

Methode

Zielgerichtete Auftragsklärung durch Perspektivenwechsel

Mit zirkulären Fragen festgefahrene Gespräche erfolgreich in Gang bringen

Nicht immer reicht es aus, wenn Sie als Projektleiter für die Auftragsklärung den Auftraggeber direkt nach seinen Vorstellungen fragen. Insbesondere, wenn Sie Motive und Wünsche des Auftraggebers aufdecken und gemeinsam eine klare Vorstellung vom Projekt entwickeln wollen, kommen Sie mit direkten Fragen nicht weiter.

Hier kann es hilfreich sein, quasi "um die Ecke" zu fragen. Und wie geht das? Mit der Fragetechnik des zirkulären Fragens, die in der systemischen Beratung entwickelt wurde, um den Ratsuchenden anzuregen, seinen Blick zu weiten und seine Vorstellungen klarer zu formulieren.

Dieser Artikel stellt dar, was zirkuläre Fragen sind und welche Funktionen sie bei der Auftragsklärung erfüllen können. Und er zeigt abschließend an einem durchgängigen Beispiel, wie Projektleiter diese Fragetechnik bei der Auftragsklärung strategisch einsetzen können.

Was sind zirkuläre Fragen?

Die Anwendung zirkulärer Fragen ist eine Methode, den Auftraggeber zu motivieren, die Perspektive zu wechseln und die Interessen anderer Stakeholder des Projekts in den Blick zu nehmen. Sie verbreitern so seine eingeschränkte oder sogar eingefahrene Wahrnehmung und bringen ihn dazu, seine daraus resultierenden Auffassungen zu relativieren. Wie diese Art von zirkulären Fragen wirkt, zeigt Bild 1.

Während die üblichen W-Fragen den Befragten direkt fragen, z.B.: "Was soll mit dem Projekt realisiert werden?", fragt eine zirkuläre Frage indirekt: "Was glauben Sie, dass Ihre Kunden mit dem Projekt realisiert sehen möchten?" oder "Wenn Sie Ihre Vorstellungen vom Produkt mit denen Ihrer Kunden vergleichen: Wie unterscheidet sich diese?" Beide zirkulären Fragen lenken den Blick auf die spezifischen Anforderungen der Kunden und führen dazu, dass der Auftraggeber seine Vorstellungen vom Projektergebnis präzisiert oder relativiert.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills u. Karriere

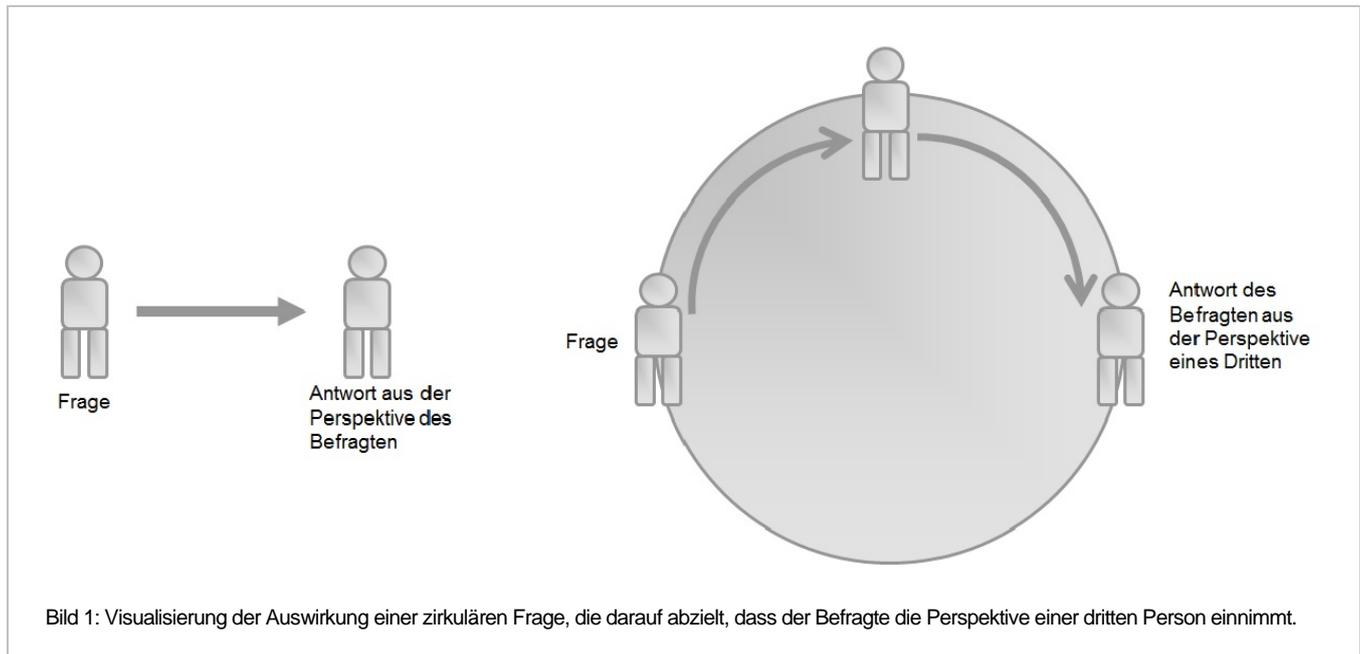
Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- › [Idee / Antrag / Akquisition](#)
- › [Kommunikation](#)
- › [Verhandeln](#)
- › [Konfliktmanagement](#)
- › [Entscheidungsfindung](#)



