

Anleitung für diese OneNote-Seite:

- Stern / farbig / **fett** = wichtig

Lila = Definition
Gelb = allgemein wichtig
Grün = für dieses Modul wichtig

- Grundsätzlich = Pflichtlektüre
- kursiv = freiwillig (nicht Bestandteil des Unterrichts)

Auftrag (order, mandate, task, assignment, job)	Ein Auftrag ist ein vom Auftraggeber initierter und vom Auftragnehmer bestätigter Vertrag, in dem sich der Auftragnehmer verpflichtet, einen bestimmten Leistungsumfang zu erbringen. Der Auftraggeber erbringt im Gegenzug eine im Auftrag vereinbarte Leistung, meist in Form einer Bezahlung.
Projektauftrag (project order, project charter)	Grundsätzlich beruht jedes Projekt auf einem Auftrag, allgemein als Projektauftrag bezeichnet. Bei externen Projekten ist dies in der Regel ein Werkvertrag, der eine beschriebene Leistung und einen vereinbarten Preis benennt. Bei internen Projekten findet die Vergütung entweder in Form einer internen Verrechnung zwischen der auftraggebenden Organisationseinheit (z.B. Fachabteilung) und der ausführenden Organisationseinheit (z.B. IT-Abteilung) statt oder es gibt ein eigenes Budget des Unternehmens für Projekte, das separat (z.B. durch das Portfoliomanagement) verwaltet wird.

Wozu ein Projektauftrag?

Ein Projektauftrag legt fest, **was umgesetzt wird, warum** das Projekt durchgeführt wird und **in welchem Rahmen**.

Er dient dazu:

- ein Projekt **offiziell zu starten**
- klare Ziele und Erwartungen festzulegen
- Missverständnisse und unnötige Arbeit zu vermeiden
- dem Auftraggeber eine Entscheidungsgrundlage zu geben

Grundsatz:

Kein Projekt beginnt ohne Projektauftrag.



Je klarer der Projektauftrag formuliert ist, desto reibungsloser verläuft die Zusammenarbeit im Projektteam.

! Rahmenbedingungen klären

Bevor Sie daran gehen, den ersten Entwurf für Ihren Projektauftrag zu erstellen, klären Sie die Rahmenbedingungen des Projekts, um den angemessenen Detaillierungsgrad und Umfang für den Projektauftrag abzuschätzen. Auf diese Weise vermeiden Sie als Projektleiter, dass Sie z.B. nach einer Woche Arbeit mit einem fünfzigseitigen Dokument bei Ihrem Auftraggeber vorstellig werden und dieser Ihnen kopfschüttelnd zu verstehen gibt, dass für dieses einfache, interne Projekt auch eine DINA-4-Seite gereicht hätte.

Vorhandene Informationen und Dokumente zusammentragen

Projekte entstehen nicht aus dem Nichts. Für einen Projektauftrag gibt es in der Regel bereits erste Informationen, zum Beispiel grobe Pläne, Anforderungen oder Überlegungen zum Aufwand.

*Beim Erstellen des **Projektauftrags** werden diese Informationen:*

- *zusammengetragen*
- *auf Vollständigkeit überprüft*
- *auf Widersprüche kontrolliert*

Sind wichtige Punkte noch unklar oder widersprüchlich, kann der Projektauftrag noch nicht abgeschlossen werden. Diese Fragen müssen zuerst geklärt werden.

Für den Projektauftrag sollen bestehende Vorlagen verwendet werden. Es geht nicht darum, alles neu zu erfinden, sondern vorhandene Strukturen sinnvoll zu nutzen.

Ein Projektauftrag ist nur dann sinnvoll, wenn er auf klaren organisatorischen Grundlagen basiert.

Internes oder externes Projekt?

Ein grundlegender Unterschied besteht beim Projektauftrag zwischen internen und externen Projekten. Während bei einem internen Projekt im Normalfall der Projektauftrag keine Rechtsverbindlichkeit, sondern nur den Charakter einer Betriebsvereinbarung hat, stellt der Projektauftrag bei externen Projekten einen Vertrag zwischen zwei (oder mehr) Parteien dar, der juristisch verbindlich ist und dessen Erfüllung Gegenstand einer gerichtlichen Auseinandersetzung sein kann. Bei einem externen Projekt sind deshalb alle Elemente des Projektauftrags besonders sorgfältig dahin gehend zu überprüfen, welche vor Gericht durchsetzbaren Ansprüche sie zwischen den Vertragsparteien bewirken.

Inhalte eines Projektauftrags

Auf den ersten Blick erscheinen die im Folgenden aufgeführten Inhalte sehr umfangreich. Es bedeutet aber keinen übertriebenen Aufwand, diese Themen bereits beim Projektauftrag zu klären und verbindlich festzulegen. Ganz im Gegenteil:

- ★ Ein sorgfältig erstellter und vollständiger Projektauftrag vereinfacht die Projektdurchführung erheblich, da er viele unnötige Reibungsverluste und Zusatzaufwände von vornherein vermeidet.

