

## Die Rolle des Auftraggebers im Projektmanagement – Teil 1 Aufgaben und Verantwortung in internen Projekten

von Reinhard P. Oechtering

In der Projektpraxis wie auch häufig in der PM-Fachliteratur wird die Rolle des Projektleiters im Rahmen des Projektgeschehens stark in den Vordergrund gerückt. Dabei ist der Projektauftraggeber als Sponsor derjenige, der die wichtigsten Entscheidungen innerhalb eines Projekts treffen sollte. Trotzdem tritt dieser in Projekten oft kaum oder gar nicht in Erscheinung. Der erste Teil dieses Artikels leitet die Auftraggeberverantwortung systematisch her und beschreibt sie im Zusammenspiel mit dem Projektleiter für interne Projekte, d.h. Auftraggeber und Projektleiter gehören derselben Organisation an. Ziel des Artikels ist es, transparent und deutlich zu machen, dass die Rolle des Auftraggebers – abhängig von der Projektart und dem Projektumfeld – eine mindestens ebenso wichtige Bedeutung für den Projekterfolg hat, wie die des Projektleiters.



**Reinhard P. Oechtering**

Dipl. Informatiker (FH), Dipl. Volkswirt und PMP. Selbständiger Berater mit Schwerpunkt SW-Entwicklungsprojekte in der Finanzbranche.

Kontakt: [info@merathor.de](mailto:info@merathor.de)

Mehr Informationen unter:  
[www.projektmagazin.de/autoren/](http://www.projektmagazin.de/autoren/)

Der zweite Teil des Artikels beschäftigt sich systematisch mit der Auftraggeberrolle und deren Besonderheiten bei extern beauftragten Projekten. Dieses Thema führt z.B. beim Studium der PM-Fachliteratur immer wieder zur Verwirrung, da diese oft ohne expliziten Hinweis von einem bestimmten (meist internen) Beauftragungsverhältnis ausgeht.

### Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Auftraggebers

#### Auftraggeber im Alltag: Wie Verbindlichkeit entsteht

Wahrscheinlich vergeben die meisten Menschen lieber Aufträge als selbst welche anzunehmen. Oder sie erteilen sich selbst Aufträge, die sie – falls bei der Ausführung Schwierigkeiten auftreten sollten – einfach verschieben oder im Lichte veränderter Interessen ganz aufgeben können, wie z.B. eine Anschaffung für den Haushalt. Dies fällt uns deshalb leicht, weil wir Auftraggeber, Ausführender und Nutznießer des Auftragsergebnisses in einem sind. Verteilen sich diese Rollen jedoch auf mehrere Personen, erhöht sich damit auch die Verbindlichkeit: Bittet einen z.B. die Ehefrau (Auftraggeber) um eine Besorgung für ein Abendessen mit den neuen Nachbarn (Nutznießer), ist es nicht mehr ganz so einfach, den Auftrag bei Schwierigkeiten zu verschieben oder aufzugeben, weil davon Folgeaktivitäten bzw. Parallelaktivitäten abhängig sind (z.B. terminiertes Abendessen bzw. Herstellen der Beilagen).

Durch die Rollentrennung entsteht also ein Netz von untereinander abhängigen Erwartungen. Diese führen zu einer höheren Verbindlichkeit von Aktivitäten, die zur Zielerreichung notwendig sind.

#### Auftraggeber für das private Eigenheim: hoher Einsatz, hohe Verbindlichkeit

Im Privatleben ist der Bau eines Hauses oft das größte Projekt, das man realisiert – man selbst steht dabei auf der Auftraggeber- und Nutznießerseite. An diesem Beispiel lassen sich die zwei Hauptaufgaben des Auftraggebers ableiten: Er muss das Geld bereitstellen und dafür sorgen, dass eine genaue Beschreibung vorliegt, wie das Haus aussehen soll. Da den meisten Menschen die notwendigen Erfahrungen und Fähigkeiten für ein solches Projekt fehlen, werden sie zunächst einen Architekten auswählen, mit dem sie die Beschreibung und Zeichnungen erstellen, und anschließend einen Projekt- bzw. Bauleiter, der den Bau des Hauses koordiniert und steuert.

