

Tipp – Methode

Alles klar?!

Erfolgreicher Projektstart mit der systemischen Auftragsklärung

Ein neues Projekt beginnt! Das Team formiert sich, Diskussionen zu Rollen, Räumen, Budgets und Rahmenbedingungen werden heiß geführt. Plötzlich geht alles ganz schnell, auch die Geschäftsführung macht schon Druck, lasst uns endlich loslegen. Wieso sollten wir jetzt noch eine Auftragsklärung durchführen? Der Vorstand hat doch überdeutlich klar gemacht, was er vom Projektleiter und seinem Team erwartet, die Ziele sind allen klar.

Aber: Nach wenigen Wochen Projektlaufzeit beschleicht den Projektleiter das mulmige Gefühl, dass die Schwerpunkte des Projekts doch irgendwie woanders hätten liegen müssen. Andere Themen erscheinen wichtiger als das, was mit dem Auftraggeber vereinbart wurde. Und nun? Während die einen den vereinbarten Kurs halten, weiter strukturiert die Planung abarbeiten und grausame Nächte haben, stellen die anderen alles in Frage und holen sich beim Vorschlag, das Projekt noch einmal neu aufzusetzen, einen ordentlichen Ruffel ab. Das alles hätte man sich von vornherein ersparen können: mit einer systemischen Auftragsklärung.

Warum eine systemische Auftragsklärung?

Großer Vorteil dieser Methode ist, dass die Beteiligten auch diejenigen Winkel des "Projekt-Systems" beleuchten, die ein Auftraggeber normalerweise nicht im Blick hat, da er ausschließlich auf sein Fachthema bzw. das Projektergebnis fokussiert ist. Systemisch ist diese Methode deshalb, weil hierbei möglichst viele verschiedene Aspekte des Projekts betrachtet werden.

So spielen z.B. der Faktor Mensch oder der Projektnutzen eine angemessene Rolle. Die Beteiligten beantworten Fragen, an die vorher vielleicht niemand gedacht hätte – und können so zukünftige Missverständnisse vermeiden. Am Ende herrscht nicht nur Klarheit über die Inhalte des Projekts, sondern es ist auch noch ein gemeinsames Bild darüber entstanden, wo das Hauptaugenmerk liegen sollte oder wo ggf. noch weiter Klärungsbedarf besteht.

Die systemische Auftragsklärung

Zentraler Bestandteil der systemischen Auftragsklärung ist ein Template (Bild 1). In einem eigens einberufenen Klärungsmeeting gehen die Beteiligten jeden einzelnen Punkt dieses Templates durch (s. auch Abschnitt "Ab-

Autor



Olaf Ihlow

Dipl.-Ing. für Informatik, ausgebildeter systemischer Coach und Teamentwickler, leitet und begleitet Projekte und fungiert als Moderator in Konflikten

Kontakt: olaf.ihlow@skope.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› [Der Project Canvas – wirksames Werkzeug zur Projektdefinition](#)

› [Auftragsklärung mit elf Fragen](#)

› [Auftragsklärung – Klare Sicht für den Projektstart](#)

› [Probleme effizient lösen mit dem A3-Report](#)

