

# 3 Beauftragungs- Prozess

In diesem Kapitel erfährst du ...



- wie die Projektbeauftragung gestaltet werden kann.
- wie ein Projektantrag erstellt wird.
- wie eine Projektwürdigkeitsanalyse durchgeführt wird.
- welche Methoden in Kleinprojekten und Projekten eingesetzt werden können.
- wie ein Projektauftrag erstellt wird.



## Projekte richtig beauftragen

### Gestaltung der Projektbeauftragung

Ein Projekt beginnt damit, dass es einen Umstand, eine Idee oder einen Auslöser gibt, der ein Vorhaben initiiert. Damit ist aber noch nicht gesagt, dass dieses Vorhaben zum einen tatsächlich realisiert wird und zum anderen, wenn es umgesetzt wird, tatsächlich als Projekt verwirklicht wird.

Wenn man sich entschieden hat, ein solches Vorhaben nun als Projekt umzusetzen, dann muss auch jemand gefunden werden, der sich darum kümmert, der also das Projekt leitet (Projektleiter). Auch kann zu diesem Zeitpunkt schon das Projektteam festgelegt werden. Ist der gesamte Prozess durchlaufen, gibt es einen Projektauftrag, der vom Projektauftraggeber (intern) und dem Projektleiter unterschrieben wird. Dann erst startet das Projekt richtig und der Projektleiter kann mit seinem Team an die Arbeit gehen.

! Der Projektbeauftragungs-Prozess kann gestaltet werden.



Der Projektbeauftragungs-Prozess

### Auslöser eines Projekts

Es gibt die unterschiedlichsten Auslöser für ein großes Vorhaben in einem Unternehmen oder einer Organisation.

! Jedes Projekt hat einen Auslöser.

**Beispiel Kundenauftrag:** Ein Kunde eines Logistik-Unternehmens (Spedition) möchte für seine Produkte ein speziell zugeschnittenes Gefahrgut-Transportkonzept umsetzen.

**Beispiel Idee:** Eine Abteilungsleiterin eines Sportbogenherstellers hat in ihrer Freizeit getüftelt und ist auf eine zündende Idee für ein neues Rollensystem bei Compoundbögen (= spezieller Sportbogen) gekommen. Sie präsentiert diese Idee dem Geschäftsführer des Unternehmens.

**Beispiel Bedarf von Vertriebsseite:** Ein Trainingsunternehmen für Management-Seminare ist immer auch damit beschäftigt, neue Produkte (neue Seminare) zu konzipieren und anzubieten. Im Unternehmen gibt es für die Produktentwicklung einen Verantwortlichen, zu dessen Aufgaben das gehört.

**Beispiel Organisationsentwicklung:** Ein Unternehmen expandiert laufend. Damit muss auch die Unternehmensorganisation ständig dem Wachstum angepasst werden. Es gibt daher von Zeit zu Zeit Vorhaben, die das umsetzen sollen.

## Projektantrag

Bis jetzt gab es nur einen Auslöser für ein Vorhaben. Das muss jetzt aber konkretisiert werden. Dazu wird sehr häufig die Form des Projektantrags gewählt. Dieser ist der Antrag, ein Projekt durchführen zu können. Bestandteile eines solchen Antrags sind in der Regel die Projektziele, die Dauer, die Projektkosten und der angestrebte Nutzen. Wie ausführlich ein solcher Projektantrag ist, hängt von den Forderungen des Entscheidungsgremiums (Projektauftraggeber, Projektauftraggeber-Gremium) ab. Der Projektantrag kann die Form eines Projektauftrags haben. Häufig wird das Projekt aber auch nur grob beschrieben.

Bei internen oder öffentlich geförderten Projekten wird sehr oft ein Projektantrag verwendet. Ein Kundenprojekt wird oft durch eine Ausschreibung, ein Angebot oder einen Auftrag begründet.

Projektantrag	
Projekt	BE-SOFT
Beschreibung des Projekts	Die neue Software „BE-SOFT“ soll das Produkt „SOFT-21“ ersetzen.
Projektziele Was soll mit dem Projekt erreicht werden?	Mit der Einführung soll die Bedienung der neuen Software vereinfacht und die Bearbeitungszeiten bei Lagerhaltung und Fakturierung deutlich reduziert werden.
Abgrenzung	Das Projekt umfasst die Adaption von SOFT-21 sowie die Einführung der Software. Alle Daten müssen innerhalb eines Tages migriert werden. Auch sollen die internen User und die Administratoren eingeschult werden.
Wichtige Termine, Meilensteine	Meilenstein „Projekt gestartet“: 1. 5. 20XX Meilenstein „Adaption abgeschlossen“: 29. 8. 20XX Meilenstein „Test abgeschlossen“: 20. 4. 20XX Meilenstein „Go Live“: 1. 5. 20XX
Geplante Dauer	12 Monate
Geschätzte Kosten	125.000 Euro
Geschätzte Ressourcen Arbeitsaufwand	480 Stunden
Projektauftraggeber	Dr. E. Wallner
Projektleiter	P. Hofer
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ K. Wimmer</li> <li>◆ H. Bachler</li> <li>◆ D. Vorderegger</li> <li>◆ P. Steiner</li> </ul>
Lenkungsausschuss Projektauftraggeber-Gremium	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dr. E. Wallner</li> <li>◆ K. Fritz</li> <li>◆ L. Müller</li> </ul>
Antragsteller	◆ Solution



