

WISSEN SIE WIRKLICH, WIE ES UM IHR PROJEKT STEHT?

Ein Projekt-Check
für Projekt-Auftraggeber



Projekte können aus dem Ruder laufen, lange bevor die erste Ampel im Projektbericht auf Rot springt. Wenn Sie wissen möchten, wie es um Ihr Projekt steht, müssen Sie eigentlich nur die Frage beantworten, ob das Projekt sein Ziel zum geplanten Zeitpunkt im vorgesehenen Budget erreichen wird.

Ist es tatsächlich so einfach?

Die einfache Ausgangslage

Es geht bei unserer Fragestellung nicht darum, wie man ein Vorhaben erfolgreich macht oder bei Bedarf auf die Erfolgsspur zurückbringt oder wer für Abweichungen oder Probleme verantwortlich ist. Diese Fragen, blenden wir an dieser Stelle bewusst aus. Denn je mehr Fragen wir stellen, umso so mehr verstellen die Fragen den Blick auf unser Thema. Darum befassen wir uns hier einzig mit der Frage, wie Sie* als Projekt-Auftraggeber erkennen, ob der Erfolg Ihres Vorhabens gefährdet ist oder nicht.

Für die Beantwortung dieser Frage gibt es Methoden und Techniken sowie Literatur und Handbücher. Jedes professionell geführt Projekt liefert wohl Statusmeldungen und ist in einen Reportingprozess eingebunden. Bei grösseren Vorhaben gibt es neben dem Risiko-Management des Projektleiters zusätzlich einen unabhängigen Qualitäts- und Risikomanager.

Wenn Sie als Projekt-Auftraggeber aus diesen Quellen bereits heute Unterlagen erhalten, durch die Sie (jederzeit) wissen, in welchem Zustand sich Ihr Projekt befindet, dann sollten Sie hier nicht weiterlesen. Es kommt nichts mehr, das Ihnen nutzen würde.

Wenn Sie aber zu den Auftraggebern gehören, die gelegentlich unpräzise oder inkonsistente Unterlagen erhalten, wenn Sie mit komplexen Abhandlungen konfrontiert werden, mit verwirrenden Ampelsystemen, Grafiken und Tabellen, deren Menge und Gestaltung Sie eher verwirren als Klarheit zu schaffen, dann lohnt sich vielleicht ein Blick auf die folgenden Zeilen. Wir wollen und werden hier nicht Neues erfinden, wir möchten Ihnen nur helfen, den Blick für das Wesentliche zu schärfen.

**Gender-Hinweis: Die in diesem Text verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer gleichermassen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.*

Das Dilemma:

Auftraggeber und gleichzeitig Führungsperson

Viele Auftraggeber befassen sich nicht häufiger als ein bis zwei Mal im Monat mit dem Zustand des Projekts, für das sie die Verantwortung tragen. Etwas intensiver wird der Blick aufs Projekt, wenn schon etwas aus dem Ruder gelaufen ist oder vielleicht, wenn eine Sitzung des Steuerungsgremiums ansteht. Diese relative Distanz liegt meistens darin begründet, dass Projekt-Auftraggeber per Definition Führungspersonen ihrer Stammorganisation sind. Als solche haben dort ihre originären Aufgaben wahrzunehmen, die sie meistens schon in einem Ausmass beanspruchen, das über die verfügbare Zeit hinausgeht. Projekt-Auftraggeber ist ein Zusatz-Job.

Es gibt diverse Ansätze, dieses Dilemmas Herr zu werden: delegierte Projektaustraggeber, externe Controller, Projekt- und Portfolio-Unterstützungseinheiten («Offices»).

Diese Ansätze entbinden den Auftraggeber aber nicht von seiner Verantwortung. Einer Verantwortung, die er persönlich wahrnehmen muss.

