

Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2012

Seite 1/5

Mit der Auftragspyramide den Auftrag inhaltlich klären

Bekanntermaßen zeigen Untersuchungen immer wieder, dass einer der größten Stolpersteine der flotte und ungeklärte Projektstart ist. Woran liegt es, dass der Auftragsklärung in der Realität zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet wird?

Zunächst ist zu beobachten, dass es eher psychologische Blockaden sind. Wer bei der Auftragserteilung nachfragt, meint, dass er Schwäche zeigt. Die Angst vor Blamage spielt hier mit herein. Oder je klarer der Auftrag ist, desto mehr kann geprüft werden, ob der Auftrag erfüllt ist. Wer will sich schon in die Karten sehen lassen?

Dennoch ist in der Fachwelt unstrittig, beginne kein Projekt, bevor nicht für Auftraggeber und Auftragnehmer/ Projektleitung ein gemeinsames Verständnis über den Auftrag vorhanden ist.

Wie also den Auftrag klären? Hilfreich ist dabei die Auftragspyramide

1. Methoden der Auftragsklärung

Um den Auftrag zu klären sind folgende Methoden hilfreich:

- Fragetechnik
- Vorschlagstechnik
- Visualisierung
- Induktiver bzw. deduktiver Ansatz und
- Problemanalyse
- Ausschlussverfahren

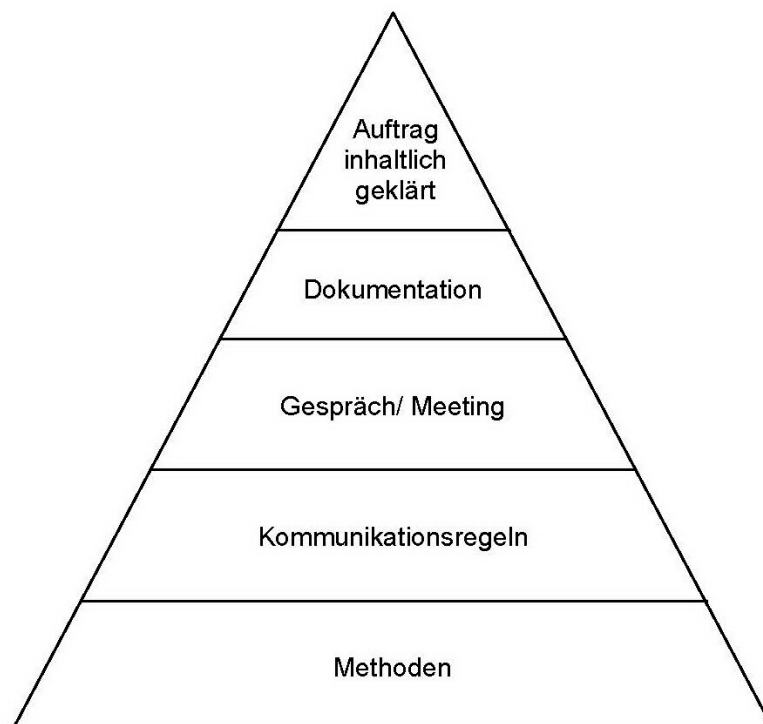
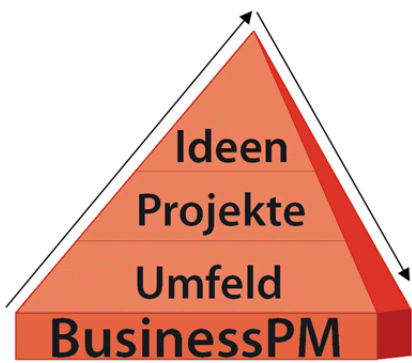


Bild 1: Pyramide der inhaltlichen Auftragsklärung
(Quelle: Max L. J. Wolf)