Doch das ist nicht alles: Würden Sie sich als Auftraggeber bis zur schlüsselfertigen Übergabe zurücklehnen, sobald der Auftrag entlang des magischen Projektdreiecks (Leistungsumfang, Kosten und Termin) definiert und in einen unterschriebenen Vertrag gegossen ist? Sicher nicht! Vermutlich würden Sie regelmäßig mit dem Projektleiter des Auftragnehmers den Status anhand des Leistungsfortschritts, des verausgabten Budgets und vereinbarten Termins besprechen wollen (und ihn dabei möglicherweise ganz schön

nerven). Außerdem würden Sie die Baustelle in Augenschein nehmen, um sich selbst ein Bild vom Fortschritt zu machen.

Andererseits braucht auch der Projektleiter Sie, z.B. wenn er auf unvorgesehene Schwierigkeiten stößt (Wasser in der Baugrube o. ä.) oder auch nur, damit Sie bestätigen, dass alles nach Ihren Vorstellungen läuft – denn in der Regel gibt es Spielraum, eine Leistungsbeschreibung umzusetzen. Ist der Bau fertig gestellt, möchte der Projektleiter dann von Ihnen möglichst schnell die Abnahme, um sich zu entlasten und die mit der Abnahme verbundene Teilzahlung zu erhalten.

Das Beispiel verdeutlicht, dass der Auftraggeber eines privaten Projekts in der Regel engagiert ist und vor allem Steuerungsfunktionen wahrnimmt (zumindest wenn es um einen hohen Einsatz geht). Das Tagesgeschäft der Koordination und des Controllings wird hingegen an einen Projektleiter delegiert.

## Auftraggeber in der Unternehmenswelt: Rolle oft unzureichend ausgefüllt

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Auftraggebers, die im obigen Beispiel natürlich erscheinen, sind in der Unternehmenswelt nicht ganz so selbstverständlich. Man hört immer wieder Klagen, dass der Auftraggeber oder das Management die Projekte nicht ausreichend unterstützen, keine Entscheidungen treffen oder gelegentlich auch gar nicht in Erscheinung treten. Diesen Sachverhalt belegen auch Analysen von fehlgeschlagenen Projekten. Der inzwischen populäre Chaos-Report der Standish-Group für problematische IT-Projekte zeigt die

Nr.	Faktoren, die den Projekterfolg beeinträchtigen (Project Impaired Factors)	in % der Antworten
1	Unvollständige Anforderungen	13,1 %
2	Mangelnde Benutzerbeteiligung	12,4%
3	Ressourcenprobleme	10,6%
4	Unrealistische Erwartungen	9,9%
5	Mangelnde Managementunterstützung	9,3%
6	Wechselnde Anforderungen	8,7%
7	Weitere Faktoren	36,0%

Tabelle 1: Chaos-Report der Standish-Group vom Februar 2007.  
Quelle: [http://www.standishgroup.com/sample\\_research/chaos\\_1994\\_2.php](http://www.standishgroup.com/sample_research/chaos_1994_2.php)

in Tabelle 1 dargestellte statistische Verteilung von Faktoren, die den Projekterfolg (Einhaltung des geplanten Budgets, Leistungsumfangs und Termins innerhalb definierter Toleranzen) beeinträchtigen.

Ressourcenprobleme und mangelnde Managementunterstützung (Nr. 3 und 5 in Tabelle 1) fallen z.B. direkt in den Verantwortungsbereich des Auftraggebers und sind ein Hinweis darauf, dass die Auftraggeberrolle oft nur mangelhaft oder gar nicht ausgeübt wird. Doch auch wenn sie ausgeübt wird, bedeutet das nicht, dass der Auftraggeber mit seiner Rolle umzugehen weiß: Darauf deuten Probleme durch unvollständige bzw. wechselnde Anforderungen sowie durch unrealistische Erwartungen hin (Nr. 1, 4 und 6 in Tabelle 1), die durch den Auftraggeber induziert sein können oder an denen er zumindest beteiligt ist. Die hier dargestellten Auftraggeberprobleme entsprechen weitgehend den Erfahrungen des Autors.