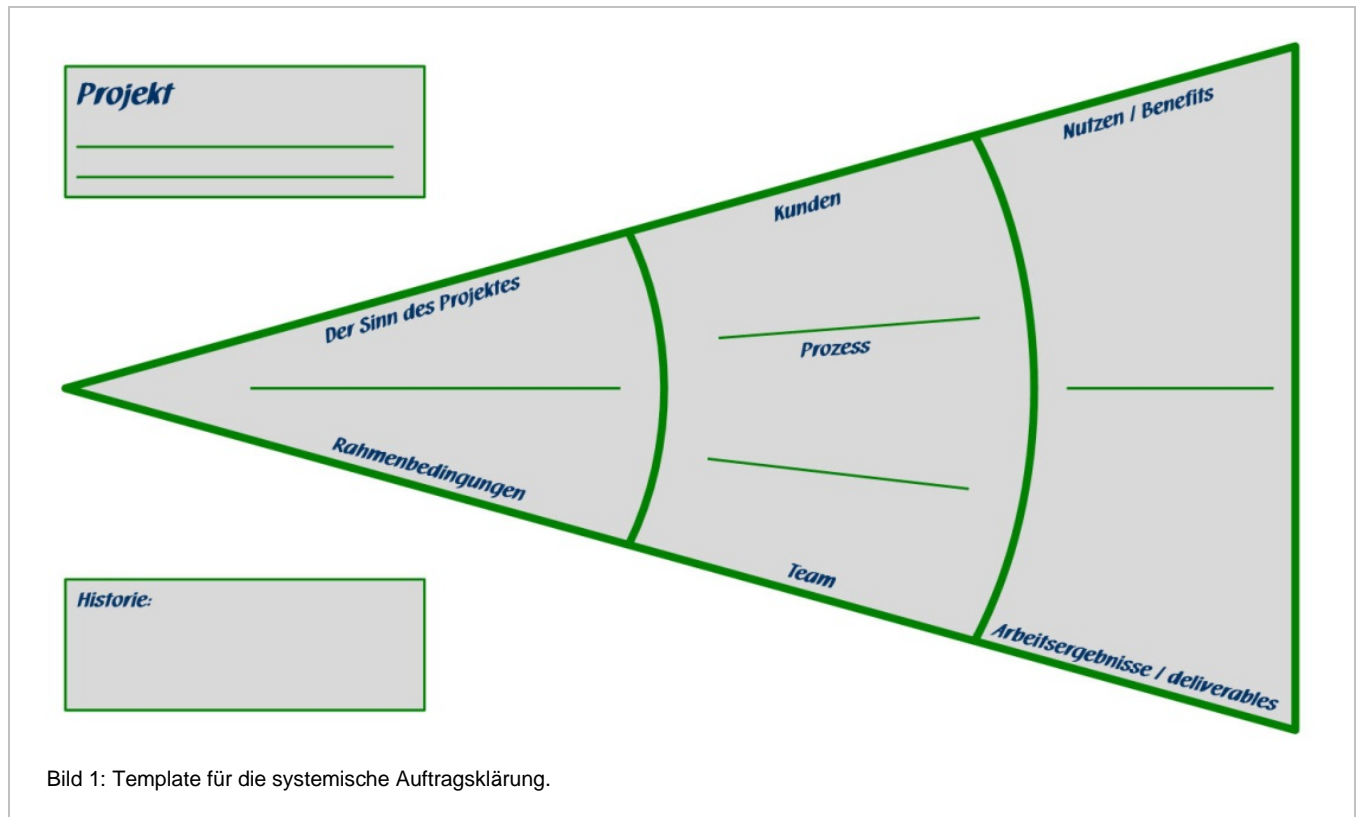
sowie in den Rubriken:

› [Erfolgsfaktoren](#)

› [Idee / Antrag / Akquisition](#)

› [Beschaffung](#)

lauf"). Entscheidend hierbei ist die gemeinsame Arbeit an diesem Dokument, denn dadurch steigt die langfristige Akzeptanz der erarbeiteten Ergebnisse – die Teilnehmer werden sich noch lange Zeit später an die gemeinsam entwickelten Bilder und Texte erinnern.



Beschreibung der einzelnen Felder

Die einzelnen Felder der systemischen Auftragsklärung in Stichworten:

- **Projekt:** Projektname, Abteilung, ggf. Sponsor, Auftraggeber, Projektleitung
- **Sinn:** Was ist der Kern dieses Projekts? Warum wird es eigentlich durchgeführt? Wenn das der Sinn ist, stimmen dann noch die evtl. bereits besprochenen Arbeitsergebnisse und der Nutzen?
- **Rahmenbedingungen:** Zeiten, Versionen, Phasen, Budgets, Räume, Dokumente, Projektstruktur, klassische oder agile Vorgehensweise
- **Kunden:** interne/externe Kunden, Kundenkreis, Ansprechpartner, Hierarchien, Stimmungen, Erwartungen, Verhandlungen, Kommunikation zum Kunden
- **Prozess:** wesentliche Prozessschritte, Schnittstellen zu anderen Prozessen
- **Team:** Lenkungskreis, Kernteam, Motivationen, Verfügbarkeiten, realistische Verfügbarkeit

- **Nutzen / Benefits:** Was ist nach diesem Projekt wirklich besser? Woran merkt man, dass das Projekt erfolgreich war? Wie passt das zum Sinn des Projekts? Wirken die evtl. bereits besprochenen Arbeitsergebnisse gut zu diesem Nutzen?
- **Arbeitsergebnisse / Deliverables:** Was sind die einzelnen Teile/Werke/Arbeiten, die nach diesem Projekt fertiggestellt sind? Passen sie gut zum Nutzen und dem Sinn des Projekts?
- **Historie:** Vorgeschichte, alte Projekte mit Bezug zum aktuellen Projekt

Vor dem Meeting

Vorbereitung

Die Sichtbarkeit des Dokuments ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Methode. Bereiten Sie daher eine Moderationswand mit dem Template vor. Ein Flip-Chart ist erfahrungsgemäß zu klein, ein DIN-A4-Blatt viel zu klein. Wichtig ist viel Platz für die Eintragungen.

