

Die Rolle des Projektauftraggebers

Welche Aufgaben sollte ein Projektauftraggeber erfüllen und wie sieht das Verhältnis zu dem Projektmanager aus?



Ralph Dellmour ist Projektmanagementberater und Trainer bei procon Unternehmensberatung GmbH.
www.procon.at

SAUBER GEFÜHRTE PROJEKTE dienen als erfolgversprechender Weg zur Verwirklichung von Unternehmensstrategien. Das ist mittlerweile jedem Entscheidungsträger in der Wirtschaft bekannt. Um zielführende Faktoren für Projekte zu sichern, wird oft die Rolle des Projektmanagers betont und diskutiert. Wir wollen den Fokus auf eine andere, nicht weniger wichtige Rolle setzen: die des Projektauftraggebers.

Was ist für den Erfolg eines Projektes verantwortlich?

Ein Projekt muss von Anfang an transparent, terminiert und im Ergebnis vorhersagbar sein. Um das zu erreichen, braucht es eine gewisse Zielgerichtetheit. Daher müssen die Ziele, die das Projekt erreichen bzw. erfüllen soll, ebenso wie die Rollen innerhalb des Projekts, von Anfang an klar definiert sein. In Zeiten von steigender Komplexität durch Digitalisierung und knappe Mittel ist es besonders wichtig geworden, Projekte schon vom Start weg bestmöglich auf Erfolgskurs zu trimmen. Dabei bedarf es nicht nur der korrekten Interpretation der Ziele und kritischen Erfolgsfaktoren, sondern auch der Abklärung von Prioritäten gemäß des Magischen Dreiecks. Ohne ein professionelles Zusammenspielen der Kernrollen, Projektmanager und Projektauftraggeber ist es um das Projekt schlecht bestellt.

Sie haben die Rolle des Projektauftraggebers angesprochen. Warum ist diese Rolle so wichtig?

Projektauftraggeber nehmen in der modernen Projektführung keine passive Rolle ein, sondern sollten das ganze Projekt über durch wichtige Aufgaben integriert sein. Es findet keine Abgabe der Gesamtverantwortung an Projektmanager statt, so wie es früher vielleicht der Fall war. Vielmehr sind die Projektauftraggeber durch ein hohes Maß an Verantwortung direkt im Projekt involviert. Um gegen diese konservative Art von Projekten, in denen Auftraggeber eher passiv waren und den Projektmanagern den Auftrag quasi »über den Zaun« zugeworfen haben, vorzugehen, bieten wir bei procon auch firmeninterne

Trainings und Einzelcoachings an. Projektauftraggeber, die sich ihrer Aufgaben bewusst sind und diese gezielt verfolgen, sind maßgeblich für den Erfolg der Projekte. Diese Aufgaben sollten deshalb bewusst thematisiert werden.

Welche Aufgaben kommen ihnen zu?

Projektauftraggeber dienen zunächst als wichtige Kontrollinstanz. Der Projekterfolg soll durch eine klare Zielsetzung gesichert werden, und diese erfolgt in erster Linie durch die Auftraggeber. In der weiteren Folge ergibt sich daraus die Kontrolle der Sicherstellung und Erfüllung dieser Ziele. Projektauftraggeber haben außerdem die unternehmerische Gesamtverantwortung inne, weshalb es auch nicht realistisch ist, diese Verantwortung komplett an Projektmanager abzugeben. Eine weitere wichtige Aufgabe ist das Treffen von Entscheidungen, was stets vor dem Hintergrund der Wechselwirkungen zwischen Projektergebnissen und Unternehmenszielen stattfinden muss.

Wie könnte das Rollenverhältnis bei Auftragserteilung geklärt werden?

Die Projektrollen sollten schon zum Start des Projekts innerhalb des Unternehmens-Projektstandards eindeutig geklärt sein. Aus diesen definierten Aufgaben und dem Verantwortungskatalog lässt sich dann auch das Rollenverhältnis ableiten. Während Projektauftraggeber die Sichtweise des ganzen Unternehmens berücksichtigen sollten, haben Projektmanager vor allem den Fokus auf ihre Projekte und die daran angrenzende Umwelten. Gerade beim initialen Aufbau der Beziehung zwischen einem Projektauftraggeber und einem Projektmanager macht es Sinn, die Grundregeln und Verantwortungsbereiche innerhalb des Projektgeschehens gemeinsam abzustecken.

Welche konkreten Tipps haben Sie daher für Projektauftraggeber?

Lassen Sie den Projektmanagern weitgehende Freiheiten in der Planungstätigkeit. Stellen Sie sicher, dass die Ziele und Nichtziele klar

formuliert und verstanden wurden und Anforderungen an Zeit, Qualität und Ressourcen des Projekts feststehen. Bei Unklarheiten oder zum Gedankenaustausch sollten die Projektmanager selbstständig auf Sie zukommen. Weiter ist es wichtig, für regelmäßige Abstimmungstermine zur Verfügung zu stehen, sodass die Qualität im Projekt gewährleistet werden kann und ein eventuell falsch eingeschlagener Kurs korrigiert werden kann.