Funktionen des zirkulären Fragens

In diesen und ähnlichen Situationen können Sie zirkuläre Fragen nutzen, um:

- mehr Informationen zum Projektauftrag zu erhalten.
- festgefahrene Sichtweisen des Auftraggebers durch neue Perspektiven aufzuweichen.
- Machtverhältnisse unter den Stakeholdern herauszufinden.
- Lösungsalternativen zu entwickeln.
- Hinderungsgründe sichtbar zu machen.
- Szenarien durchzuspielen, um gedankliche Beschränkungen aufzuheben.

Mehr Informationen erhalten

Ihr Auftraggeber gibt Ihnen nur die Informationen, die ihm bewusst sind und die für ihn in der aktuellen Gesprächssituation im Vordergrund stehen. Oft verfügt er über weiteres, unbewusstes Wissen. Mit zirkulären Fragen können Sie von ihm die Meinungen und Einstellungen anderer Stakeholder erfahren und weitere Rahmenbedingungen des Projekts "abklopfen".

Beispiele

- "Welche Risiken sieht der Datenschutz in dem Projekt?"
- "Welche Leistungsmerkmale würden sich die Anwender wünschen?"

Festgefahrene Sichtweisen aufweichen

Der Auftraggeber sieht das Projekt "durch seine Brille". Er hat häufig festgefügte Erwartungen an das Projekt in Bezug auf die Leistungsmerkmale, die hierfür erforderlichen Ressourcen und den Endtermin. Es gibt jedoch Spielräume, wie z.B. dass ein Endtermin unter Voraussetzungen festgesetzt wurde, die sich inzwischen geändert haben. Wird dies deutlich, kann auch wieder über den Termin verhandelt werden.

Diese Erwartungen können Sie aufweichen, indem Sie

- **nach der Meinung Dritter fragen:** "Welche Meinung hat der Geschäftsführer in diesem Punkt?" (Dadurch machen Sie sichtbar, dass es neben der Position des Auftraggebers auch noch andere mögliche Positionen gibt, die eingenommen werden können.)
- **nach qualitativen Unterschieden fragen:** "Angenommen, nicht alle Anforderungen könnten realisiert werden, und wir müssen uns entscheiden, welche realisiert werden sollen: Welche wäre die erste, auf die Sie verzichten könnten? Welche die Zweite?" (Mit Hilfe dieser Fragen kann der Auftraggeber reflektieren, welche Anforderungen ihm wirklich wichtig und unverzichtbar sind. Auf diese Weise lässt sich bei knappen Ressourcen oder einem engen Terminrahmen der Umfang und Inhalt des Projekts reduzieren.)
- **nach quantitativen Bewertungen fragen:** "Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie hoch schätzen Sie das Risiko ein, dass der Endtermin nicht eingehalten wird?" oder "Zu wie viel Prozent könnte ein Scheitern des Projekts von fehlenden Ressourcen abhängen?"

Machtverhältnisse herausfinden

Stakeholder sind keine homogene Gruppe. Fragen nach Übereinstimmungen und Unterschieden in den Auffassungen der verschiedenen Stakeholder-Gruppen machen Koalitionen und den jeweiligen Einfluss sichtbar. Wenn so die Machtverhältnisse für den Auftraggeber transparent werden, kann sich seine Position zum Auftrag ebenfalls verändern.