*In einem Projektantrag wird das Projekt das erste Mal konkretisiert.*



*Word-Vorlage unter:  
[www.pm-praxis.at](http://www.pm-praxis.at)*

### Inhaltliche Entscheidung

Nach der Erstellung des Projektantrages muss nun entschieden werden, ob man das Vorhaben überhaupt umsetzen kann oder will. So kann es ohne weiteres passieren, dass ein Projekt zwar einen hohen Umsatz für ein Unternehmen bringen würde, Kompetenzen aber zugekauft werden müssten und dadurch der Deckungsbeitrag zu gering sein würde.



#### Praxisbeispiel

Ein Beratungsunternehmen, das auf Projektmanagement spezialisiert ist, bekommt eine Anfrage eines Kunden, der ein Projekt zur Befragung der Bevölkerung eines Bundeslandes zu einem bestimmten Umweltthema durchführen will.

Die Kundenanfrage wird in Form eines Projektantrags vom Assistenten der Geschäftsleitung der Geschäftsführerin vorgelegt. In einem Meeting wird nun festgestellt, dass die Kernkompetenzen in der Beratung im Projektmanagement liegen. Für die Umsetzung der Meinungsumfrage müsste Know-how aus dem Bereich der Meinungsforschung zugekauft werden. Man entscheidet sich also dafür, dem Kunden mitzuteilen, dass man leider den Auftrag aus den genannten Gründen nicht annehmen kann.

### Projektwürdigkeitsanalyse

Hat man sich nun entschieden, das Vorhaben umzusetzen, wird festgestellt, ob man es als Projekt oder als Linientätigkeit umsetzen will. Je nach Größe und Komplexität sind unterschiedliche Organisationsformen denkbar:

- Linientätigkeit
- Kleinprojekt
- Projekt
- Programm

**Linientätigkeit:** Für solche Vorhaben ist es nicht notwendig, eine Projektorganisation aufzubauen. Oft gibt es dafür in einem Unternehmen definierte Prozessabläufe. Die Aufgaben werden von den Mitarbeitern als Teil ihrer Regeltätigkeit erfüllt.



#### Praxisbeispiel

Ein Unternehmen baut Anlagen für die Thermoverformung von Kunststofffolien. Diese Maschinen produzieren dann z.B. Joghurtbecher oder Blumentöpfe. Es werden rund 150 Einheiten pro Jahr gebaut, die sich in den einzelnen Ausführungen nicht sehr unterscheiden. Obwohl diese Maschinen sehr teuer sind, entschließt man sich im Unternehmen, daraus nicht 150 Projekte zu machen, sondern sie in einem genau definierten Prozess abzuwickeln. Solche Produktionsprozesse nennt man auch Stage Gate-Prozesse. Gates sind dabei die Meilensteine.

Einige Maschinen, die sehr stark vom Standardmodell abweichen, müssen aber als Projekte umgesetzt werden.



Stage Gate-Prozesse als Beispiel für einen Produktionsprozess

**!**  
In der Projektwürdigkeitsanalyse wird festgestellt, ob man das Vorhaben als Projekt oder als reine Linientätigkeit abwickeln will.

**!**  
Stage Gate-Prozesse sind vordefinierte Abläufe in einem Unternehmen.

**Kleinprojekte:** Das sind Vorhaben, deren Komplexität zu groß für die Umsetzung als standardisierter Prozess, aber überschaubar ist. Dafür ist kein großes Projektteam notwendig. Meist genügen ein Projektleiter und zwei bis drei Projektteam-Mitglieder.

Projekte mit geringer Komplexität (Kleinprojekte) wären:

- Durchführung einer Präsentation
- Kleiner Kundenauftrag
- Maturaball
- Kleine Sportveranstaltung etc.

**Projekte:** Die Komplexität dieser Aufgabenstellungen ist groß genug, um eine dementsprechende Projektorganisation aufzubauen. Außerdem ist dazu eine umfangreiche Projektplanung mit dem Einsatz von vielen Projektmanagement-Methoden notwendig.

Projekte mit großer Komplexität wären:

- Bau eines Schulgebäudes
- Organisation einer Europameisterschaft
- Bau einer neuen Maschine
- Produktion einer neuen Software
- Gründung einer GmbH etc.

