

## Zielklärung nach der K. U . S – Formel

Was sich in der Führung und Entwicklung von Unternehmen generell bewährt, kann auch für die Projektarbeit wichtig sein: die Ausrichtung an klar definierten Zielen. Formuliert, abgestimmt und veröffentlicht geben sie allen Betroffenen und Beteiligten die Möglichkeit, sich zu orientieren und gegebenenfalls auch Abweichungen transparent zu machen, einzuklagen und den Handlungs- bzw. Klärungsbedarf aufzuzeigen.

Wir nutzen hierzu die nachfolgende Matrix, die wir gemeinsam innerhalb eines Teammeetings mit dem Kernteam bearbeiten:

<b>Was alles am Projekt ist aus unserer Sicht...</b>	<b>... klar, beschlossen und nicht mehr veränderbar?</b>	<b>... unklar, offen und gestaltbar?</b>	<b>... strittig → Meinungsunterschiede, Konflikte</b>
... bezogen auf das „Magisches Dreieck“ Z,Q/T/R → Ziele/Qualität, Termin, Ressourcen			
... bezogen auf die Projektorganisation A.K.V. → Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung			
... bezogen auf die Projektvorgehensweise			
... bezogen auf die Rahmenbedingungen			

## Mögliche leitende Fragen

### Zur Zielformulierung:

- Wie konkret und messbar sind die vorgegebenen Ziele?
- Wie plausibel und realistisch sind die genannten Erwartungen?
- Gibt es unterschiedliche Auffassungen zu den Zielen?
- Gibt es Anzeichen für verdeckte oder nicht formulierte Erwartungen?
- Aufgrund welcher quantitativen und qualitativen Kriterien soll der Erfolg des Projektes gemessen werden?

### Projektorganisation: (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aller am Projekt beteiligten Personen und Instanzen):

- Werden A.K.V. von allen akzeptiert?
- Ist die Abgrenzung klar?
- Gibt es Personen, die betroffen sind, aber nicht beteiligt werden und umgekehrt?
- Gibt es einen Machtpromoter?
- Reichen die Fachkompetenz, aber auch die Entscheidungskompetenzen aus?
- Verfügt das Team und die Projektleitung über ausreichende Methoden- und Sozialkompetenz?
- Gibt es eine eindeutige Auftraggeber- und Entscheidungsinstanz?
- Wer hätte ggf. ein Interesse daran, am Projekt beteiligt zu werden?

### Projektvorgehensweise:

- Welche Zeitvorstellungen haben Auftraggeber oder andere?
- Wie realistisch sind diese Forderungen? Lässt sich das Projekt in dieser Zeit durchziehen?
- Stehen verfügbare Zeit, Energie und Engagement der Gruppe in einem realistischen Verhältnis zu den zeitlichen Anforderungen des Projektes?
- Gibt es eine halbwegs solide und plausible Einschätzung des Aufwandes (zeitlich)?
- Welche Methoden, Tools, Werkzeuge kommen zur Anwendung?
- Welche Anforderungen gibt es von Seiten des Auftraggebers oder anderer Instanzen an Informationen über den Projektverlauf?
- Wie soll das dokumentiert sein?
- In welchem Turnus tritt das gesamte Projektteam (incl. Auftraggeber, Anwender/Nutzer) im Rahmen eines Meilensteinmeetings zusammen?
- Wie häufig und in welchem Takt trifft sich das Kernteam zu Abstimmungen?

### Rahmenbedingungen:

- Inwieweit unterliegt das Projektvorhaben der gesetzlichen Mitbestimmung?
- Gibt es andere gesetzlichen Rahmen, die beachtet werden müssen?
- Gibt es Aspekte, die dafür sprechen, über den gesetzlich geregelten Rahmen hinauszugehen?
- Gibt es eine Einschätzung darüber, was über die sog. "Manpower" hinaus an Aufwand notwendig ist, wie z.B. Räumlichkeiten, Material, Medien, allgemeine Sachmittel, Hard- und Software ...

Bevor mit der Arbeit innerhalb von Projekten begonnen wird, ist es von entscheidender Bedeutung, dass zwischen allen beteiligten Instanzen, vom Auftraggeber angefangen bis hin zum Endnutzer, bzw. Anwender, die Ziele und die damit zusammenhängenden Vorgehensweisen, Rahmenbedingungen usw. abgestimmt und geklärt werden. Daher empfiehlt sich, die vorangegangene Matrix auch mit dem Personenkreis zu bearbeiten, der nicht unmittelbar zum Kernteam gehört. Ziel ist dabei, zu einem Zeitpunkt, wo es noch einen hohen Grad an Entscheidungsfreiheit gibt, den Klärungs- und Handlungsbedarf von der teuren und nicht mehr so flexiblen zweiten Projekthalbzeit in die billigere erste Halbzeit zu verlagern (siehe auch Auftragsklärung).

Haben alle Instanzen diesen Klärungsprozess durchlaufen, werden die Ergebnisse zwischen den unterschiedlichen Personenkreisen veröffentlicht und anhand der unten stehenden Tabelle transparent gemacht und abgestimmt.

<b>Was alles am Projekt ist ...</b>	<b>... klar, beschlossen und nicht mehr veränderbar?</b>	<b>... unklar, offen und gestaltbar?</b>	<b>... strittig → Meinungsunterschiede, Konflikte</b>
... aus Sicht des Auftraggebers			
... aus Sicht der Kunden, Anwender, Betroffenen			
... aus Sicht der Projektleitung			
... aus Sicht des Projektteams			
... aus Sicht der Verantwortlichen, die das Projektergebnisse übernehmen werden			

Daraus ergeben sich unter Umständen Zielkorrekturen, veränderte Vorgehensweisen, zusätzlicher Handlungsbedarf. Möglicherweise wird an dieser Stelle auch nochmals deutlich, dass entschieden werden muss, wo innerhalb des Projektes (Qualität, Kosten oder Termin) die Prioritäten liegen. Sollte es im Unternehmen mehrere Projekte gleichzeitig geben, ist

das Management gefragt, ob sich die Prioritäten unter den einzelnen Projekten in der Folge verändern müssen.

Auf jeden Fall müssen die notwendigen Aktivitäten festgehalten werden, um die Verbindlichkeit deutlich zu machen. Hierbei empfiehlt sich der folgende Maßnahmenplan:

Lfd. Nr.	Themen	wer	mit wem	bis wann	Anmerkung
1.					
2.					
3.					
...					

→ Grundsätzlich die Spalte „Wer“ nur mit anwesenden Personen bestücken!