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2012

Seite 2/5

BEISPIEL FÜR EINE ANFORDERUNGSHIERARCHIE, ABGELEITET AUS DEN SYSTEMZIELEN

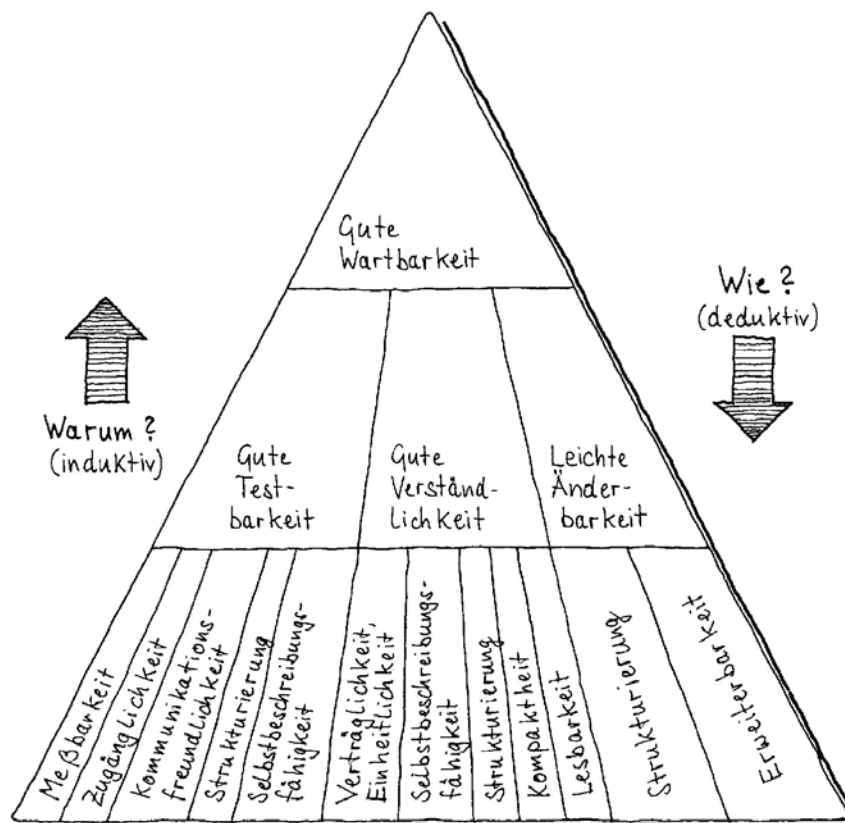


Bild 2: Zielpyramide
(Quelle: Max L. J. Wolf u. a., PM live)

Das Hinterfragen der Wünsche des Auftraggebers ist ein wichtiges Instrument. „Was meinen Sie mit spülmaschinenfest für das neue Geschirr?“ „Welche Eigenschaften müssen erfüllt sein, damit wir von spülmaschinenfest sprechen können?! Hierbei sind alle Fragen, die mit „W“ beginnen, hilfreich.

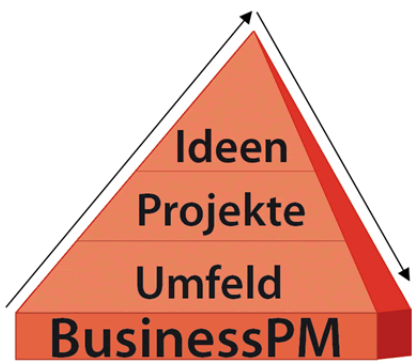
Der andere Weg ist, Vorschläge zu unterbreiten, um in der Auftragsklärung einen Schritt weiterzukommen. „Meinen Sie dies so oder so?“ Dabei ist zu beachten, dass sich Menschen bei Vorschlägen eher ablehnend verhalten. Deshalb ist

die Fragetechnik weniger anstrengend und daher zu bevorzugen.

Ferner ist empfehlenswert, die Ergebnisse gleich aufzuschreiben oder noch besser grafisch festzuhalten. Die Visualisierung eröffnet einen weiteren Kanal der Verständigung und ist deshalb zwingend erforderlich, Klarheit beim Auftrag zu schaffen.

Wer strukturiert vorgehen möchte, legt eine Zielpyramide an und nutzt den induktiven beziehungsweise deduktiven Ansatz.