Vielmehr erschweren sie vielfach die Wahrnehmung:

- Der Auftraggeber wird nicht (mehr) aus erster Hand direkt informiert.
- Qualitätsmanager oder Controlling-Verantwortliche verfassen Meldungen oder Übersichten mit dem Inhalt, wie sie die Angaben aus dem Projekt verstanden haben. So hilfreich und wichtig die «externe» Begleitung des Projektleiters sein mag, so sehr führt eine zusätzliche Kommunikationsebene zum Verlust des direkten Bezugs und zur Gefahr von Missverständnissen.
- Für nicht wenige Auftraggeber stellen die technischen und fachlichen Begriffe der Projektmaterie und des Projektmanagements eine Herausforderung dar. Wenn der Status des Projekts dann in - guter Absicht - mit Techniken und Begrifflichkeiten des Risiko-Managements und Reportings weiter aufbereitet wird, mag das für denjenigen hilfreich sein, der sich ständig mit dieser Materie befassen. Einen Projektauftraggeber, der primär in der Stammorganisation fachliche Aufgaben wahrnimmt, erschwert es eher das Verständnis.
- Die ebenfalls gute Absicht, Sachverhalte exakt und detailliert zu beschreiben, führt schnell dazu, dass in Situationsschilderungen das Wesentliche in der schieren Menge untergeht.

DIE SACHE WIRD ÜBRIGENS NICHT DADURCH EINFACHER, DASS AUFTRAGGEBER HÄUFIG FÜR MEHRERE PROJEKTE GLEICHZEITIG DIE VERANTWORTUNG TRAGEN.

Lösungsansatz

Eine Bemerkung vorab: Bestehende Controlling- und Reporting-Prozesse sollten nicht (voreilig) über den Haufen geworfen werden. Besser ist es, das Bestehende weiterzuführen und gezielt zu nutzen. Wenn sich im Laufe der Zeit herausstellt, dass der Auftraggeber sein Projekt im Griff hat, kann Überflüssiges reduziert und abgebaut werden.

In den meisten Fällen wird es nicht möglich sein, dem Projekt-Auftraggeber so viel Zeit einzuräumen, dass er sich intensiv und umfassend mit allen Aspekten seines oder seiner Projekte befassen kann. Für unsere Ausgangsfrage, ob das Projekt sein Ziel termingerecht innerhalb des Budgets erreichen wird, gibt es zum Glück in aller Regel eine kundige Auskunftsperson: der Projektleiter.

Es kann sein, dass der Projektleiter allfällige akute Gefahren nicht erkennt, zum Beispiel weil er sie vielleicht nicht wahrhaben will oder weil er zu nah an der Materie ist. Selbst in solchen Situationen, in denen der Projektleiter die Fakten falsch beurteilt, liegen ihr die notwendigen Informationen in aller Regel vor.

Damit sind wir wieder bei den bereits erwähnten Statusmeldungen, die von dem Projektleiter zuhänden des Auftraggebers verfasst werden. Wenn sie eindeutig verfasst sind, alles Wesentliche enthalten und vom Auftraggeber richtig verstanden werden, ist unsere Problematik eigentlich schon gelöst. Leider gibt es aber immer wieder Hindernisse und Fallstricke. Nachfolgend geben wir einige Hinweise, diese Fallen zu vermeiden.

**FÜR DIE EINFACHE UND SCHNELLE
DURCHFÜHRUNG EINES PROJEKT-CHECKS
GIBT ES EINIGE VORAUSSETZUNGEN UND
EINIGE CHECKFRAGEN.**

Voraussetzungen für einen Projekt-Check

Sofern der Projekt-Check durch externe Beteiligte vorgenommen wird, ist es deren Aufgabe die notwendigen Voraussetzungen herzustellen. Sofern der Projekt-Auftraggeber selbst den Check durchführt, muss er sich der folgenden Anforderungen bewusst sein.



Direkter Kontakt zwischen Projektleiter und Auftraggeber

Der Auftraggeber und der Projektleiter müssen direkten persönlichen Kontakt haben. Dieser Kontakt kann im Laufe der Zeit auf telefonische Rücksprachen reduziert werden. Mindestens zu Beginn der Zusammenarbeit und bei einem ersten Projekt-Check-Gespräch, müssen die Personen unmittelbar persönlich von Angesicht zu Angesicht miteinander sprechen.



Gegenseitiges Vertrauen

Eng mit dem persönlichen Kontakt verbunden, ist die Voraussetzung des gegenseitigen Vertrauens. Auftraggeber und Projektleiter müssen einander nicht sympathisch finden. Sie müssen einander aber vertrauen und sich auf die Aussagen des jeweils anderen verlassen können. Sobald der Auftraggeber (berechtigte oder unberechtigte) Zweifel an den Fähigkeiten oder der Aufrichtigkeit des Projektleiters hat, muss er handeln. Das Handeln kann im besten Fall darin bestehen, Vertrauen aufzubauen, im schlechtesten Fall darin, den Projektleiter auszutauschen.