## Rollentrennung hilft blinde Flecken zu vermeiden

Während es aus Effizienzgründen für kleinere Aufgaben mit Projektcharakter vernünftig sein kann, dass eine einzige Person sowohl die Rolle des Auftraggebers als auch die des Projektleiters wahrnimmt (z.B. wenn der Marketingleiter selbst die Erstellung einer Marktstudie als Projekt leitet), ist dies bei größeren Projekten nicht sinnvoll. Würde hier eine Person sowohl die Projektauftraggeber- als auch die Projektleiterrolle bekleiden, könnten sie sich als Projektauftraggeber eine vom Projektleiter gemeldete Budgetüberziehung genehmigen oder sogar das Projekt wegen befürchteter weiterer Unannehmlichkeiten frühzeitig beenden. Das würde verhindern, dass Klarheit über die Ursachen der Budgetüberziehungen geschaffen wird. Die Möglichkeit, das Problem an der Wurzel zu lösen, wäre somit vertan.

Die personelle Trennung beider Rollen bietet also eine zweite Sicht auf das Projektgeschehen und erlaubt die Aufdeckung blinder Flecken auf der Seite des handelnden Projektleiters. Sie wirkt wie die Implementierung einer zweiten Controlling-Ebene und ist daher unbedingt empfehlenswert, wenn größere Summen auf dem Spiel stehen.

In der Praxis hat sich das Rollenmodell durchgesetzt – allerdings mit ungewöhnlich starker Exponierung der Projektleiterrolle. Die starke Außenwahrnehmung der Projektleiterrolle schützt den Projektauftraggeber, wenn ein Projekt fehlschlägt. So wird in Krisenprojekten das Auswechseln des Projektleiters von der Un-

ternehmensöffentlichkeit oft als ausreichende Maßnahme wahrgenommen. Vermutlich hört man deswegen auch so selten, dass der Projektauftraggeber ausgewechselt wird.

## Projekterfolg aus der Perspektive des Projektauftraggebers

### Dem Projektauftraggeber gehört der Business Case

Die Hauptaufgabe des Projektauftraggebers in einem Unternehmen besteht darin, den Projektnutzen sicherzustellen. Er verantwortet den Business Case, trägt also die Verantwortung dafür, dass der Nutzen des Projektergebnisses über den Projektkosten liegt. Dies ist aus seiner Perspektive gleichbedeutend mit "Projekterfolg". Da der Business Case die Durchführung des Projekts auf einer wirtschaftlichen rationalen Grundlage legitimieren soll, müssen für dessen Kalkulation bereits zu einem (sehr frühen) Zeitpunkt Schätzungen erbracht werden, zu dem noch wenig Wissen über das eigentliche Projekt vorhanden ist (Bild 1).

Die Verantwortung des Projektauftraggebers beginnt bereits vor der eigentlichen Projektdurchführung mit dem Erstellen des Business Case und endet erst nach der Abnahme, wenn es darum geht festzustellen, ob das erstellte Produkt den geschätzten Nutzen tatsächlich einspielt. Da die Kosten für die Projektdurchführung oft einen Großteil des Business Case ausmachen, sollte der Projektleiter mit seinem Kernteam (Projektmitarbeiter mit denen der Projektleiter für die Projektdauer eng zusammenarbeitet) bereits in der Vorlaufphase einbezogen werden.

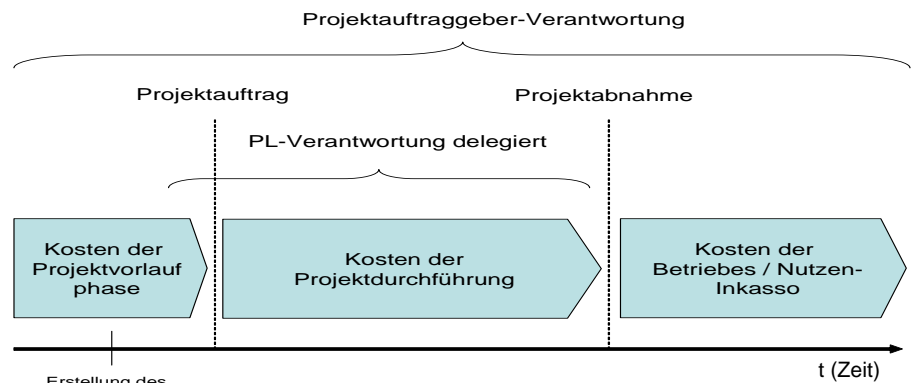


Bild 1: Verantwortlichkeiten von Projektauftraggeber und Projektleiter.

