

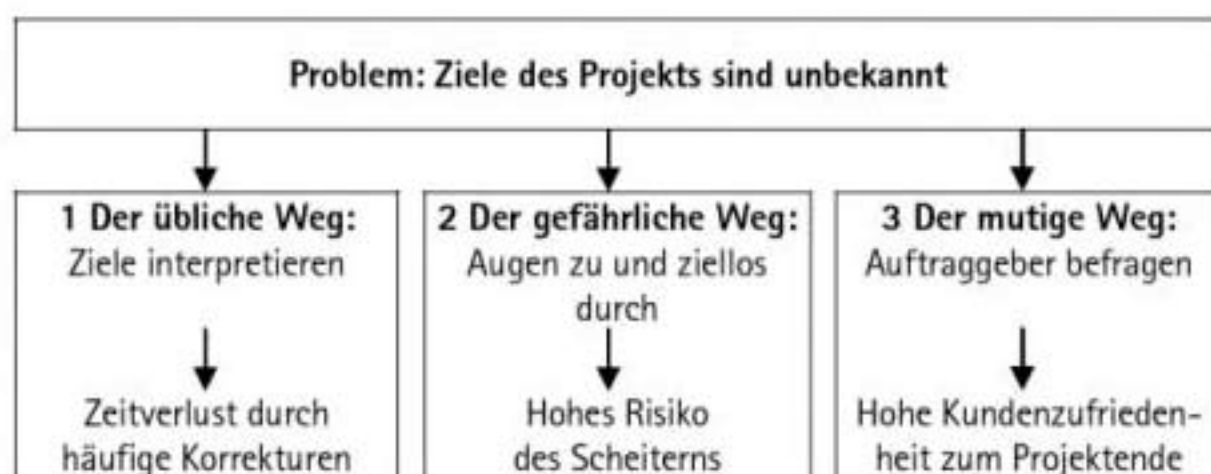
Wie Sie aus Visionen und Ideen konkrete Ziele machen



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. 41) stellt er die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der aktuellen Unternehmenssituation dar. Eine Umfeldanalyse (siehe S. 42) gibt ihm Hinweise über die für das Projekt geltenden Rahmenbedingungen. In einem Zielkreuz (siehe S. 38) 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.