

# 1 Vor dem Start

Hinter Projekten stehen meist mächtige Auftraggeber, die ihre Vorstellungen ohne Einschränkung, sehr schnell und mit möglichst wenig Geld umsetzen möchten. Vor diesem Hintergrund kann eine gute Idee oder eine geniale Vision sehr schnell zu einem problematischen Projekt werden. Damit Ihnen das nicht passiert, sollten Sie Ideen und Visionen sorgsam zu einem Projekt entwickeln – vor Projektbeginn. Dabei stehen Sie häufig vor folgenden Herausforderungen:

- Wie schaffen Sie es, aus der Vision Ihres Auftraggebers ein Projekt mit klaren Zielen zu machen?
- Wie verhalten Sie sich gegenüber einem Auftraggeber, der alles, gestern und ohne Budget will?
- Was tun Sie, wenn Sie vor dem Start eines Projekts bereits Risiken erkennen, die den Projekterfolg gefährden können?

Hilfestellung bei der Suche nach Antworten erhalten Sie auf den folgenden Seiten.

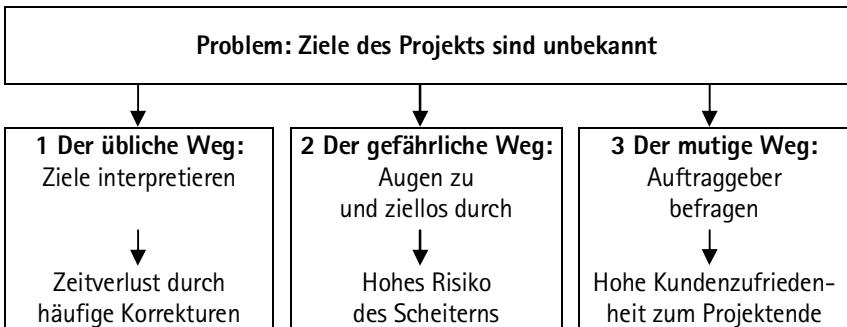
# Wie Sie aus Visionen und Ideen konkrete Ziele machen



## DAS SZENARIO

Für ein Organisationsprojekt wurde ich als Berater hinzugezogen. Zwei der drei Geschäftsführer des Unternehmens waren der Auffassung, dass man gegenüber den Wettbewerbern Optimierungspotenzial aufwies. Obwohl das Unternehmen für seine fachliche Kompetenz auf dem Markt bekannt war, tat es sich mit der Bearbeitung der Kundenaufträge oft schwer. Strukturen, Prozesse und Systeme entsprachen nicht mehr den Marktanforderungen. Dies wollten die Geschäftsführer ändern: Sie ernannten einen der Bereichsleiter zum Projektleiter und beauftragten ihn, das Unternehmen für die geplanten Unternehmensziele „intern fit zu machen“. Dem Projektleiter war das Ziel des Auftrags überhaupt nicht klar. Sollte er eine Kundenbefragung starten? Ging es um eine neue Organisationsstruktur? Wie sollte er sich dieser Aufgabe stellen?

## Wege zur Lösung



## 1 Der übliche Weg: Ziele interpretieren

Eine häufig von Ihnen als Projektleiter erwartete Variante bei unklaren Zielvorgaben ist die Flucht nach vorne. Sie müssen mit Ihrer Interpretation der Ziele starten: Sie zögern nicht lange, fragen nicht und stellen Ihre eigenen Überlegungen an – und zeigen damit, dass Sie Ihren Auftraggeber und seine Interessen ernst nehmen. Natürlich ist Ihnen dabei klar, dass Sie unverändert wenig über die Interessen Ihres Auftraggebers wissen. Eindeutige Ziele haben Sie nicht. Eigentlich können Sie mit dem Projekt deshalb noch nicht richtig loslegen, aber Sie können:

- sich in die Lage Ihres Auftraggebers versetzen und aus seiner Sicht die Ziele des Projekts konkretisieren,
- den Zweck dieses Projekts aus Ihrer Sicht definieren,
- das Umfeld des Projekts beleuchten und analysieren,
- Aufwand und Dauer grob abschätzen,
- Ihre Annahmen und Einschätzungen mit wenigen für das Projekt bedeutsamen Personen reflektieren und danach mit Ihrem Auftraggeber abstimmen.