## Projekterfolg aus der Perspektive des Projektleiters

### Der Projektleiter als Herr und Gefangener der "triple constraints"

Gibt der Auftraggeber z.B. den Leistungsumfang vor, ist der designierte Projektleiter mit seinem Kernteam für die Schätzung der Kosten (mittlerer Abschnitt in Bild 1), der benötigten Ressourcen und der benötigten Zeit verantwortlich. Der Projektleiter sollte in diese Schätzungen maximal investieren, denn oft verfolgen ihn die geschätzten Planwerte über die gesamte Projektlaufzeit.

Die kalkulierten Eckwerte stimmt er – evtl. in mehreren Iterationen – mit dem Projektauftraggeber ab. "Erfolg" bedeutet für den Projektleiter also, dass er das Projekt innerhalb der Eckpunkte des magischen Dreiecks zum Abschluss bringt. Im PMBOK Guide werden diese Eckpunkte als "triple constraints" bezeichnet (PMBOK Guide; 2003; S. 378).

Damit die Schätzung verbindlichen Charakter hat, müssen die Schätz- sowie die Durchführungsverantwortung bei derselben Person liegen. Vor allem bei externen Projekten passiert es immer wieder, dass unter Zeitdruck vom Vertrieb vorgenommene Schätzungen vertraglich fixiert werden, wobei sich die Vorgaben aufgrund mangelnder Einbindung der Experten oft als unrealistische erweisen. Die Folge ist ein demotiviertes Projektteam, das die Durchführungsverantwortung für diese Vorgaben trägt.

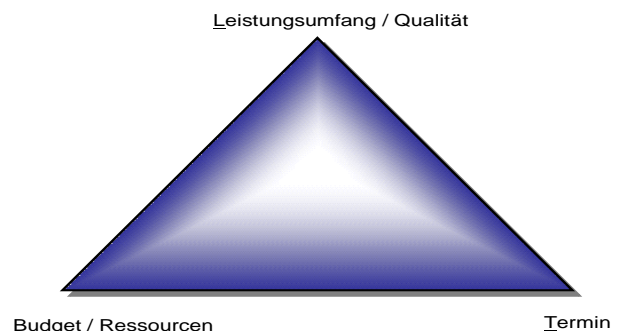


Bild 2: Das magische Projekt-Dreieck.

Im Rahmen des Project Excellence Modells hat sich die GPM mit weiteren Projekterfolgs-Dimensionen beschäftigt (Projektmanager 2005, S. 261ff).

## Auftraggeber und Projektleiter im Zusammenspiel

### Projektdurchführung als "kritischer Faktor" für den Business Case

Die Eckpunkte des magischen Dreiecks bilden die Hauptinhalte des Projektauftrags, der zwischen Projektauftraggeber und Projektleiter schriftlich fixiert und im Idealfall (wegen der höheren Verbindlichkeit) von beiden Seiten unterschrieben wird. Kritische Faktoren innerhalb der Business Case Kalkulation sind oft die geschätzten Eckwerte des Projektdreiecks. Müssen diese während der Projektabwicklung aufgrund neuer Erkenntnisse überarbeitet werden, hat der Projektauftraggeber Anspruch auf diese Informationen. Seine Aufgabe wiederum ist es zu überprüfen, wie die neuen Erkenntnisse seinen Business Case verändern. Im Extremfall kann es die wirtschaftlichste Lösung sein, das Projekt abzubrechen.