Der Auftraggeber muss «alles» verstehen

Er muss alle Fakten kennen und verstehen, die für den Erfolg des Vorhabens oder als Risiken relevant sind. Dabei geht es nicht um technische oder methodische Details, sondern um die Substanz der Projekt-Situation. Deshalb:

- Es ist die Aufgabe des Projektleiters, die Darstellung so zu wählen, dass der Auftraggeber die Ausführungen versteht. Nötig ist eine einfache Sprache mit klaren Aussagen. Unnötige Details und verwirrende Begriffe sind wegzulassen.
- Es ist Aufgabe des Auftraggebers, solange nachzufragen und zu insistieren, bis er die relevanten Fakten verstanden hat.



Frühe Signale ernst nehmen

Je früher potenzielle Probleme erkannt und in Angriff genommen werden, umso besser sind die Reaktionsmöglichkeiten.



Es wird kein Wunder geschehen.

Die vier Checkbereiche

ZIELERREICHUNG

Es geht bei dieser Fragestellung nicht um die häufig geforderten Projekt- und Vorgehensziele, die sauber dokumentiert und nach SMART-Kriterien bewertet werden müssen. Bei einem schnellen und einfachen Check des Zustands eines Vorhabens ist es wichtig, herauszufinden, ob die Beteiligten wissen, was das Ziel und der Nutzen sind. Gemeint ist hier die «Existenzberechtigung» des Projekts.

Check-Fragen Zielerreichung:

- Wurden die Beteiligten im Rahmen der Zieldefinition (Projektauftrag) involviert?
- Ist dieses Ziel bekannt und wird es von allen Beteiligten identisch verstanden?
- Haben alle Beteiligten ein intensives Interesse an der Ziel-Erreichung?
- Gibt es Anzeichen, dass die Ziel-Erreichung gefährdet ist? Wenn ja, warum?

TERMIN-EINHALTUNG

Ob geplante Termine eingehalten wurden, lässt sich nur feststellen, wenn es eine Planung gibt, die Termine enthält und wenn die Erreichung der Termine überprüfbar ist. Die Planung ist kein Selbstzweck, sondern dient in der Regel dazu, ein Vorhaben zu strukturieren und das Vorgehen zu koordinieren. Die für einen Status-Check notwendigen Angaben sollten also sowieso vorhanden sein und nicht extra für den Check erzeugt oder aktualisiert werden. Dabei gibt es neben dem Gesamt-Endtermin in aller Regel Zwischen-Termine zum Beispiel für Sprints, Phasen, Ergebnisse etc.

Für einen schnellen Check stellen sich folgende Fragen:

- Wurde der End-Termin des Vorhabens seit dem Start angepasst?
- Wenn ja, wie häufig in welchen Schritten?
- Wurde der zurückliegende Zwischentermin erreicht?
- Wenn nein, wann und wie häufig und in welchen Schritten wurde er angepasst?

- Wird der nächstfolgende Zwischentermin voraussichtlich erreicht?
- Wurde der nächstfolgende Zwischentermin seit der erstmaligen Planung angepasst?
- Wann und wie häufig und in welchen Schritten wurde er angepasst?
-
- Sind (aus Sicht des Projektleiters) Verzögerungen zu erwarten?
- Kennen Sie als Auftraggeber den “kritischen” Pfad des Projekts? Vereinfacht heisst das: welche Terminverschiebungen haben eine direkte Auswirkung auf den Endtermin des Projekts?

BUDGET-EINHALTUNG

Ähnlich wie bei Terminen lässt sich die Einhaltung des Budgets nur prüfen, wenn überhaupt ein Budget festgelegt wurde. Der Einfachheit halber werden hier unter «Budget» alle Ressourcen zusammenfassend angesprochen. Dazu zählen neben den finanziellen Mitteln insbesondere die personellen Ressourcen.