Im Klartext machen Sie noch nicht das, was Ihr Auftraggeber von Ihnen erwartet, sondern Sie machen das, was Ihr Auftraggeber eigentlich vorher hätte machen sollen: *Sie* machen aus einer Idee ein Projekt.

Was könnte also der Bereichsleiter in unserem Szenario auf diesem Wege machen? Er betrachtet dieses Vorhaben aus der Perspektive der beiden Geschäftsführer und beschreibt, was er mit ihren Augen sieht: In einer SWOT-Analyse (siehe das gleichnamige Tool auf S. 44) stellt er die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der aktuellen Unternehmenssituation dar. Eine Umfeldanalyse (siehe S. 44) gibt ihm Hinweise über die für das Projekt geltenden Rahmenbedingungen. In einem Zielkreuz (siehe S. 40) erarbeitet er den aus Sicht der Geschäftsführer maßgeblichen Zweck des Projekts. In der Praxis nehmen Sie also zuerst einen Teil des Projekts ins Visier: Sie klären diesen zunächst mit Hilfe der Tools, vereinbaren ihn, planen und setzen ihn um, Ihr Auftraggeber kommentiert ihn, Sie passen ihn an. Dann klären Sie einen weiteren Teil usw.



## VORSICHT BOMBE!

Sie müssen sich darüber im Klaren sein, dass Sie gerade das Projekt „entschleunigen“, weil Sie Dinge klären, die eigentlich schon geklärt sein sollten. Normalerweise haben Auftraggeber, die unklare Projekte beauftragen, für diese Verlangsamung kein Verständnis.

### So entschärfen Sie die Bombe

Informieren Sie Ihren Auftraggeber, dass Sie zuerst einen groben Plan machen werden. Das wird er begrüßen, auch zu seiner eigenen Orientierung.



## PRO

**Karriere:** Wenn es Ihnen gelingt, hinter dem Rücken Ihres Auftraggebers eine gute Auftragsklärung zu erwirken und diese dann mit ihm zu vereinbaren, haben Sie eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg erfüllt. Und da dieser in direktem Zusammenhang mit Ihrem beruflichen Erfolg steht, haben Sie etwas für Ihre Karriere getan. Vielleicht wird Ihr Auftraggeber gar nicht merken, was Sie da gemacht haben. Deshalb wäre es die Krönung Ihres Vorgehens, wenn Sie es schaffen, dass er es doch merkt und darin Ihre Projektkompetenz erkennt.



## CONTRA

**Karriere:** Ihr Auftraggeber könnte Ihr Vorgehen auch als Vertrauensbruch oder gar als Verrat bewerten: „Was maßt der sich an, die Ziele seines Auftrags zu formulieren – ich habe doch klar und deutlich gesagt, was ich will.“ Diese Gefahr besteht vor allem bei dominanten Auftraggebern mit autoritärem Führungsstil. Dann stehen die Chancen für einen Projekterfolg und vor allem für Ihre Karriere schlecht.

**Termin:** Die Erfahrung zeigt, dass eine derartige Auftragsklärung selten als Ganzes erarbeitet werden kann, sondern im Sinne von Etappenzielen eher phasenweise vorstättgeht: Und selbst dann kann es sein, dass Ihr Auftraggeber plötzlich „alles ganz anders“ gemeint hat und alles wieder von vorne los geht. Deshalb braucht eine solche Auftragsklärung Zeit. Da Sie immer etwas verdeckt agieren und parallel Aktivität und Fortschritt vorgaukeln müssen, zieht sich die Auftragsklärung in die Länge und kostet Ihre Energie und Aufmerksamkeit.

**Qualität:** Sie laufen Gefahr, die Ziele Ihres Auftraggebers falsch zu interpretieren – und am Ende ein Ergebnis zu bekommen, das Ihr Auftraggeber nicht will. Besonders schwierig wird es, wenn unterschiedliche Interessengruppen (Stakeholder) zu berücksichtigen sind und es dementsprechend widersprüchliche Zielrichtungen gibt. Diese Situation ist bei Projekten die Regel. Dann haben Sie ein massives Problem, weil Sie das kaum offen gegenüber Ihrem Auftraggeber ansprechen und mit ihm diskutieren können. Ohne Ihren Auftraggeber werden Sie den Konflikt in diesem Fall nicht lösen können.