Beispiele

- "Wer von Ihren Kollegen stimmt mit Ihren Anforderungen an die Nutzerführung des geplanten Intranets überein und wer vertritt eine abweichende Meinung?"
- "Der Leiter der Entwicklung möchte an dem geplanten Endtermin festhalten, selbst wenn dies mit dem Risiko verbunden ist, dass nicht alle Funktionen realisiert werden können. Der Finanzvorstand möchte kein Risiko eingehen, das am Ende die Entwicklung verteuert, weil zusätzliche Aufwendungen anfallen. Welcher Sichtweise würde der Geschäftsführer am ehesten zustimmen?"

Alternative Lösungen entwickeln

Bei der Auftragsklärung richtet sich das Augenmerk häufig hauptsächlich auf die Probleme und unterschiedlichen Interessen. Dieser eingeschränkte Blickwinkel verhindert, dass Ideen gesehen werden, die zur Lösung der Probleme beitragen.

Lösungsorientierte Fragen verändern den Fokus, indem Sie den Blick von Problemen auf Lösungen richten und Lösungen auch bei Interessengegensätzen möglich machen. Diese einzusetzen, ist hilfreich, wenn der Auftraggeber in Verhandlungen über den Projektauftrag auf seinen Positionen beharrt.

Beispiel

"Wenn Sie an Projekte in der Vergangenheit denken, bei denen es keine Probleme mit dem Endtermin gab, was war dort anders?"

Durch diese Frage werden Erfahrungen aus erfolgreichen Projekten aus der Vergangenheit in die Diskussion einbezogen. Daraus lässt sich entweder eine Lösung für das jetzige Projekt ableiten oder sie regen dazu an, eine andere Lösung zu finden.

Hinderungsgründe sichtbar machen

Wenn bei der Auftragsklärung Auftraggeber und Projektleiter unterschiedliche Auffassungen vertreten, liegt dies häufig daran, dass jeder den Auftrag aus seiner Perspektive sieht und interpretiert: der Auftraggeber z.B. durch seinen Fokus auf eine schnelle Lösung, der Projektleiter durch den Blick auf die Risiken, die mit der Entscheidung für eine schnellen Lösung verbunden sind.

Durch zirkuläre Fragen, welche die Hinderungsgründe sichtbar machen, können Sie dem Auftraggeber vermitteln, dass er an der Aufrechterhaltung der Interessensgegensätze einen aktiven Anteil hat, und gemeinsam mit ihm eine Lösung finden.

Beispiele

- "Welche Gründe würde ein Skeptiker für Verzögerungen im Projekt benennen?"
- "Welche Probleme könnte ein notorischer Schwarzseher in diesem Projekt sehen?"
- "Welche Vorteile könnten die Gegner des Projekts darin sehen, dass wir uns nicht einigen?"

Szenarien durchspielen, um Beschränkungen aufzuheben

Wenn die Klärung des Projektauftrags zwischen Projektleiter und Auftraggeber ins Stocken geraten ist, bietet es sich an, mit zirkulären Fragen gedankliche Beschränkungen aufzuheben, indem alternative Szenarien durchgespielt werden.

Beispiele

- "Angenommen, es würde ein Wunder geschehen und wir könnten alle unsere Interessengegensätze beseitigen: Was würden wir dann vereinbaren?"
- "Stellen Sie sich vor, es gäbe eine gute Fee, welche Ressourcen könnte diese noch für das Projekt bereitstellen?"