Vorteil einer Moderationswand ist zudem, dass die Teilnehmer mit Pinnadeln auch Dokumente anheften oder für erste Ideen kleine Bilder auf das Papierritzeln können. Befindet sich im Besprechungsraum keine Moderationswand, bereiten Sie das Template vor und kleben Sie es mit Klebestreifen an eine Wand.

PDF-Datei zum Ausdrucken

Im Anhang zu diesem Beitrag finden Sie eine PDF-Datei mit dem Template zum Ausdrucken. Allerdings ist dieses nicht für den großformatigen Ausdruck geeignet, sondern dient Ihnen vielmehr als Vorlage. Außerdem können Sie darauf auch noch einmal die zentralen Arbeitsergebnisse einer durchgeführten Auftragsklärung festhalten.

Teilnehmer

Die Methode funktioniert bereits mit nur zwei Teilnehmern sehr gut: dem Projektleiter und dem Auftraggeber. Aber wenn andere Beteiligte für den Prozess wichtig sind, kann der Projektleiter diese gerne zusätzlich einladen.

Ablauf

Einstieg und Begrüßung

Vielleicht ist es für einige Gesprächsteilnehmer irritierend, in einem moderierten Gespräch zu arbeiten und auf Moderationspapier zu schreiben und zu malen. Daher erläutert der Projektleiter die Methode zunächst in zwei, drei Sätzen. Außerdem weist er darauf hin, dass neugierige Fragen jetzt nicht nur erlaubt, sondern wesentlicher Erfolgsfaktor für diese Methode (und das spätere Projekt) sind.

Moderation

Im Anschluss führt der Projektleiter durch das Template und notiert darauf sofort alle Aspekte, die sich aus dem Gespräch ergeben. Wenn einige Punkte (der Projektname, einige Arbeitsergebnisse,...) schon klar sind, kann er diese auch im Vorfeld bereits eintragen.

Als Moderator steuert der Projektleiter das Gespräch. Er kann z.B. den Auftraggeber erzählen lassen und so durch die verschiedenen Punkte der Methode führen. Oder jeder Beteiligte (inkl. des Projektleiters) teilt zu jedem einzelnen Punkt seine Sichtweise mit und dann geht es mit dem nächsten Punkt weiter. Dabei achtet der Projektleiter darauf, dass man sich nicht an wenigen Punkten festbeißt, sondern dass alle Punkte gleichmäßig bearbeitet werden.

Gesprächsführung

Die Methode hat keinen definierten Startpunkt und keine bestimmte Reihenfolge. Auftraggeber z.B. denken oft an die Arbeitsergebnisse eines Projekts. Wenn diese zu Beginn des Meetings "sprudeln", sollte der Projektleiter diese Energie nutzen und umgehend die Äußerungen des Auftraggebers auf dem Papier festhalten.

In der Gesprächsführung sind somit verschiedene Wege möglich: Vielleicht lässt sich das Gespräch gut steuern, indem der Projektleiter mit dem Sinn beginnt, und über den Nutzen und die Arbeitsergebnisse zu den anderen Punkten des Projekts kommt (Bild 2).