### **Fazit: Wann dieser Weg Erfolg verspricht**

Dieser Weg ist aufgrund zahlreicher Nachteile eine Notlösung. Nur unter den folgenden Voraussetzungen erscheint dieser Weg beschreibbar:

- Sofern Ihr Auftraggeber kein Freund von Analysen und Vorplanungen ist, sondern eher eine „Ärmel-hoch“-Mentalität pflegt, bleibt Ihnen nur dieser Weg.
- Gleiches gilt in einer Unternehmenskultur, in der klare Zielvereinbarungen keinen Platz haben und es einfach nicht akzeptiert wird, wenn Projektleiter nach objektiven Zielen fragen.

## **2 Der gefährliche Weg: Augen zu und ziellos durch**

Eine verlockende Variante bei unklaren Zielvorgaben ist eine Mischung aus Hilflosigkeit und Trotz: Augen zu und durch - ohne klare Ziele. Einfach loslegen und machen. Sie spüren, dass Ihr Auftraggeber bei Rück- und Nachfragen schnell ungeduldig wird. Ihr Auftraggeber erwartet von Ihnen Taten und keine Worte. Für ihn ist das Ding klar und nun will er, dass Sie keine Zeit verlieren, sondern seine tolle Idee in die Welt tragen und zur Realität werden lassen. Er käme gar nicht auf den Gedanken, nun noch weitere Untersuchungen anzustellen, Vorstellungen zu klären oder Formulare auszufüllen – dafür ist ohnehin keine Zeit. Aus der Perspektive Ihres Auftraggebers gibt es keine Fragen, er hat zu diesem Zeitpunkt ein relativ klares Bild von dem, was er will. Das Dumme ist nur: Er ist der einzige und er merkt das nicht. Gut, sagen Sie sich, dann mache ich mal – der wird schon sehen. Schließlich kann Sie ja niemand dafür verantwortlich machen, dass Sie nicht das erreichen, was Ihnen am Anfang keiner genau erklären konnte oder

wollte. Und außerdem werden Ziele ohnehin ständig geändert – warum die Ziele also aufwändig formulieren?

Auch wenn die Wege ähnlich wirken: Der Weg „Augen zu und durch“ unterscheidet sich erheblich von dem vorigen Weg „Ziele interpretieren“, der eine eigenständige Zielklärung verfolgt, die verdeckt betrieben und sukzessive abgestimmt wird. Der Weg „Augen zu und ziellos durch“ nimmt die fehlenden oder unklaren Ziele einfach als gegeben hin und startet in einen Nebel hinein, nach dem Motto „Ohne Ziele muss ich mich nicht festlegen“.



### VORSICHT BOMBE!

Dieser Weg ist selbst die Bombe. Wenn die Ziele nicht klar sind, sinkt die Wahrscheinlichkeit gegen Null, diese zu erreichen.

#### So entschärfen Sie die Bombe

Eine zumindest teilweise Entschärfung können Sie dadurch erwirken, indem Sie Ihr Vorgehen mit dem Auftraggeber abstimmen. Sie treffen sich regelmäßig mit ihm und schildern, wie Sie die nächste Phase des Projekts angehen wollen. Anhand der Reaktion können Sie erahnen, ob Ihr Vorgehen in die richtige Richtung geht oder nicht. Alternativ können Sie Ihrem Auftraggeber in regelmäßigen Treffen den Fortschritt berichten. Auf jeden Fall brauchen Sie einen sehr engen Kontakt zu Ihrem Auftraggeber, um eine zu große Fehlentwicklung des Projekts zu verhindern.



### CONTRA

**Qualität:** Dieser Weg klingt nicht nur hilflos, er ist es auch. Es ist der Weg des geringsten Widerstands. Sie setzen sich weder mit dem Auftraggeber hinsichtlich der Ziele auseinander, noch erarbeiten Sie selbst Ziele. Eines ist aber sicher: Diese Vogel-Strauß-Politik wird sich als Bumerang erweisen, der Ihnen spätestens zum Projektende an den Hinterkopf knallen wird. Selbst wenn Sie irgendwie ein klares Bild von den Zielen Ihres Auftraggebers erlangen können, sollten Sie bedenken: Erstens sind das nicht die Ziele, die er formuliert hat – er könnte sich also von Ihnen „bevormundet“ fühlen und Ihnen widersprechen. Und zweitens könnte Ihr Auftraggeber jederzeit seine Ziele ändern. Sie können noch so engagiert und mit hellseherischen Fähigkeiten zu Werke gehen: Ihr Auftraggeber hat Sie in der Hand – er entscheidet nach seinen subjektiven und Ihnen unbekanntem Maßstäben, ob das Pro-

jekt und somit Sie erfolgreich waren! Und Sie haben dann keine andere Wahl, als das zu akzeptieren.