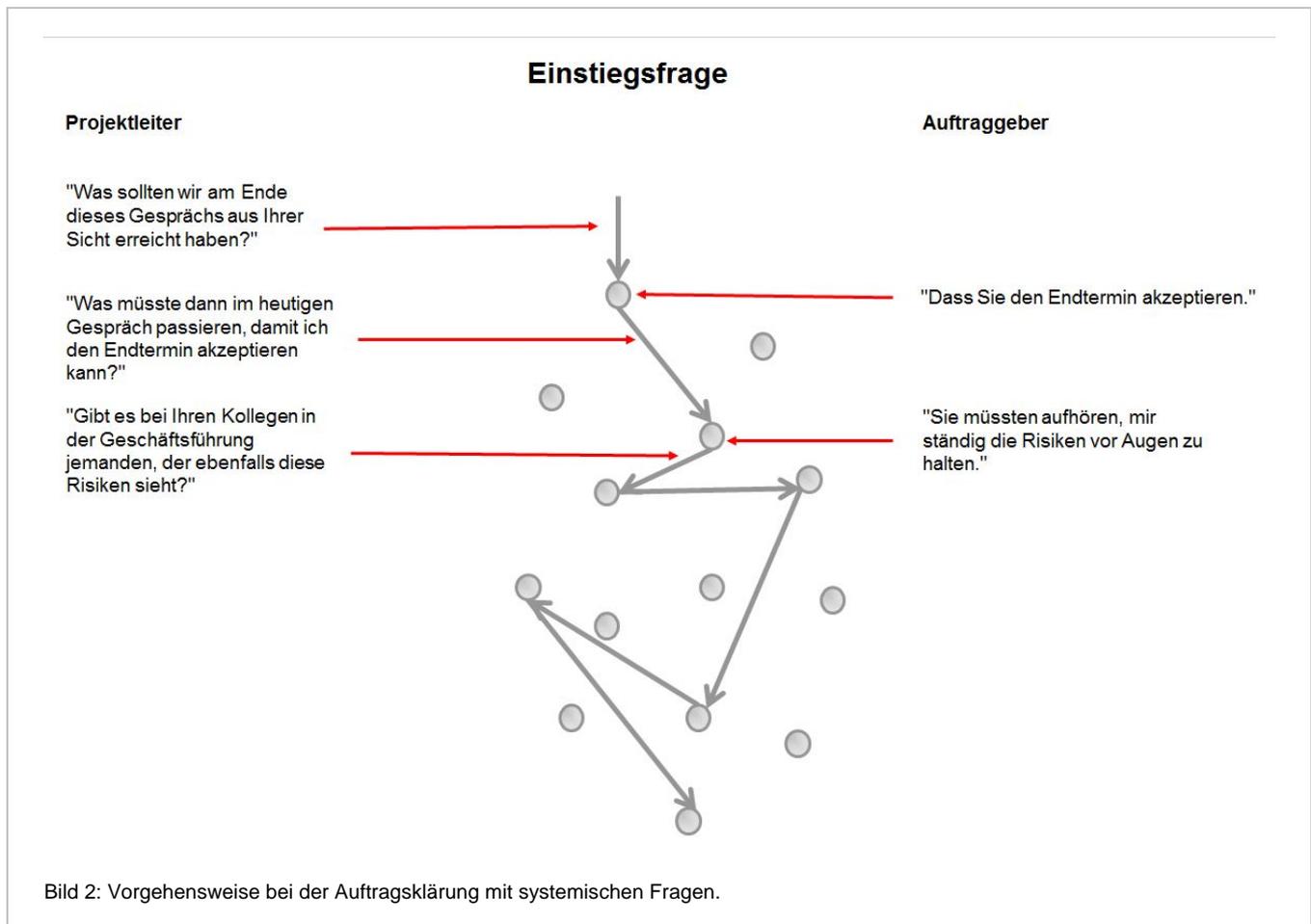
Im Anhang "Zirkuläre Fragen zur Auftragsklärung" finden Sie in einer Word-Datei eine Zusammenstellung zirkulärer Fragen, die Sie in einem Auftragsklärungsgespräch einsetzen und nach Ihren Bedürfnissen erweitern können.

Situative Gesprächsführung mit zirkulären Fragen

Stellen Sie sich nun die folgende Situation vor: Es geht um den Endtermin eines Software-Entwicklungs-Projekts. Der Auftraggeber ist Mitglied einer mehrköpfigen Geschäftsführung und will nicht vom festgelegten Termin abweichen. Sie als Projektleiter halten diesen Termin jedoch für unrealistisch, zumal die Anforderungen nicht weiter reduziert werden können, da dies die Akzeptanz der Software durch die Anwender gefährden würde.

Wie würden Sie hier den Auftraggeber nach einer Verschiebung des Endtermins fragen? Vielleicht so: "Aufgrund der vielen Anforderungen, die umgesetzt werden sollen, glaube ich nicht, dass wir den Endtermin halten können. Ist es möglich, diesen verschieben?" Sie kennen die Antwort des Auftraggebers sicher schon: "Nein, das können wir nicht." In der folgenden Diskussion beharren Sie beide auf ihren Standpunkten, ohne einen Schritt weiterzukommen.