Stellen Sie sich z.B. vor, dass der Auftraggeber während der Abnahme für die entwickelte elektronische Schaltung ein Prüfzertifikat für Funktionale Sicherheit verlangt und dies als Selbstverständlichkeit ansieht, während die Entwickler dies als unnötigen Zusatzaufwand betrachten.

Innerhalb einer projektorientierten Umgebung können die meisten der folgenden Inhalte mit einem Satz erledigt werden: Der Verweis auf ein bestehendes Dokument, z.B. auf das Lastenheft, genügt bereits. Selbst ein inhaltlich sehr umfangreicher Projektauftrag kommt mit zwei bis drei DINA-4-Seiten aus; die vollständigen Informationen sind dann in den entsprechenden Dokumenten enthalten.

1. Management Summary (Zusammenfassung)

- ★ Modul 306: Fassen Sie die wichtigsten Punkte in fünf bis sieben aussagekräftigen Sätzen zusammen. Die Zusammenfassung steht am Anfang, wird jedoch zuletzt geschrieben.

Die Management Summary fasst den gesamten Projektauftrag kurz und verständlich zusammen.

Sie wird am Schluss geschrieben, steht aber am Anfang des Dokuments.

Sie beantwortet in 5–7 Sätzen die wichtigsten Fragen:

- Worum geht es im Projekt?
- Warum wird es durchgeführt?
- Was ist das Ziel und das Ergebnis?
- Wie lange dauert das Projekt und wer ist beteiligt?

Ziel: Der Auftraggeber versteht das Projekt in 2 Minuten.

2. Rechtfertigung des Projekts (Business Case)

- ★ Modul 306: An dieser Stelle genügen hierzu drei bis fünf aussagekräftige Sätze zur Ausgangslage. Der Business Case wird später detaillierter ausgearbeitet.

Jedes Projekt benötigt eine **Begründung**, warum es durchgeführt wird.

Beschreiben Sie kurz:

- welchen Nutzen das Projekt bringt
- für wen dieser Nutzen entsteht

Der Nutzen kann **monetär** (z. B. Zeit- oder Kostenersparnis) oder **nicht-monetär** (z. B. bessere Abläufe, Image, Lernen) sein.

Ziel: 3–5 Sätze genügen.

3. Projektziel (Projektendprodukt, Projektgegenstand, Werk)



Was wird gemacht?



Modul 306: Die Ziele bzw. Kriterien müssen smart definiert werden. Beachten Sie diese guten und schlechten Beispiele.

Hier wird festgelegt, **was konkret geliefert wird.**

- Das Projektziel muss **klar und überprüfbar** sein.
- Die Zielkriterien sind **SMART** formuliert.
- Es muss klar sein, wann das Projekt als **abgeschlossen** gilt.

Leitfrage: Woran erkennt der Auftraggeber, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen ist?

4. Herangehensweise (Projektlösungsansatz)



Wie wird es gemacht?



Modul 306: Eine einführende Beschreibung mit drei bis sieben aussagekräftigen Sätzen genügt im Projektantrag.

Beschreiben Sie **kurz**, wie das Projekt grundsätzlich umgesetzt werden soll.

- keine technischen Details
- keine Schritt-für-Schritt-Anleitung
- nur der gewählte Lösungsweg

Ziel: Der Auftraggeber versteht, **wie** das Ziel erreicht werden soll und warum dieser Ansatz sinnvoll ist.

Projektorganisation



Modul 306: Die Lehrperson übernimmt die Rolle des Auftraggebers. Definieren Sie die Rolle und Aufgabe bzw. inhaltliche Verantwortung von sämtlichen

Projektmitgliedern. Benennen Sie zudem einen Projektleiter und einen Stellvertreter - diese verlässlichen Mitlernenden sind verantwortlich für die Abgabe der Gruppenarbeiten.

Hier wird festgelegt, **wer welche Rolle im Projekt übernimmt.**

- Auftraggeber (Lehrperson)
- Projektleiter
- Projektteam
- Stellvertretung (falls relevant)

Für jede Rolle wird **kurz** beschrieben:

- Aufgabe
- Verantwortung

Ziel: Klarheit darüber, **wer wofür verantwortlich ist.**

6. Kommunikationsplan (Kommunikationsmanagementstrategie)

Modul 306: Die einzureichenden Dokumente sowie Projektstatusberichte (sowie ggf. die Arbeitsjournale) inklusive Abgabetermine sind bereits in der Übersicht bzw. Ablaufplanung für das Semester vorgegeben. Legen Sie zusätzlich fest, wie Sie innerhalb von Ihrem Projektteam miteinander kommunizieren möchten.