Ausgehend von der Anforderung „wartungsfrei“ ergibt sich die Frage: „Was muss gegeben sein, damit wir von Wartungsfreiheit sprechen kön-



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2012

Seite 3/5

nen?“ Als Antwort kann sich ergeben „gute Testbarkeit“, „gute Verständlichkeit“ und „leichte Änderbarkeit“. Nun können diese 3 Aspekte weiter vertieft werden.

„Was zeichnet „leichte Änderbarkeit“ aus?

Ferner ist hilfreich, zu formulieren, was nicht gemeint ist oder was der Auftrag nicht abdeckt. Das Ausschlussverfahren ist ein probater Ansatz, Klarheit und Ordnung in die Kommunikation und damit in den Auftrag zu bekommen.

Diese vorgestellten Methoden setzen den Hebel an, Licht ins Dunkel zu bringen. Noch mehr Licht entsteht, wenn die Beteiligten einen Schritt zurückgehen und nicht die Wünsche präzisieren, sondern zuerst das Problem analysieren und anhand der Ursachen die Ziele ableiten.

Das Bild 3 zeigt bei einem Projekt die Ursachen für Terminverzug auf. Bei mangelndem Änderungswesen kann die Anforderung „beschriebenes Änderungsverfahren liegt bis zum 30.6. vor“ dargestellt werden. Mit Hilfe der Fragetechnik kann dann die Anforderung weiter präzisiert werden.

2. Kommunikationsregeln

Ohne Kommunikation keine Auftragsklärung. Dabei ist es wichtig, dass in der Kommunikation zwischen Person und Inhalt getrennt wird. Diese verhindert eine Schiefelage in der Kommunikation und sichert eine Gesprächsatmosphäre im Sinne „Du bist o.k. – ich bin o.k.“. Außerdem ist es ebenso wichtig, das Gehörte in eigene Worte zu fassen und dem Sender zur Überprüfung zurückzugeben.

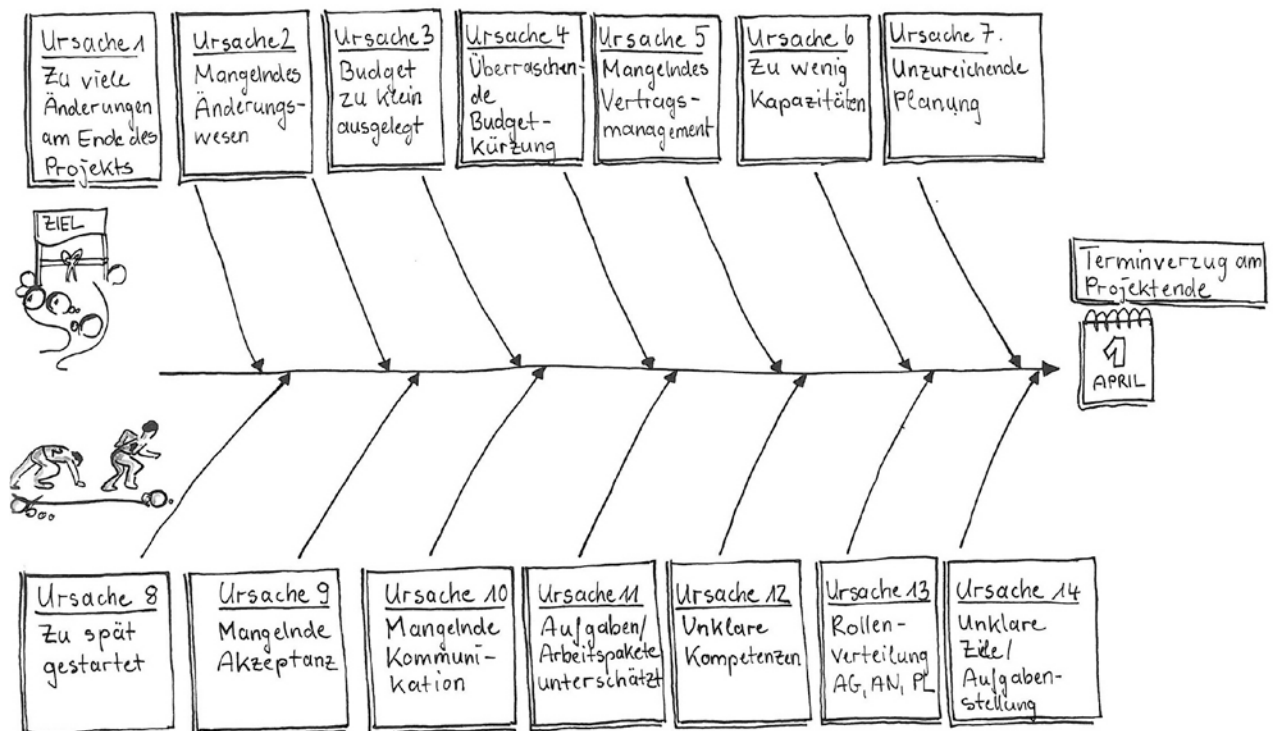
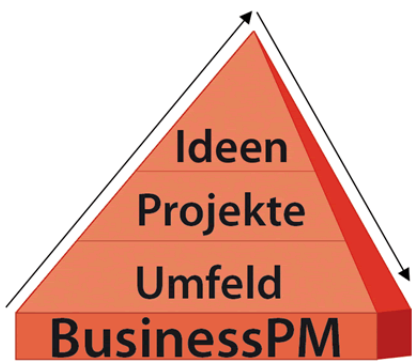