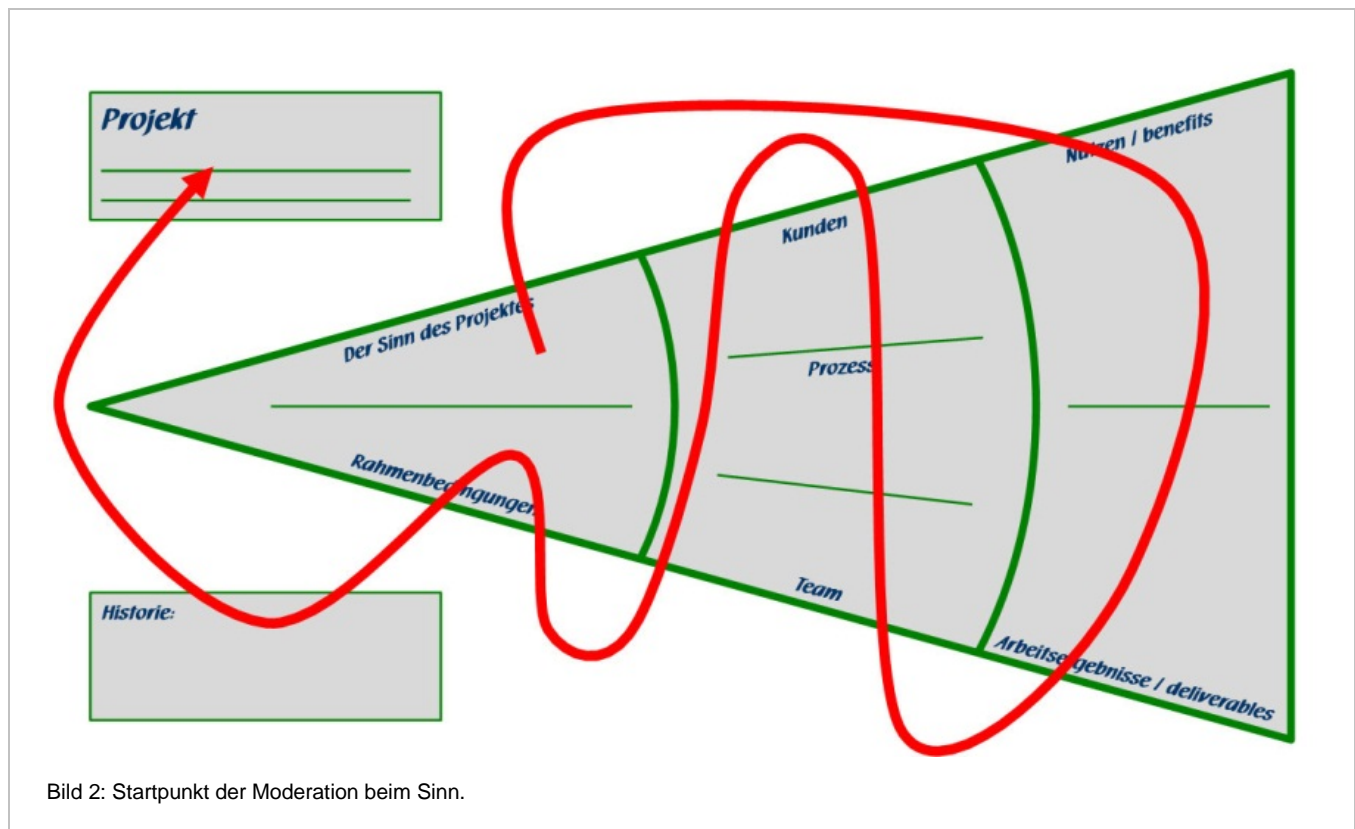
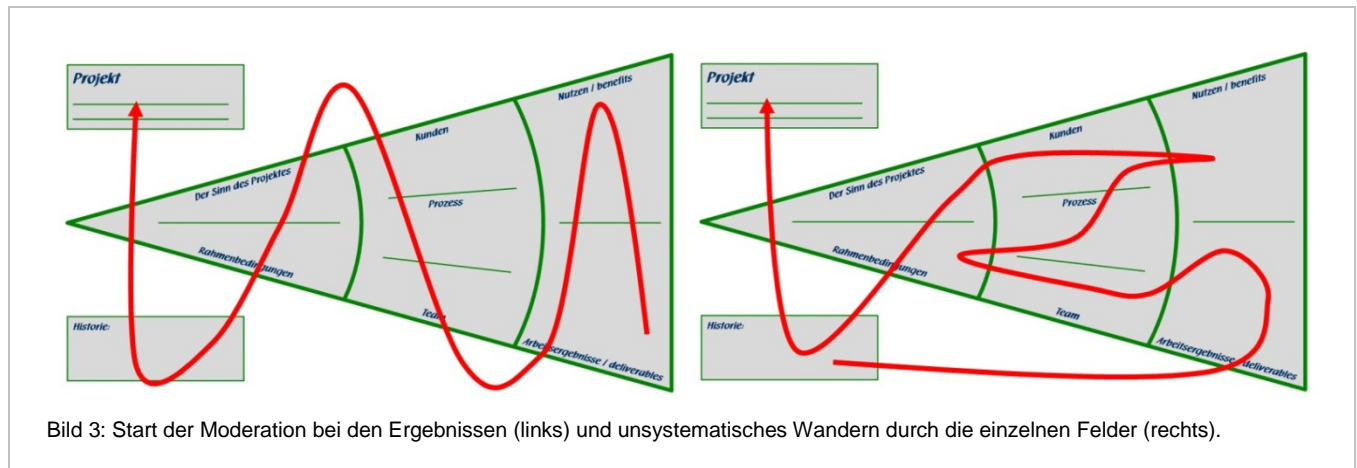


Bild 2: Startpunkt der Moderation beim Sinn.