Für den Austausch aktueller Informationen und die Besprechung des Status eignet sich eine Steuerungssitzung. Der Projektleiter bereitet die neuen Schätzwerte (Termin, Kosten, Leistungsumfang) sowie die damit verbundenen Entscheidungen vor und legt sie dem Projektauftraggeber zur Bestätigung vor. Dieser muss sich eine Meinung darüber bilden, ob die Argumente des Projektleiters für die neuen Schätzungen glaubhaft und plausibel sind.

Gerade hinsichtlich der Glaubwürdigkeit kommen dem Auftritt des Projektleiters und den von ihm präsentierten Unterlagen eine hohe Bedeutung zu. Denn grundsätzlich steht für den Auftraggeber die Frage im Raum, ob es sich bei einer Verschiebung der ursprünglichen Schätzwerte ins Negative (z.B. Kostenerhöhung) um unvermeidliche Sachzwänge handelt oder ob sie das Ergebnis schlechten Projektmanagements sind. Zudem muss er beurteilen, ob es sich bei einer negativ prognostizierten Abweichung um die "Scheibe" einer möglicherweise endlosen "Salami" handelt oder ob die Probleme einmaliger Natur sind.

Kommt der Auftraggeber zum Schluss, dass die Projektprobleme Ergebnis schlechten Projektmanagements sind, muss er mit geeigneten Maßnahmen reagieren, die von punktueller Ausbildung über Coaching bis hin zum Austausch des Projektleiters reichen können.

Spätestens hier wird deutlich, dass der Projektauftraggeber fundierte Kenntnisse über das Projektgeschäft haben muss, um seine Rolle gut zu erfüllen.

### Steuerungssitzungen mit Synchronisationsfunktion

Auch wenn das Projekt nach Plan verläuft, sollten regelmäßig Steuerungssitzungen durchgeführt werden, damit Projektleiter und Auftraggeber sich vergewissern können, dass sie noch dieselben Erwartungen an das Projektergebnis haben. Eventuell ist es sinnvoll, weitere Personen hinzuziehen, wenn sie durch das Projekt in ihren Interessen stärker tangiert werden. Trotz des schriftlichen Projektauftrags ergeben sich im Projektverlauf manchmal zunächst unmerkliche Erwartungsverschiebungen, die schlimmstenfalls erst zur Projektabnahme realisiert werden und diese dann gefährden. Die regelmäßigen gemeinsamen Zusammenkünfte auf Basis eines strukturierten Sitzungsverlaufs helfen, das gemeinsame so genannte "Big picture" aufzufrischen und tragen zudem dazu bei, dass Projektauftraggeber und Projektleiter sich in ruhigen Zeiten gegenseitig besser kennen lernen.

### Arbeitsteilung und Zusammenspiel im Change Request-Prozess

Da mit dem zeitlichen Fortschritt des Projekts der noch zu erbringende Aufwand immer besser abgeschätzt werden kann, kommt es im Projektverlauf üblicherweise zu einer Adaption von Eckwerten. Aber auch Änderungen in der Umwelt machen oft Anpassungen nötig. In der Regel ist es der Projektauftraggeber (oder dessen Umfeld), der bestimmte Eckwertänderungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit verlangt, wie z.B. das Hinzufügen eines Merkmals zum Leistungsumfang. Aus dem realisierenden Projektteam sollten ebenfalls Änderungsvorschläge kommen, wenn dieses über (teils im Projektverlauf erworbene) Spezialkenntnisse verfügt, die den Business Case spürbar aufwerten.

Bei jeder Änderungsanforderung muss der Projektleiter die genauen Auswirkungen auf die anderen zwei Eckwerte des magischen Projektdreiecks kalkulieren, denn diese hängen nicht in einfach linearer Weise

voneinander ab (Frederick P. Brooks, S. 13ff). Anschließend teilt er diese dem Projektauftraggeber mit, der entscheidet, ob das zusätzlich angeforderte Leistungsmerkmal im Kosten- bzw. Terminrahmen liegt.