Bild 3: Fischgräten-Diagramm für Terminverzug (Quelle: Max L. J. Wolf)



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2012

Seite 4/5

„Habe ich Sie richtig verstanden, dass“. Damit kann der Sender verstehen, ob das, was er gemeint hat, auch angekommen ist. Diese Feedback-Schleife verlangsamt zwar die Kommunikation, aber ist enorm wichtig, die unterschiedlichen Wahrnehmungen und das Gehörte mit dem Gesagten abzugleichen.

3. Das Gespräch, das Meeting

Auftraggeber und Auftragnehmer/ Projektleitung müssen sich zusammensetzen, um im Gespräch und mit weiteren Betroffenen in einem Meeting den Auftrag inhaltlich zu klären. Sicherlich kann das Gespräch oder Meeting mit Hilfe der obigen Methoden vorbereitet werden, aber im Gespräch mit verbaler und gerade non-verbaler Kommunikation kann die Klarheit und Eindeutigkeit der Wünsche in Anforderungen transformiert werden.

4. Dokumentation

Als Bezugsdokument für die Auftraggeberwünsche ist das Lastenheft der geeignete Ort, den Auftrag möglichst verständlich und klar festzuhalten. Die Der Verband der Automobilindustrie empfiehlt bei der Dokumentation einen einheitlichen Satzaufbau zu verwenden (s. Bild 4).

Das folgende Beispiel soll dies noch vertiefen und veranschaulichen:

„Wenn die Temperatur 20°C übersteigt, muss die Kontrolleinheit den Motor deaktivieren.“