Der Kommunikationsplan regelt, **wie im Team kommuniziert wird**.

Festgelegt werden:

- a. genutzte Tools (z. B. Teams, OneNote)
- b. Austausch im Team
- c. Abgaben und Statusinformationen

Ziel: Alle wissen, **wo Informationen zu finden sind** und **wie zusammengearbeitet wird**.

7. Übersichtsinformationen der Projektplanung (Projektplan)

Modul 306: An dieser Stelle genügen hierzu zwei bis drei aussagekräftige Sätze.
Dieses Thema wird später detaillierter ausgearbeitet.

Der Projektauftrag sollte auch die für die Entscheider, d.h. die Geschäftsführung oder das Programm-Management, wesentlichen Plandaten enthalten, um ihn sachgerecht beurteilen und mit ihm sinnvoll arbeiten zu können. Wenn das Projekt z.B. Teil eines Programms ist, müssen seine Phasen und Meilensteine mit den anderen Projekten dieses Programms abgestimmt sein.

Zu den Planinformationen auf Projektebene gehören:

- die Phasenaufteilung des Projekts
- Meilensteine, die wesentliche Entscheidungen erfordern oder wichtige Kontrollpunkte sind
- wesentliche Schnittstellen zu anderen Projekten
- das Projektbudget und seine Aufteilung nach Phasen
- der Ressourcenbedarf und seine Aufteilung nach Phasen
- der Zeitrahmen

Der Projektauftrag erklärt das Projekt – nicht das Projektmanagement.

Formale Aspekte

Aufgrund der Bedeutung des Projektauftrags ist es wichtig, bestimmte formale Aspekte zu berücksichtigen. Dabei geht es nicht um Layout-Fragen, sondern um Dokumenteneigenschaften, die das Arbeiten mit dem Projektauftrag unterstützen.

Selbstverständlichkeit: Schriftform

Natürlich ist die Schriftform keine gesetzliche Pflicht, schliesslich kann ein Vertrag auch mündlich abgeschlossen werden. Aber aus der bisherigen Darstellung sollte hinreichend klar geworden sein, dass ein Projektauftrag seinen Sinn nur in schriftlicher Form erfüllen kann, selbst wenn es sich lediglich um ein internes Projekt handelt.

Versionierung, Paginierung und Gliederung

Bis zu seiner endgültigen Version durchläuft ein Projektauftrag üblicherweise viele Stationen. Er ist ein Arbeitsdokument, an dem viele Personen mitwirken und dessen Bestandteile mehrfach verändert werden können. Um diesen Entstehungsprozess effizient managen zu können, ist es unbedingt notwendig, dass der Projektauftrag in sauber definierten Versionen erstellt wird und dass es möglich ist, seine einzelnen Elemente leicht zu zitieren und zu identifizieren. Neben der Versionierung sollte der Projektauftrag deshalb durch geeignete Zwischenüberschriften gegliedert sein. In Kopf- oder Fusszeile muss neben der Version auch die Seitennummer stehen. Und er sollte ein Inhaltsverzeichnis haben, sobald er mehr als fünf Seiten umfasst.

Deckblatt

Normalerweise haben Sie die Situation, dass in Ihrem Unternehmen mehrere Projekte gleichzeitig durchgeführt werden. Wenn Sie also schnell den Auftrag für ein bestimmtes Projekt finden wollen, dann genügt es nicht, wenn auf jedem Deckblatt lediglich das Wort "Projektantrag" bzw. "Projektauftrag" steht. Um eine schnelle Orientierung zu ermöglichen, sollten mindestens folgende Informationen auf dem Deckblatt zusammengestellt sein:

Name des Projekts	Wählen Sie einen treffenden Titel
Projektnummer bzw. der Projektcode	Bezeichnung der Klasse plus Name des Projekts bspw. S-INF47aL-HawkTalk
Versionsnummer und Erstelldatum	

Fazit: Der Aufwand lohnt sich

Ein in der Literatur oft hervorgehobenes Charakteristikum von Projekten ist, dass sie risikobehaftet sind. Viele der Projektrisiken haben externe Ursachen, wie z.B. die Wetterbedingungen bei Bauvorhaben.



Eines der grössten Risiken für den Projekterfolg ist aber der unsachgemäß erstellte Projektauftrag.

Dieses Risiko können Sie nun beseitigen, wenn Ihr Projektauftrag die in diesem Artikel beschriebenen Anforderungen erfüllt. Dies bedeutet zwar einen gewissen Aufwand, aber er ist weit geringer, als wenn Sie sich mit den Auswirkungen einer verweigerten Abnahme aufgrund eines unklaren Projektauftrags auseinandersetzen müssen.