- Gibt es eine Vorstellung dazu, welche Ressourcen zur Umsetzung des Vorhabens benötigt werden?
- Ist die Ressourcenschätzung mit Blick auf das Projektziel und die Terminplanung plausibel?
- Sind die nötigen Ressourcen in qualitativer und quantitativer Hinsicht vorhanden oder gesichert?
-
- Gab es seit Beginn des Vorhabens Korrekturen in der Schätzung der benötigten Ressourcen?
- Wenn ja, wann und in welchen Schritten?
- Haben die eingesetzten Ressourcen die geplanten und erwarteten Ergebnisse geliefert? (Stichwort “Earned-Value” oder «Burndown-Chart»)

ZUSAMMENARBEIT

Projekterfolge werden von Menschen gemacht. Projekte scheitern wegen der beteiligten Personen. Diese Wahrheit hat bei einem Check eines Projektes ihre besondere Bedeutung beim Zusammenwirken von Auftraggeber und Projektleiter. Das gegenseitige Vertrauen ist wie erwähnt eine – wenn nicht die wesentliche – Voraussetzung, um den Status des Projektes zu erkennen.

- Waren die bisherigen Angaben des Projektleiters korrekt und zuverlässig?
- Es geht hier nicht um fehlerfreie Prognosen, sondern darum, ob der Projektleiter bewusst oder unbewusst Fakten behauptet hat, die sich als falsch herausgestellt haben?
- Sind Risiken eingetreten, von denen der Projektleiter glaubte, sie beherrschen zu können?
- Sind Risiken eingetreten, die unerkannt geblieben waren.
- Hören Sie über den Stand des Projektes unterschiedliche Aussagen?
- Wurden alle vom Projekt direkt betroffenen Stakeholder identifiziert? In der Regel kann der Projektauftraggeber diese Frage selbst beantworten.

Benötigte Grundlagen

Zur Durchführung eines Projekt-Checks bedarf es neben dem direkten Kontakt zum Auftraggeber und zur Projektleitung der grundlegenden Informationen zur Beantwortung der Checkfragen. Diese Angaben sollten in einem professionell geführten Projekt ohnehin vorhanden sein und in schriftlicher Form vorliegen.

- Definition des Projektziels und eventueller Aktualisierungen
- Ursprünglicher und aktueller Terminplan
- Ursprüngliches und aktuelles Budget (personelle und finanzielle Ressourcen)
- Stakeholder-Übersicht als klares Bild der vom Projekt direkt oder indirekt betroffenen Personen oder Gruppen und, wie diese am Projekt beteiligen sind oder beteiligt werden sollen.

Abchluss

Um den Gesundheitszustand eines Projekts zu ermitteln, genügt es, mit einigen gezielten Fragen zu beginnen. Je nach den Antworten ergeben sich weitere Fragen und so weiter, bis sich ein klares Bild vom Stand des Projekts ergibt. Der Instinkt des Auftraggebers und sein Bauchgefühl bei der Wahrnehmung aller «Warn»-Signale begleiten diesen Prozess. Dies ist Teil eines weiteren notwendigen Aspekts bei Projekten: Leadership.

Kennen Sie den aktuellen Zustand Ihres Projekts wirklich?

Projekt-Atelier bietet Ihnen ein kostenloses Erstgespräch, keine Verpflichtung, klare Einschätzungen.

[Jetzt kostenloses Erstgespräch vereinbaren](#)

Über Projekt-Atelier GmbH

Projekt-Atelier GmbH mit Sitz in Bern unterstützt Unternehmen vollumfänglich im Projektmanagement — von der Gesamtprojektleitung bis zur unabhängigen Beratung in einem laufenden Vorhaben. Mit langjähriger Erfahrung in der IT-Branche bereitet Projekt-Atelier die Entscheidungsgrundlagen vor, erkennt Risiken und Chancen — unabhängig davon, ob Sie eine klassische oder eine agile Methode einsetzen.

Unsere Dienstleistungen: Projektführung, Qualitäts- und Risikomanagement, Beratung, Coaching, Team-Building sowie Aufbau von Projekt-Portfoliomanagement.

Die Autoren



Heiner Peters
Senior Projektleiter



Heiner Peters verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Leitung von IT-Programmen und -Projekten sowie von Projektleiter-Teams und Projektportfolios im Bereich der inneren Sicherheit der Schweiz.



Ernesto Ruggiano
Gründer & Geschäftsführer



Ernesto Ruggiano ist seit über 20 Jahren als Führungskraft, Projektleiter und Berater in der IT-Branche tätig, sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung. Im Jahr 2020 gründete er die Projekt-Atelier GmbH.



KONTAKTIEREN SIE UNS

Projekt-Atelier GmbH
Moserstr. 18
3014 Bern

Email

ernesto.ruggiano@projekt-atelier.ch

Telefonnummer
079 252 05 20

Website

projekt-atelier.ch