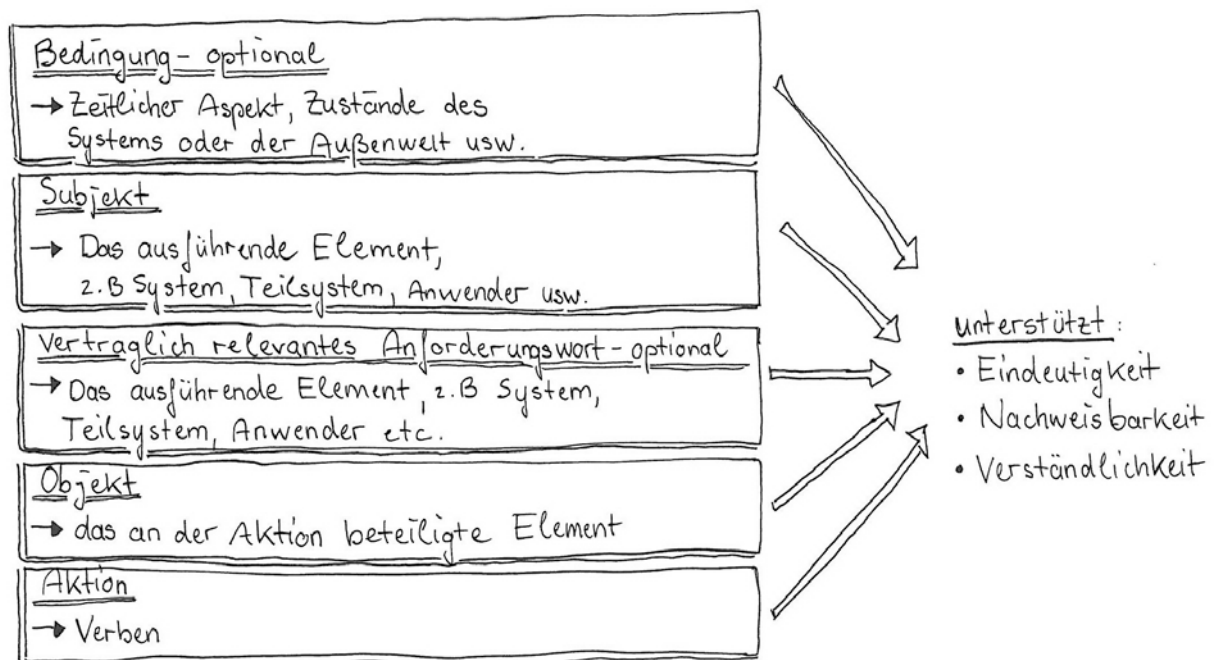
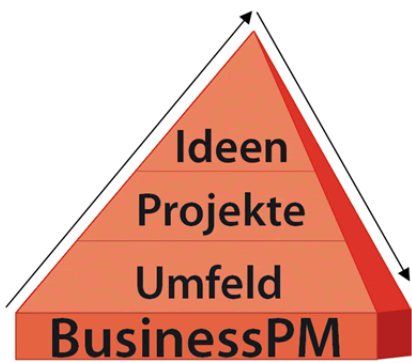


Bild 4: Maßnahme-Einsatz von Sachbaumustern
(Quelle: Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, Komponentenlastenheft, VDA, 2006)



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2012

Seite 5/5

[Bedingung]

Wenn die Temperatur 20°C übersteigt

[Anforderungswort]

muss

[Subjekt]

wer die Kontrolleinheit

[Objekt]

wen den Motor

[Aktion]

wie deaktivieren

Damit ist die inhaltliche Auftragspyramide hinreichend beschrieben.

Mit diesen Instrumenten sind Sie in der Lage, Aufträge inhaltlich zu klären und den psychologischen Barrieren Einhalt zu gebieten. Es gilt immer noch die Weisheit „Wer fragt, der führt“.

5. Quellen und Literatur

VDA, VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE E.V.:

Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, VDA/ QMC-Projekt, Projektdokumentation, Frankfurt/ Main, 2006

WOLF, MAX L. J.:

Projekttermine und -kosten im Griff, Haufe Verlag, Freiburg i. Br., 2009

WOLF, MAX L. J.; MLEKUSCH, R.; HAB, G.:

Projektmanagement live - Instrumente, Verfahren und Kooperationen als Garanten des Projekterfolgs, Expert Verlag, Renningen, 6. Auflage, 2006

WOLF, MAX L. J.

Erstveröffentlichung auf dem GPM-Blog,
<http://gpm-blog.de/mit-der-auftragspyramide-den-auftrag-klaren/>

Ihr

Max L. J. Wolf



Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,
Buchenstr. 4 A,
D-85716 Unterschleißheim,
Tel.: 089 / 3107992,
Fax: 089 / 3104852,
E-Mail: businesspm@wolf-pmt.de,
Internet: www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.