**Karriere:** Der zu erwartende Misserfolg wird hauptsächlich Ihnen angelastet. Sie sagen, das ist unfair? Sie haben Recht, aber das nützt Ihnen leider nichts. Ganz ehrlich: Wie häufig haben Sie etwas erfolgreich beenden können, ohne sich vorher über den Zweck Ihres Vorhabens klar zu sein? Sie realisieren einen Auftrag, ohne zu wissen, was dabei herauskommen soll. Auch wenn Sie und Ihr Auftraggeber einer vielleicht zähen Auftragsklärung entgangen sind – Sie beide werden einen hohen Preis zahlen. Ihr Auftraggeber wird nicht das bekommen, was er haben will, und Sie werden dafür seinen Frust und Zorn zu spüren bekommen – inklusive Karriereknick.

### **Fazit: Wann dieser Weg Erfolg verspricht**

Dieser Weg ist ein Weg der Extreme – Sie gehen ein hohes Risiko ein, mit dem Projekt und auch mit Ihrer Karriere zu scheitern. Es gibt nur eine Situation, in der dieser Weg sinnvoll ist: Nehmen wir an, Sie bewegen sich in einer Unternehmenskultur, die einen Forscher- und Abenteuergeist lebt. Hier sind auf vielen Organisationsebenen Fachleute angesiedelt, die von der Materie fasziniert sind und nur dafür arbeiten, waghalsige Ideen auszuprobieren. Und genau so einer ist nun Ihr Auftraggeber! Glauben Sie, der würde Ihnen Klarheit auf Ihrer Suche nach eindeutigen Zielen verschaffen können? Hier wird eher der Weg zum Ziel – Forschen und Entdecken als Zweck. Wenn Sie also erkennen, dass Ihr Auftraggeber so tickt, dann dürfen Sie diesen Weg in Betracht ziehen. In allen anderen Situationen garantiere ich Ihnen, dass dieser Weg Ihr Projekt (und Sie) vor die Wand fahren wird.

### **3 Der mutige Weg: Auftraggeber befragen**

Diese Variante entspricht dem gesunden Menschenverstand und stellt aber gleichzeitig die Betroffenen vor eine heikle Aufgabe. Auftraggeber bei unklaren Zielvorgaben befragen heißt nämlich: Sie löchern Ihren Auftraggeber mit Fragen nach seinen Zielen, die er mit diesem Vorhaben verfolgt. Sie fragen so lange nach, bis Ihr Auftraggeber mit Ihrer Hilfe konkret, objektiv messbar und lösungsneutral formulieren kann, was Sie für ihn erreichen sollen.





- Sie haben die neutrale Rolle und die Kompetenz eines Beraters, eines Sparringspartners, eines Geburtshelfers. Sie helfen Ihrem Auftraggeber, seine Ziele zu formulieren, zu denen er Sie dann verpflichtet.

Bei diesem Weg treten Sie beide aus Ihren eigentlichen Rollen heraus und beratschlagen gemeinsam, wie dieses Projekt nun konkret aussehen soll. Dabei müssen Sie als Projektleiter der Treiber sein, der notfalls die oben genannten Voraussetzungen erst erarbeiten muss.

Wie kann der Bereichsleiter diesen Weg in unserem Szenario gehen? Obwohl er als Bereichsleiter eine Ebene unter den Geschäftsführern steht, sieht er sich als Berater seiner beiden Vorgesetzten. Er lädt beide zu einem „Project-Steering-Workshop“ ein, um mit ihnen das Ziel anhand folgender Instrumente herauszuarbeiten:

In einer SWOT-Analyse (siehe das gleichnamige Tool auf S. 44) werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der aktuellen Unternehmenssituation beschrieben. Ein Zielkreuz (siehe S. 40) dient als Orientierungshilfe, um den Zweck des Projekts herauszuarbeiten. Ein Stakeholder-Portfolio (siehe S. 40) zeigt den Einfluss und die Einstellung der relevanten Interessengruppen auf.

