

## Der interne Projektauftraggeber - Freund oder Feind des Projektleiters?

Ich treffe immer wieder auf Projektleiter, die den internen Auftraggeber ihres Projektes nicht klar benennen können! Oder der interne Auftraggeber ist zwar bekannt, aber er nimmt die Rechte und Pflichten seiner Rolle nicht wahr. Dem Projektleiter fehlt in diesen Fällen nicht nur der Vertragspartner, sondern auch sein wichtigster Begleiter und Ratgeber in kritischen Projektsituationen. Und das Unternehmen verschenkt eine Menge Potential, wenn es zulässt, dass die Rolle des Auftraggebers nur halbherzig gelebt wird.

### **WARUM IST DIE ROLLE WESENTLICH FÜR DEN PROJEKTERFOLG?**

Streng genommen gibt es ohne den internen Auftraggeber gar kein Projekt. Denn schließlich bestellt der Auftraggeber das Projekt beim Projektleiter, er „bezahlt“ es und nimmt am Ende die Ergebnisse ab. Der schriftliche Projektauftrag beschreibt die vereinbarten Ziele, übrigens nicht nur in internen Projekten. Auch in Kundenauftragsprojekten braucht der Projektleiter diesen internen Projektauftrag, obwohl Liefer- und Leistungsumfang, Termine und Preise bereits haarklein vertraglich festgelegt sind. Denn die Eckdaten im Kundenvertrag sind nicht unbedingt identisch mit den Zielen im Projektauftrag. Zur Illustration hier 2 Beispiele:

### **KUNDENPREIS $\neq$ PROJEKTBUDET**

Der Kundenauftrag wurde zum „KampfpPreis“ rein geholt. Weil man neue Märkte erschließen will oder freie Kapazitäten im Hause auslasten muss. Der Projektleiter braucht trotzdem ein realistisches Projektbudget, wenn er qualitativ hochwertige Arbeit abliefern soll. So können in diesem Falle interner Auftraggeber und Projektleiter ein Ziel vereinbaren, das z. Bsp. einer negativen Gewinnmarge von minus 2% entspricht. Und dieses auf den ersten Blick ungewohnte Projektziel kann ein sehr anspruchsvolles sein! Den *Nutzen* dieser Investition, also der Eintritt in neue Märkte oder der lukrative Folgeauftrag, den verantwortet der Auftraggeber, nicht der Projektleiter!

Das 2. Beispiel soll verdeutlichen, dass auch die vereinbarten Projektergebnisse vom Liefer- und Leistungsumfang eines Kundenprojekts abweichen können:

## **AUS DEM KUNDENPROJEKT EINEN STANDARD MACHEN**

So vereinbarte ein Auftraggeber aus dem Anlagenbau mit seinem Projektleiter, dass neben dem Erfüllen der Kundenwünsche auch eine vollständige und beispielhafte Dokumentation der Projektabwicklung zum Auftrag gehörte. Er wollte damit für diese Art von Projekten endlich einen Standard schaffen, und stellte für den Mehraufwand auch zusätzliches Budget bereit.

### **„ERST SCHAUEN WIR MAL, UND DANN SEHEN WIR SCHON...“**

Ein unklarer Projektauftrag ist eine direkte Aufforderung an den Projektleiter, diese Klarheit einzufordern oder sie zusammen mit dem Auftraggeber zu entwickeln. Auch der Auftraggeber im Bewusstsein seiner Verantwortung sorgt für eine detaillierte Auftragsklärung mit seinem Projektleiter und stellt damit sicher, dass es zum Projektende keine kostspieligen Nacharbeiten braucht auf Grund von Missverständnissen in dieser frühen Phase.

## **PROJEKTERGEBNIS UND -NUTZEN AUSEINANDER HALTEN!**

Ein weiterer bedeutender Punkt ist das Thema Projektnutzen. Während der Projektleiter für das Erreichen der Projektergebnisse gerade steht, zeichnet der Auftraggeber verantwortlich für den Nutzen, den man aus diesem Projekt ziehen will. Hier geht es um Fragen wie: Warum machen wir dieses Projekt? Wann fangen wir an, mit dieser Neuentwicklung Geld zu verdienen? Wann ernten wir die Früchte beispielsweise aus der Umorganisation oder dem Merger? Wie sieht der Return-of-Investment aus?

Verantwortungsbewusstsein und Konsequenz in einer Organisation bedeuten, dass Projektauftraggeber zu gegebener Zeit über das Erreichen des geplanten Nutzens berichten, beispielsweise vor der Geschäftsleitung. Ein solches Rollenverständnis ist einer der Schlüssel zur Projektmanagement-Reife eines Unternehmens, denn mit dieser Verbindlichkeit wird einem eventuell kontraproduktiven Verhalten von Auftraggebern vorgebeugt.

## **MOVING TARGETS - EIN PROBLEM?**

Auch im Falle der immer häufiger auftretenden Änderungen der Projektziele während der Abwicklung spielt der Auftraggeber eine wichtige Rolle: Der ursprüngliche Projektauftrag hat sich verändert, also ist es Sache des Projektleiters, die Auswirkung der vorgesehenen Änderungen auf den

Projektplan sichtbar zu machen. Vereinfacht dargestellt gibt es 3 Arten von Konsequenzen: mehr Zeit, mehr Geld, oder eine reduzierte Funktionalität bzw. Qualität. Der Auftraggeber wählt dann die auch aus Sicht der Nutzenverantwortung bestgeeignete Alternative aus und vereinbart mit dem Projektleiter einen aktualisierten, realistischen Projektplan.

## FAZIT

Bei Problemen im Projekt schaut man allzu oft nur auf den Projektleiter. Doch der interne Projektauftraggeber ist für den Erfolg eines Projektes entscheidender als vielfach angenommen.

Mit einem klaren Auftrag schafft er die notwendigen Voraussetzungen. Auf Basis der Detailplanung entscheidet er, ob das Projekt in dieser Form zum jetzigen Zeitpunkt Sinn macht oder überhaupt realisiert werden kann. Gerade in schwierigen Situationen, wenn der Projektleiter an die Grenzen seiner Befugnisse stößt, leistet er wichtige Unterstützung als Sparringspartner. Wenn sich die Umgebungsbedingungen verändern, oder das Projekt völlig aus dem Ruder läuft, kann er das Projekt stoppen, um größeren Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Als Verantwortlicher für den Projektnutzen stellt er die Nachhaltigkeit sicher, und verhindert, dass Projekte zum Selbstzweck geführt werden oder dass gute Ergebnisse versanden.

Projektleiter werden üblicherweise mittels Trainings oder Coachings intensiv in ihrer Arbeit unterstützt. Doch wie viele Führungskräfte kennen Sie, die auf ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten als Projektauftraggeber vorbereitet wurden?

Hier ist noch reichlich Potential für ein klareres Rollenverständnis, gelebte Verantwortlichkeit in der Projektorganisation, und generell für eine zunehmende Projektmanagementreife in den Unternehmen.