Wie sieht ein gutes Verhältnis zwischen Projektmanager und Auftraggeber aus?

Wenn ein Projektauftraggeber seinem Projektmanager und vor allem dessen Fähigkeiten vertraut und ihm jederzeit als Sparringpartner zur Verfügung steht, um sicherzustellen, dass der richtige Fokus gewahrt bleibt. Mikromanagement ist hier fehl am Platz. Der Erfolg stellt sich ein, wenn beide ihrer Rolle entsprechend handeln und im regelmäßigen Austausch stehen.

Sie haben 5 Prinzipien für den Erfolg definiert. Können Sie uns darüber bitte mehr erzählen?

Wir haben 5 Prinzipien definiert, um als Projektauftraggeber ein Projekt erfolgreich zu begleiten. Das erste dieser Prinzipien ist es, als Auftraggeber für klare Ziele zu sorgen und resultatorientiert zu arbeiten. Das heißt, dass Ziele klar kommuniziert werden müssen, da diese dann wiederum als stabiles Fundament für die Projektplanung dienen. In diesem Prozess muss außerdem der Fokus des Projekts von Nichtzielen abgegrenzt werden, da diese sonst von der Quintessenz ablenken und das Projekt weg von den eigentlichen Zielen leiten könnten. Als Auftraggeber ist man also für die Planung des Projekts verantwortlich, um solchen Fehlern vorzubeugen.

Das zweite Prinzip lautet, als Auftraggeber den Fokus auf dem Wesentlichen zu halten. Indem kontrolliert wird, dass Sprache und Handeln miteinander einhergehen und übereinstimmen, wird die Integrität des Projekts sichergestellt. Als Auftraggeber sollte man außerdem Projektmanager dabei unterstützen, den Fokus nicht zu verlieren, und Entscheidungen am Anfang und im Laufe des Projekts so klar und nachvollziehbar wie möglich treffen.

Dem dritten Prinzip zufolge nützt man als Projektauftraggeber vorhandene Stärken und baut Vertrauen innerhalb des Projektteams auf. Alle Personen, die an einem Projekt beteiligt sind, bringen individuelle Stärken und Fertigkeiten mit. Diese sollen vom Auftraggeber gezielt genutzt werden, um den Projekterfolg zu steigern. Als Auftraggeber soll man außerdem Projektmanager und Projektteam entlasten, in-

AUSBILDUNG ZUM SYSTEMISCHEN WIRTSCHAFTS COACH

Integrative systemische Coachingkompetenz für Beratende und Führungskräfte im HR + Managementbereich - **Blended Learning Format**

- Selbstlern-, Online-, Präsenzphasen
- Supervision | Peergruppenarbeit
- Hohe Praxisorientierung
- Intensive Selbstreflexion
- Coaching-Methoden | Haltung und Integration vertiefen



Start am:

5.11.

10 Module - 255 Stunden | 6 Stunden
Supervision | Peergruppenarbeit | Persönliches
Kommunikations- und Stressprofil nach PCM

Informationen:
Eva Fuchs
T: +43 1 710 78 54-14
E: eva.fuchs@kick-off.com



KICK OFF
a new mark

KICK OFF Management Consulting GmbH
Wienerbergstraße 11
A-1100 Wien

T: +43 1 710 78 54
E: office@kick-off.com

www.kick-off.com

dem man ihnen den Rücken freihält. Durch das Einsetzen von legitimer Macht soll das Team unterstützt werden. Auch der Aufbau und die nachhaltige Pflege von Allianzen im Team können helfen, den Projekterfolg zu fördern.

Das vierte Prinzip besagt, dass man als Projektauftraggeber die Ziele stets verfolgt und klar definiert. Dies hilft dabei, die strategische Relevanz eines Projekts sicherzustellen. Um zu überprüfen, ob ein Projekt auf dem richtigen Weg ist, um seine Ziele zu erreichen, soll man als Auftraggeber die Projektzischenergebnisse regelmäßig validieren. Außerdem sollte man auch als eine Art Sparringpartner für Projektmanager dienen, um konstruktiven Austausch und klare Kommunikation zu fördern.

Das fünfte und letzte Prinzip lautet, die eigene Rolle als Projektauftraggeber wahrzunehmen und als Vorbild zu dienen. Hierfür ist es wichtig, Vertrauen in die Führungsfähigkeiten des Projektmanagers zu setzen und somit Mikromanagement zu vermeiden. Der Kurs, den die Projektmanager setzen, soll mitgetragen und unterstützt werden. Es soll kein Gegenarbeiten zwischen Auftraggeber und Projektmanager geben. Als Projektauftraggeber soll man außerdem Dritten gegenüber schützend hinter dem Projekt stehen und dieses positiv bewerben. Das sorgt dafür, dass ein einheitliches Bild und eine gemeinsame Front vermittelt werden.

Danke für das Gespräch. □

QR-Code zum Erklärvideo