Weil der Erfolg des Projektleiters hauptsächlich an der Einhaltung des "Triple constraints" gemessen wird, sollte dieser besonders auf einen geregelten Change Request -Prozess achten, um zu verhindern, dass sich einzelne Eckwerte isoliert "hinter seinem Rücken" verschieben. Ein geregelter Change Request-Prozess bedeutet, dass z.B. im Projektverlauf angefertigte Protokolle oder Zusagen von Projektmitarbeitern zu vertraglichen Leistungsmerkmalen solange ohne Bedeutung für das Projekt bleiben, bis sie durch einen offiziellen Change Request-Prozess bestätigt werden.

Wie mit Änderungen umgegangen wird (Verfahren für Änderungsanträge oder Change Request-Administration) und wer dabei über welche Kompetenzen verfügt, sollte zu Beginn des Projekts in einer Prozessbeschreibung verbindlich festgelegt werden. Als Leitlinie gilt, dass der Projektauftraggeber jederzeit einen der Eckwerte des magischen Dreiecks zur Sicherung des Business Case ändern kann. Der Projektleiter trägt anschließend die Verantwortung dafür, die Durchführbarkeit zu prüfen und die Auswirkungen auf die anderen Eckwerte abzuschätzen. Liegen diese Daten vor, ist es wiederum Aufgabe des Projektauftraggebers, den Änderungsantrag bzw. Change Request zu genehmigen.

Änderungen der Eckwerte führen daher immer zu einer Änderung des Projektauftrags und sollten schriftlich festgehalten werden – möglichst mit beidseitiger Unterschrift.

## Die Rolle des Projektauftraggebers

Folgt man der bisher dargelegten Sichtweise, dann trägt der Projektauftraggeber die größte Verantwortung im Projekt. Das lässt sich allein aus der Tatsache ableiten, dass die an den Projektleiter delegierte Verantwortung für die Projektdurchführung Bestandteil des Business Case ist. Der Projektauftraggeber sollte somit auch die wichtigsten, das Projekt betreffenden Entscheidungen treffen.

Nachfolgend sind exemplarisch die Aufgaben des Auftraggebers genannt, die für den Projekterfolg von besonderer Bedeutung sind. Die Aufgaben und die daraus abgeleiteten Verantwortungen müssen für jedes Projekt auf der Grundlage der Unternehmensorganisation und -kultur spezifisch festgelegt bzw. ausgeprägt werden. Sie ergänzen sich z.T. mit denen des Projektleiters. Kerzner weist daraufhin, dass in "fähigen" Unternehmen die Projektcharta als Instrument genutzt wird, um die Kompetenzen gegenseitig festzulegen (Kerzner, S.375, 378).

Die Hauptaufgaben des Auftraggebers im Einzelnen sind:

1. Bereitstellung des Projektbudgets
2. Verantwortung für den Business Case über die gesamte Projektlaufzeit
3. Steuerung der Projekteckwerte in Zusammenarbeit mit dem Projektleiter
4. Ernennen des Projektleiters, Austausch des Projektleiters falls nötig, evtl. in Zusammenarbeit mit Abteilungen die PM-Unterstützungsfunktionen haben.
5. Aktive Unterstützung des Projektleiters beim Erstellen und der Interpretation der Leistungsbeschreibung (evtl. an Produktanwender delegiert)
6. Erstellen des Projektauftrags bzw. Aushandeln des Vertrags
7. Verantwortlich für die Ressourcenbeschaffung in Zusammenarbeit mit Projektleiter
8. Ansprechpartner und Entscheider für operative Projektprobleme außerhalb der Projektleiter-Kompetenz
9. Vorsitz im Lenkungsausschuss, Freigabe des Statusberichts, zeitnahes Treffen weit reichender Entscheidungen
10. Überwachung der Einhaltung von Standards, z.B. Risikomanagement, Berichtsformulare, Vorgehensweisen, etc. Vertretung des Projekts nach außen (außerhalb der Projektorganisation)
11. Definition einer Projektkrise (Krise als Chance neue Wege zu finden)
12. Entscheidung eines frühzeitigen Projektabbruchs