#### VORSICHT BOMBE!



Eine große Gefahr dieses Wegs besteht darin, dass es Ihrem Auftraggeber irgendwann „zu bunt“ wird, er seine Macht ganz unverblümt ausspielt und Ihnen befiehlt, endlich mit Volldampf loszulegen. Vielleicht will sich Ihr Auftraggeber auch nicht auf konkrete Ziele festlegen (lassen)!

#### So entschärfen Sie die Bombe

Sprechen Sie die für Sie beide besondere Situation offen an: Klären Sie Ihre Rollen als Projektleiter und als Auftraggeber, beschreiben Sie Ihre gegenseitigen Erwartungen und Ihre Vorstellungen, wie Sie Ihre Rollen wahrnehmen werden. Eines ist bei diesem Weg gewiss: Sie werden keine 100-prozentige Zieldefinition schaffen, sondern sich mit 80 bis 90 Prozent zufrieden geben und eine Restunschärfe akzeptieren müssen.



## PRO

**Qualität:** Auf diesem Weg schlagen Sie mehrere Fliegen mit einem Streich. Sie und Ihr Auftraggeber beschäftigen sich mit Ihren Rollen in diesem Projekt – und das sind andere Rollen, als es das Organigramm des Unternehmens zeigt. Das bringt Ihnen eine gemeinsame Arbeitsbasis, auf der Sie offen und direkt kommunizieren können. Und natürlich bringt der Weg Ihnen und dem Projekt eine gute Ausgangsbasis in Form geeigneter Projektziele: Sie und Ihr Auftraggeber haben ein gemeinsames Verständnis der Ziele und können diese gleichermaßen an Dritte vermitteln. Beides stärkt Ihr Selbstbewusstsein als Projektleiter.



## CONTRA

**Termin:** Rollen und Ziele klären kostet Zeit. Sollte das Projekt bereits offiziell gestartet worden sein, können Sie sich nicht mehr mit grundsätzlichen Themen beschäftigen. Wenn der Schaffner pfeift, muss der Zug losfahren – über Weichenstellungen zu diskutieren wird dann mit Befremden wahrgenommen.

**Karriere:** Gerade zu Beginn eines Projekts zeigen vor allem konservative Auftraggeber eher wenig Bereitschaft, einem unbeschriebenen Blatt – und das sind Sie als Projektleiter zu diesem Zeitpunkt – einen Vertrauensvorschuss zu schenken. Es besteht die Gefahr, sich als Projektleiter mit einer Rollendiskussion gleich zu Beginn des Projekts die Zähne auszubeißen. Das wäre kein guter Start für Ihren Zugang zu Ihrem Auftraggeber und würde sicherlich auch von Dritten negativ wahrgenommen.

## Fazit: Wann dieser Weg Erfolg verspricht

Dieser Weg ist die reine Projektmanagement-Lehre. Wann immer das Ziel eines Projekts zu Beginn nicht eindeutig beschrieben sein sollte – und das ist bei fast allen Projekten der Fall – sollte dieser Weg von Ihnen eingeschlagen werden. Leiten Sie ein Projekt von Anfang an, sollten Sie die Gelegenheit beim Schopf ergreifen und das Entwickeln einer belastbaren Zieldefinition vorantreiben. Wird Ihnen ein bereits laufendes Projekt zugewiesen, ist der Zug der Zieldefinition bereits abgefahren und Sie müssen sich auf die Arbeit Ihres Vorgängers verlassen.

Natürlich ist dieser Weg auch besonders geeignet, wenn Sie einen Auftraggeber mit hoher sozialer Kompetenz haben, der Sie als gleichwertigen Sparringspartner anerkennt. Aber auch unabhängig von Ihrem Auftraggeber müssen Sie bei der Zielfindung von Projekten immer unterschiedliche Interessengruppen berücksichtigen. Sie treten in der neutralen Rolle eines Moderators auf und erfragen die Ziele aller Gruppen. Auch das spricht für diesen Weg.

Auch wenn Sie noch jung und unerfahren sind und es Ihnen schwer fällt, die Rolle eines Beraters einzunehmen, sollten Sie dennoch diesen Weg versuchen und den Nutzen dieses Weges gegenüber Ihrem Auftraggeber darstellen.

