. Dies gilt auch für Reklamationen und Claims des Kunden, die an Ihr Top-Management adressiert werden.

- **Welche Unterstützung bekommen Sie im Unternehmen für das Projekt?**
Legen Sie gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber fest, von welchen Abteilungen Sie im Projekt unterstützt werden. Binden Sie Ihren Auftraggeber bei der Kommunikation mit dem entsprechenden Abteilungsleiter ein. Bitten Sie ihn auch darum, Sie seinen Kollegen als Projektverantwortlichen vorzustellen. Wenn Ihnen Ihr Auftraggeber einflussreiche Personen auf seiner Hierarchieebene vorstellt, steigt zum einen die Bedeutung, die Ihrem Projekt beigemessen wird, zum anderen können Ihnen diese persönlichen Kontakte später sehr nützlich sein und z.B. Abstimmungen beschleunigen.
- **Was und an wen berichten Sie?**
 Klären Sie Inhalte, Empfänger und Frequenzen Ihrer Projekt-Statusberichte. Fragen Sie Ihren Auftraggeber, welche Informationen er erhalten möchte.
- **Wie wird mit Abweichungen und Projektkrisen umgegangen?**
 Abweichungen sind in Projekten häufig, Krisen sind dagegen selten und bedeuten einen Notfall. Sorgen Sie dafür, dass nicht jede Abweichung zur Krise erklärt wird, indem Sie Abweichungen und Krisen voneinander abgrenzen und definieren. Legen Sie fest, wie Sie Abweichungen steuern werden. Klären Sie, wie Sie im Fall von Krisen im Unternehmen vorgehen, wer im Krisenfall in Entscheidungen einbezogen wird und wie die Entscheidungswege aussehen.
- **Welche Boni oder Incentives gibt es für Sie bzw. für Ihr Team?**
 Legen Sie dar, wie Sie welche Projektmeilensteine mit Ihrem Team feiern möchten und welche Incentives Sie sich für außergewöhnliche Projekterfolge vorstellen, z.B. ein gemeinsames Essen mit den Angehörigen der Mitarbeiter. Klären Sie, ob es in Ihrem Unternehmen Bonus- oder Prämienregelungen gibt oder ob Sie eine auf Ihr Projekt bezogene Einzelregelung vereinbaren müssen.

Bereiten Sie Ihr Gespräch mit dem Auftraggeber gründlich vor. Überlegen Sie sich zu Ihren Fragen Antworten und erarbeiten Sie Vorschläge, wohin und wie Sie Ihr Projekt führen wollen. Auf diese Weise zeigen Sie, dass Sie Ihr Projekt bereits vor dem Start im Griff haben.

Auch wenn eine umfassende Projektauftragsklärung in Ihrem Unternehmen nicht üblich ist oder sogar negative Reaktionen auslöst: Lassen Sie sich nicht davon abhalten, Ihre Punkte zu besprechen! Sie tragen die Verantwortung für die Projektergebnisse. Offene Fragen fördern den Projekterfolg nicht und klären sich in der Regel auch nicht von selbst. Sorgen Sie also für Klarheit. Keiner andere wird es für Sie tun!.

Fazit

Eine gute Auftragsklärung ist wesentlich für einen erfolgreichen Projektverlauf. Wenn Sie Ihr Projekt sinnvoll und gewissenhaft vorbereiten, können Sie während der Abwicklung wertvolle Zeit sparen und Konflikte vermeiden.