Oder der Gesprächspartner fühlt sich wohler, wenn er mit den Arbeitsergebnissen beginnen kann, und später die anderen Aspekte behandelt (Bild 3, links). Auch ein zunächst unsystematisches Thematisieren verschiedener Punkte ist in Ordnung, solange der Projektleiter darauf achtet, dass alle Felder bearbeitet werden (Bild 3, rechts).



Wenn der Auftraggeber lieber von Thema zu Thema springt oder ihm zwischendurch etwas zu einem Punkt einfällt, der schon behandelt wurde, kann der Projektleiter das ruhig zulassen und im Anschluss mit Fragen das Gespräch strukturiert weiterführen.

Moderation mit Fragetechniken

Der Einsatz von Fragen eignet sich sehr gut für diese Methode, z.B. wenn das Gespräch an einem Punkt ins Stocken gerät. Mögliche Fragen bei den einzelnen Abschnitten können sein:

- An welche Kunden sollten wir in dem Projekt (noch) denken?
- Wenn es so etwas wie den wichtigsten "Sinn" in dem Projekt gibt, welcher könnte das sein?
- Wer wird in dem Team arbeiten und wie sieht die Verfügbarkeit aus?
- Wie ist das Interesse und der Informationsstand der potentiellen Teammitglieder?

Inhalte und Erkenntnisse

Die systemische Auftragsklärung beleuchtet unterschiedliche Perspektiven des Projekts und löst die Gesprächspartner aus der "Ein-Dimensionalität". Oft hat der Auftraggeber eben nur das Endergebnis im Kopf. Dann ist es gut, mit ihm über den Nutzen des Projekts zu sprechen.

Interessante Ergebnisse erfährt der Projektleiter auch beim "Sinn des Projekts", wobei man hier nicht so streng sein darf. Es gibt Auftraggeber, die an diesem Punkt auch schon mal sagen: "...ist doch klar, dass wir das jetzt machen müssen!" Kommt nicht mehr substanzielles heraus, fahren Sie einfach fort. Aber manchmal erfährt der Projektleiter hier auch sehr spezifische Details.

Und das Team? Was bedeutet der Satz: "Herr Hilgers und Frau Baumann sind mit im Projekt?" Der Projektleiter notiert dazu im Feld "Team", ab wann zu welchen Arbeitsanteilen wer zur Verfügung steht. Wenn Herr Hilgers bis Oktober in Babypause ist und Frau Baumann in sieben Projekten steckt und eigentlich nur zwei Stunden pro Woche für das Projekt arbeiten kann, dann weiß er das spätestens jetzt.

Nachbereitung

Nach dem Gespräch protokolliert der Projektleiter das Ergebnis mit einem Foto und verschickt dieses möglichst zeitnah an alle Beteiligten. Übrigens: Ein äußerst nachhaltiger Effekt lässt sich erzielen, wenn der Auftraggeber bereit ist, dass entstandene Plakat in seinen Räumlichkeiten aufzuhängen. Denn dort sind ihm die wesentlichen Eckpunkte des Projekts jederzeit präsent – ein für Auftraggeber naturgemäß sprunghaftes Verhalten lässt sich somit durchaus abmildern.

Fazit

Wann immer ein Projekt gestartet oder Verantwortung in einem laufenden Projekt übernommen wird, sollte der Projektleiter eine Auftragsklärung durchführen! Geht er gemeinsam mit dem Auftraggeber auf dem Moderationspapier das Template durch, werden auch Randbereiche des Projekts transparent (und dokumentiert), an die weder der Auftraggeber noch evtl. der Projektleiter selbst gedacht haben. Oft entsteht im Rahmen einer solchen Auftragsklärung auch ein Gespräch über ganz andere Blickwinkel auf das Projekt.

Einige Ansätze zur Auftragsklärung aus der Vergangenheit haben mich bei der Formulierung dieser Methode inspiriert. Schon in den 1970er Jahren und danach wurden u.a. von der Computerfirma IBM Ansätze mit ähnlicher Zielsetzung entworfen. Der wesentliche neue Ansatz der hier beschriebenen Methode ist eben das "systemische": den eigentlichen Sinn eines Projekts im Auge zu behalten und sich intensiv mit den Menschen im Projekt auseinanderzusetzen.

Service-Links



Bücher

› Für Experten und Profis



Termine

› Seminare, Veranstaltungen, Web-Events



Dienstleister

› Berater, Trainer, Verbände



Software

› SW-Lösungen für Projektmanagement

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2015> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.