Aber wie können Sie doch noch eine Verschiebung des Termins bewirken? Mit einer Fragestrategie aus zirkulären Fragen. Das Vorgehen bei der Auftragsklärung mit zirkulären Fragen im Rahmen einer Fragestrategie ist in Bild 2 visualisiert:



Die Fragestrategie kann so aussehen: Sie beginnen mit einer möglichst allgemeinen Frage. Darauf hat der Auftraggeber verschiedene Möglichkeiten zu antworten. Diese sind durch die Punkte in der Grafik angedeutet. Aus der Antwort des Auftraggebers leiten Sie dann Ihre nächste Frage an ihn ab. Darauf hat er wieder verschiedene Antwortmöglichkeiten. Durch jede Frage machen Sie einen weiteren Aspekt des Auftrags sichtbar. Die Strategie zielt dabei nicht darauf ab, alle Aspekte zu erkennen, sondern diejenigen, mit welchen eine konstruktive Klärung des Auftrags möglich wird.

Für unser Beispiel kann der Dialog dann so aussehen.

Projektleiter: "Wir haben uns heute noch einmal getroffen, um über den Endtermin zu reden. Was sollten wir aus Ihrer Sicht am Ende dieses Gesprächs erreicht haben?"

Kommentar: Mit dieser Frage zum Gesprächseinstieg regt der Projektleiter den Auftraggeber an, über das gewünschte Gesprächsergebnis nachzudenken. Damit vermeidet er eine Konfrontation auf der Inhaltsebene.

Auftraggeber: "Dass Sie den Endtermin akzeptieren?"

Projektleiter: "Was müsste dann im heutigen Gespräch passieren, damit ich den Endtermin akzeptieren kann?"

Der Auftraggeber antwortet auf der Inhaltsebene. Die Frage nach einem möglichen Szenario für den Gesprächsverlauf fragt nach Gründen, warum eine Einigung über den Termin aus der Sicht des Auftraggebers nicht möglich ist.

Auftraggeber: "Sie müssten aufhören, bei dem Termin nur Risiken zu sehen."

Projektleiter: "Aus meiner Sicht gibt es die Risiken. Gibt es bei Ihren Kollegen in der Geschäftsführung Mitglieder, die ebenfalls Risiken in dem Termin sehen?"

Der Auftraggeber macht die vorsichtige Haltung des Projektleiters dafür verantwortlich, dass er den Termin nicht akzeptiert. Die Frage des Projektleiters bezieht die Meinung anderer Stakeholder ein, mit dem Ziel, die Sichtweise des Auftraggebers zu relativieren.

Auftraggeber: "Ja, Herr Meier. Aber der sieht immer Risiken."

Projektleiter: "Sie sehen keine Risiken, aber Herr Meier sieht diese. Zu wie viel Prozent ist der Geschäftsführer Ihrer Meinung?"

Die Antwort des Auftraggebers zeigt, dass andere ebenfalls ein gewisses Risiko sehen, dass der Endtermin nicht eingehalten werden kann, aber er diese Sicht nicht teilt. Mit der nächsten Frage versucht der Projektleiter, die Position des Auftraggebers dadurch zu relativieren, dass er nach der Unterstützung durch den Geschäftsführer fragt. Der Projektleiter macht den Unterschied in der Einschätzung deutlich. Durch die Frage nach der Einschätzung des Geschäftsführers werden die Machtkonstellationen sichtbar und damit ggf. auch die Motive für die Haltung des Auftraggebers.

Auftraggeber: "Zu 70%."

Projektleiter: "Was könnten Sie tun, damit der Geschäftsführer Ihnen zu 100% zustimmt."

Die Antwort relativiert die Position des Auftraggebers. Die Frage des Projektleiters nach einem möglichen Szenario für die Zustimmung des Geschäftsführers fragt indirekt nach möglichen Alternativen.

Auftraggeber: "Ich müsste ihm beweisen, dass wir die Risiken im Griff haben."

Projektleiter: "Ich habe eine Liste, in der für jedes Risiko beschrieben ist, was wir tun müssen, damit das Risiko das Projekt nicht gefährdet. Wir haben herausgefunden, dass wir für alle Risiken Gegenmaßnahmen ergreifen können. Dies würde aber das Projekt um 20% verteuern. Würde der Geschäftsführer für die Einhaltung des Endtermins 20% mehr bezahlen?"