**Programme:** Bei sehr umfangreichen Aufgaben mehrerer inhaltlich zusammengehörender Projekte oder Teilprojekte, welche zur Umsetzung notwendig sind, bedarf es einer wesentlich umfangreicheren Organisationsstruktur. Hier kommt das so genannte Programm-Management zum Einsatz.

Programm-Management besteht aus den Teilprozessen Programmstart-Prozess, Programmkoordinations-Prozess, Programmcontrolling-Prozess, Programm-Marketing und dem Programmabschluss-Prozess. Programm-Management muss zusätzlich zum Management der einzelnen Projekte oder Teilprojekte geleistet werden.

Programme mit sehr großer Komplexität mit ihren Projekten oder Teilprojekten wären:

- Bau eines Passagierflugzeugs
- Bau eines Kraftwerks
- Die Olympischen Spiele
- Einführung eines Road-Pricing-Systems
- etc.

### **Kleinprojekt oder Projekt?**

Ob es sich um ein Kleinprojekt oder ein Projekt handelt, muss nun der Projektauftraggeber oder der Projektleiter selbst entscheiden. Gibt es Kriterien zur Einordnung der Vorhaben, so wird die Projektwürdigkeitsanalyse mit Hilfe eines Kriterienkatalogs festgestellt. Unten stehendes Beispiel wird in einem Unternehmen mit rund 1.000 Mitarbeitern verwendet.

Zur Entscheidung, welchen Projekttyp man nun hat, ist noch die Entscheidung notwendig, welche Projektmanagement-Methoden man einsetzen will bzw. (wenn es eine Methodenliste gibt) muss. In der unten stehenden Methodenliste sind diese für Kleinprojekte und Projekte dargestellt. Damit ist gewährleistet, dass im Unternehmen alle Projekte einer bestimmten Komplexität mit dem gleichen Aufwand umgesetzt werden.

Gibt es den oben dargestellten Kriterienkatalog und die Methodenliste nicht, muss der Projektauftraggeber oder auch der Projektleiter entscheiden, welcher Aufwand für das Projekt notwendig ist. Dabei geht es vor allem um die Zweckmäßigkeit des Methodeneinsatzes. Es ist nicht sinnvoll, für ein Kleinprojekt alle Methoden oder für ein Projekt nur einige wenige zu verwenden.



Vorhaben können unterschieden werden in:

- Linientätigkeiten
- Kleinprojekte
- Projekte
- Programme

Kriterium	Kleinprojekt	Projekt	Programm
Organisatorische Komplexität (Anzahl der beteiligten Abteilungen)	mind. 2	mind. 3	mind. 5
Neuartigkeit	mittel	mittel	groß
Interner Personaleinsatz (Arbeitstage)	mind. 10	mind. 50	mind. 200
Dauer	mind. 4 Wochen	mind. 12 Wochen	mind. 50 Wochen
Kosten	mind. € 10.000.-	mind. € 200.000.-	mind. € 1 Mio.
Projektrisiko	klein	mittel	groß

Mindestens vier Kriterien müssen erfüllt sein.

Beispiel einer Projektwürdigkeitsanalyse

Einsatz von Methoden in einem Projekt			
	Kleinprojekt	Projekt	Programm
Projekthandbuch	✓	✓	✓
Projektantrag		✓	✓
Projektauftrag	✓	✓	✓
Zieleplan		✓	✓
Organigramm	✓	✓	✓
Beschreibung der Vor- und Nachprojektphase		✓	✓
P-Umweltanalyse / Beziehung zu anderen Projekten		✓	✓
Ergebnisplan / Betrachtungsobjekteplan			✓
Projektstrukturplan (PSP)	✓	✓	✓
Arbeitspaketspezifikationen		✓	✓
Funktionendiagramm			✓
Meilensteinplan	✓	✓	✓
Balkenplan (Gantt-Diagramm)		✓	✓
Netzplan			✓
Ressourcenplan	✓	✓	✓
Kostenplan	✓	✓	✓
Finanzmittelplan			✓
Risikoanalyse			✓
Statusberichte	✓	✓	✓
Abschlussbericht	✓	✓	✓

Beispiel für Methodeneinsatz je nach Projektkomplexität

### Auswahl des Projektleiters

Der Projektauftraggeber betraut einen Projektleiter mit der Umsetzung des Projekts. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der zukünftige Projektleiter das notwendige Projektmanagement-Wissen hat. Auch soll eine gewisse inhaltliche Kompetenz sowie Projekterfahrung vorhanden sein. Da der Projektleiter ein Team führen muss, sollte er auch Führungsqualitäten haben.

 Je nach Komplexität (Größe) eines Projekts, können unterschiedliche Methoden zum Einsatz kommen.