## Mein Weg: Workshop mit Befragung

Als externer Berater konnte ich etwas ungezwungener agieren. Ich entschied mich für den mutigen Weg und verdeutlichte dem Projektleiter, dass dieses Projekt ein „Nebelprojekt“ ist (siehe Projektarten S. 41). Die Situation bot dennoch eine große Chance: da das Projekt noch am Anfang stand, konnten wir sogar noch auf die Zieldefinition Einfluss nehmen (siehe Wissen versus Einfluss S. 42). Ich empfahl dem Projektleiter deshalb eine bewusste Auftragsklärung mit den beiden Geschäftsführern. Wir organisierten einen Workshop, an dem die beiden Geschäftsführer, der Projektleiter und ich teilnahmen. Ziel des Workshops war es, die Schwächen des Unternehmens zu analysieren und mit dieser Erkenntnis die Projektziele zu definieren. In diesem Workshop führten wir gemeinsam eine SWOT-Analyse durch. Danach erarbeiteten wir gemeinsam ein Zielkreuz für das Projekt. In diesem Zielkreuz kam klar zum Ausdruck, was mit der Aufforderung „Das Unternehmen fit machen“ gemeint war. Es wurden konkrete Durchlaufzeiten und Margenziele für die verschiedenen Produkte des Unternehmens definiert. Daraus konnten Prozessziele für die einzelnen Bereiche des Unternehmens abgeleitet werden, die wir anhand von Ziel-Checklisten (siehe S. 42) definierten und formulierten. Wie sich dabei herausstellte, ging es den Geschäftsführern genau darum.

Bei dem Workshop kam aber auch etwas anderes zum Vorschein: Das Vorhaben hatte zwei Auftraggeber. Beide Geschäftsführer hatten ein eigenes „Zielfoto“ mit zum Teil widersprüchlichen Zielen. Der technische Geschäftsführer hatte primär die Qualität der Produkte im Fokus, der kaufmännische

Geschäftsführer wollte die Kosten senken und zielte auf die Abläufe und Systeme des Unternehmens ab.

Auch der dritte Geschäftsführer, der bislang nicht involviert worden war, spielte natürlich eine Rolle: Er sei „bloß“ für den Vertrieb zuständig und deshalb wolle man ihm „später“ das dann laufende Projekt vorstellen, hieß es. In einem Stakeholder-Portfolio (siehe S. 40) kam heraus, dass dieser Geschäftsführer großen Einfluss auf den Erfolg des Projekts hatte, aber eine neutrale bis negative Einstellung dazu bezog. Es bestand also Handlungsbedarf: Er musste sofort mitsamt seinen Anforderungen in das Projekt integriert werden. Wir setzten das Projekt praktisch wieder auf den Ausgangspunkt zurück und erstellten eine Vorstudie: Um alle relevanten Stakeholder in das Projekt einzubinden, erhoben wir die jeweiligen Anforderungen und erarbeiteten eine belastbare Zieldefinition.

Wie es ausging? Es dauerte nach dem Workshop noch einige Zeit, bis sich alle drei Geschäftsführer auf gemeinsame Ziele einigen konnten. Aber durch den Workshop wurde ein guter Grundstein dafür gelegt und allen wurde klar, dass ein Ziel für den einen nicht automatisch ein Ziel für den anderen bedeutete, man aber ein gemeinsames Ziel brauchte. Die Anfangsphase des Projekts zog sich noch über viele Wochen hin, nach zwei Jahren konnte die erste Phase des Projekts positiv abgeschlossen werden.



#### **KLARTEXT: WIE SIE AUS VISIONEN KONKRETE ZIELE MACHEN**

- 1 Nehmen Sie sich bei der Zieldefinition die Zeit, Dinge richtig zu tun, damit Sie sie nicht mehrmals tun müssen.
- 2 Kein Auftraggeber serviert Ihnen alle Ziele in brauchbarer Form auf dem Silbertablett. Werden Sie aktiv. Sorgen Sie selbst für eine klare Zieldefinition. Das gilt auch, wenn für Ihren Auftraggeber alles klar sein sollte.
- 3 Erliegen Sie nicht dem Trugschluss, keine klaren Ziele zu brauchen.
- 4 Beschreiben Sie mit Ihrem Auftraggeber und mit den Stakeholdern das Zielfoto: Wie sieht das Endprodukt aus und wie messen Sie es?
- 5 Ihr Auftraggeber spielt nicht mit? Gehen Sie in Vorleistung: Beschreiben Sie die Ziele nach Ihrem Verständnis. Stimmen Sie sich sukzessive mit weiteren Beteiligten und mit Ihrem Auftraggeber ab.