Mit seiner Antwort benennt der Auftraggeber eine mögliche Alternative: gutes Risikomanagement. An dieser Stelle hätte der Projektleiter auch direkt fragen können: "Gibt es dafür ein Budget." Die Antwort wäre mit hoher Wahrscheinlichkeit "Nein" gewesen. Somit wäre wieder eine nicht auflösbare Situation entstanden. Mit der Frage lenkt der Projektleiter den Blick auf mögliche zusätzliche Ressourcen, die für das Projekt bereitgestellt werden könnten.

Auftraggeber: "Wahrscheinlich nicht. Das Budget ist schon ausgereizt."

Projektleiter: "Angenommen, ich akzeptiere den Endtermin. Aber ich kann ihn dann doch nicht halten. Was würde das für Sie bedeuten?"

Da der Auftraggeber keine Möglichkeit sieht, zusätzliches Budget für das Risikomanagement zu bekommen, scheidet diese Alternative aus. Mit seiner Frage lenkt der Projektleiter den Blick auf die Konsequenzen, wenn der Endtermin bestehen bleibt.

Auftraggeber: "Ich könnte das Projekt nicht als Vorzeigeprojekt verwenden, was ich eigentlich wollte. Ich stünde in einem schlechten Licht da und hätte genau das Gegenteil erreicht von dem, was ich eigentlich wollte."

Projektleiter: "Auf einer Skala von 1 bis 10. Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass dieses Risiko eintritt?"

Der Auftraggeber erkennt jetzt, dass sein Beharren auf den Termin auch für ihn Konsequenzen hat. Mit der Frage nach der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Konsequenzen, versucht der Projektleiter, die starre Haltung zum Termin aufzuweichen.

Auftraggeber: "Nachdem Sie mir schon lang und breit das letzte Mal erklärt haben, dass der Termin unrealistisch ist, würde ich sagen 9."

Projektleiter: "Wie hat dieses Gespräch Ihre Einstellung zum Endtermin des Projekts verändert?"

Dem Auftraggeber wird das persönliche Risiko bewusst, dass er mit seiner starren Haltung eingeht. Der Projektleiter kann jetzt den Blick auf eine Veränderung des Endtermins lenken.

Auftraggeber: "Ich sehe jetzt erst, dass ich mit meinem Beharren auf dem Endtermin auch ein persönliches Risiko eingehe. Das ist es mir eigentlich nicht wert. Machen Sie mir ein Vorschlag für einen Endtermin und liefern Sie mir die Argumente, mit denen ich diesen gegenüber den anderen Mitgliedern der Geschäftsführung gut vertreten kann."

Das Gespräch hätte auch einen anderen Verlauf nehmen können. Der Projektleiter hätte sich auf den festgelegten Endtermin einlassen können, wenn mehr Budget für das Risikomanagement bereitgestellt worden wäre. Oder es hätten sich weitere Alternativen ergeben, unter denen sich der Termin hätte halten lassen. Wenn Sie ein Auftragsklärungsgespräch mit zirkulären Fragen steuern, machen Sie für sich und für den Auftraggeber das gesamte Umfeld des Projekts transparenter. Der Vorteil dieser Gesprächsführung ist, dass der Auftraggeber viele Aspekte während des Gesprächs selbst erkennt.

Fazit

Zirkuläre Fragen sind ein wirksames Instrument für die Auftragsklärung, wenn die Verhandlungen festgefahren sind. Mit ihnen wird die Sicht auf das Projekt erweitert und die Einflüsse der Stakeholder deutlicher. Aber sie können nicht nur dafür eingesetzt werden. Auch bei schwierigen Gesprächen mit Mitarbeitern, bei der Teamentwicklung, bei Verhandlungen und in Konflikten eingesetzt, helfen sie, zu konstruktiven Lösungen zu kommen.

Literatur und Links

- Simon, Fritz B.; Rech-Simon, Christel: Zirkuläres Fragen, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2013
- Borgert, Stephanie: Holistisches Projektmanagement. Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderungen, Springer Verlag, Berlin 2012
- Reich, Kersten: Zirkuläres Fragen, aus: Unterrichtsmethoden im konstruktiven und systemischen Methodenpool, http://methodenpool.uni-koeln.de/zirkulaer/frameset_zirkulaer.html

Service-Links	
 Bücher › Gesprächsführung & Moderation	 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.