13. Abnahme des Projektergebnisses (evtl. auf Empfehlung der Produkthanwender)

14. Annahme Abschlussbericht und Entlastung des Projektleiters

Besonders die Punkte "Erstellen des Projektauftrags" (6), "aktive Unterstützung bei der Beschaffung der Ressourcen" (7) und "Treffen schneller und nachhaltiger Entscheidungen bezüglich Produktauslegung (5) und Eskalationen" (8, 9) sind kritisch für den Projektverlauf. Um diese Aufgaben in vollem Umfang wahrzunehmen, ist ein präsenter und informierter Projektauftraggeber erforderlich. In der Praxis (siehe auch Tabelle 1) zeigt sich allerdings immer wieder, dass Entscheidungen nur halbherzig getroffen oder auf die lange Bank geschoben werden. Da ein hierarchisches Machtgefälle zwischen Projektauftraggeber und Projektleiter besteht, erfordert es vom Projektleiter diplomatisches Durchsetzungsvermögen, die offensichtlichen negativen Konsequenzen für das Projekt klar aufzuzeigen und dem Projektauftraggeber zuzuordnen.

Die Zusammenarbeit zwischen Projektauftraggeber und Projektleiter ist ein Herzstück erfolgreicher Projektarbeit. Sie ist auf Basis eines geklärten und akzeptierten Rollenverständnisses ein schlagkräftiges Instrument, um unnötige Konflikte zu vermeiden (R. Gareis, S. 77-95).

## Hinter jedem Projektauftraggeber steht ein Auftraggeber

Der Projektauftraggeber ist keine isolierte Einheit in einem Unternehmen, sondern dient – u.a. aufgrund seiner Investitionsverantwortung an exponierter Stelle – letztendlich dem Unternehmen. Wem gegenüber er verantwortlich ist, hängt von der jeweiligen Konstruktion im Unternehmen ab: Projektauftraggeber können beispielsweise direkt an die Unternehmensführung berichten oder auch an einen hochrangig besetzten Projekte-Steuerungskreis, der die Funktion einer permanenten, projektübergreifenden Institution ausübt.

In jedem Fall steht im Unternehmen hinter jedem Auftraggeber ein weiterer Auftraggeber – in letzter Instanz ist das der Eigentümer oder Shareholder, der hinter dem Vorstand steht. Dieser einfache Zusammenhang, so trivial er klingt, ist manchen Projektauftraggebern anscheinend abhanden gekommen. Nur so ist es zu erklären, dass Projektleiter auf unrealistische, oft auch mit "ambitiös" bezeichnete Ziele verpflichtet werden. Denn der Misserfolg eines größeren Projekts bleibt nicht auf die Sphäre des Projektleiters mit seinem Projektteam begrenzt. Diese Erfahrung haben z.B. die (Projekt-)Auftraggeber des Projekts "Toll Collect" machen müssen. Der Ausgangspunkt war ein unrealistischer, von Wünschen getriebener Terminplan. Die Verantwortung für den Misserfolg auf der Projektdurchführungsebene kletterte die Hierarchie hinauf, so dass schließlich der Bundeskanzler dem Verkehrsminister als Auftraggeber den Rücken stärken musste. Beinahe wäre dieser ein Opfer der unrealistischen Projektziele geworden (siehe "Ein Stück aus dem Toll-Haus oder die Eigendynamik unrealistischer Terminpläne", Ausgabe 22/2003).

## Was sagt die PM-Literatur zur Rolle des Projektauftraggebers?

Interessanterweise spiegelt sich die Praxis der unzureichend ausgefüllten Projektauftraggeber-Rolle – mit Ausnahmen – auch in einigen Standardwerken der PM-Literatur wider. So heißt es in der aktuellen Version des PMBOK® Guide (Project Management Institute; 2004) zwar: "Role clarity concerning authority, responsibilities, and boundaries is essential for project success". Darüber hinaus liefert das Buch aber nur ein vages Bild über die Rolle des Projektauftraggebers (Sponsor). Erst wenn man die vom Project Management Institute (PMI) empfohlene Zusatzliteratur zur Zertifizierungsvorbereitung hinzuzieht, z.B. Rita Mulcahy, (S. 267f), erhält man ein genaueres Bild.

Auch die International Competence Baseline (ICB, S.51) der IPMA (International Project Management Association) sowie das auf ihr basierende für die Prüfungsvorbereitung neu überarbeitete Fachbuch "Projektmanager" (Projektmanager 2005) der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) bieten inhaltlich wenig zur Rollenbeschreibung des Projektauftraggebers – wohl aber zu der des Projektleiters. Die österreichische Project Management Baseline der PMA (Project Management Austria) ist sehr schlank gehalten und verweist zu den Inhalten auf die PM-Standardwerke Projektmanagement (G. Patzak / G. Rattay, S. 101ff) und Happy Projects (R. Gareis, S. 77ff), die sich beide ausführlich dem Rollenkonzept widmen und sogar prozessorientierte prototypische Rollenbeschreibungen bieten.

Der britische PRINCE2-Standard des Office of Government Commerce (OGC) bildet eine weitere löbliche Ausnahme bezüglich detaillierter prototypischer Rollenbeschreibungen des Projektauftraggebers (Executive), der als Quasi-Vorsitzender des Project Boards mit dem Senior User und Senior Supplier als letzter Entscheider das Projekt steuert (PRINCE2 2005, S. 395ff).

Keines der genannten Werke berücksichtigt die Beauftragungsart (intern/extern) bei der Rollenauslegung des Auftraggebers, die nach Auffassung des Autors einen erheblichen Einfluss auf die wahrzunehmenden Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten hat (siehe hierzu Teil 2 dieses Artikels).

## Fazit

Dem Projektauftraggeber kommt im Zusammenspiel mit dem Projektleiter und den Projektteammitgliedern eine Schlüsselrolle zu, die erfahrungsgemäß oft nicht ausreichend gelebt wird. Dieser Artikel verdeutlicht, welche Aufgaben der Auftraggeber bei interner Beauftragung hat und plädiert für eine entsprechend klar definierte und gelebte Rolle. Abgestimmte Rollenbeschreibungen sind bei der Aufstellung einer Projektorganisation das wichtigste Element. Definierte und entsprechend gelebte Rollen verstärken die Selbstorganisationskräfte im Projekt: Sie vermindern unnötige Konflikte und befördern Probleme schneller ans Tageslicht.

Der zweite Teil des Artikels fasst mögliche Ursachen für die untergewichtete Rolle des Projektauftraggebers zusammen und widmet sich ausführlich den Fragen, wer der Projektauftraggeber bei externer Beauftragung ist, wie sich die Auftraggeberrolle dabei ändert und welche Konsequenzen sich daraus für die Projektsteuerung ergeben.

## Literatur

- Oechtering, Reinhard P.: Das Mautprojekt: Ein Stück aus dem Toll-Haus oder die Eigendynamik unrealistischer Terminpläne, Projekt Magazin, Ausgabe 22/2003
- Project Management Institute (Ed.): A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 3rd Edition, Newton Square (PA) 2004
- Projektmanager, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., 2. Auflage 2005 Nürnberg
- PMP® Exam Prep Fifth Edition For the PMBOK® Guide – Third Edition, Rita Mulcahy, 2005 RMC Publications Inc.
- Managing Successful Projects with PRINCE2, Fourth Edition 2005, Office of Government Commerce
- Kerzner, Harold: Projektmanagement. Ein systemorientierter Ansatz zur Planung und Steuerung, Übersetzung der 8. englischsprachigen Ausgabe, mitp-Verlag, Bonn 2003
- Patzak, G.; Rattay G.: Projektmanagement, 4. Auflage, Linde international, Wien 2004
- Gareis, Roland: Happy Projects, 2. Auflage Manz Verlag 2004
- Brooks, Junior, Frederick P.: The mythical man month, in: The mythical man month, Essays on Software Engineering, Addison-Wesley, 10<sup>th</sup> printing 1998
- IPMA Competence Baseline, Version 2.0, Bremen Eigenverlag 1999
- PM-Baseline V2.3 der PMA (Projekt Management Austria), Download vom 30.4.07, [http://debian.p-m-a.at/docs/pm\\_baseline\\_v2.3\\_dt.pdf](http://debian.p-m-a.at/docs/pm_baseline_v2.3_dt.pdf)