

Tipp – Kommunikation

Erwartungen gemeinsam klären

## So schaffen Sie ein einheitliches Rollenverständnis in Kundenprojekten

Erfolgreiches Projektmanagement erfordert klare und gelebte Rollen – das gilt für die Projektleitung ebenso wie für Entscheidungsträger und Projektmitarbeiter. Doch nicht immer sind die rollenspezifischen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen formal geregelt und den Beteiligten hinreichend bekannt. In diesem Fall muss der Projektleiter mit den zuständigen Personen passend zum Projekt klären, wer welche Aufgaben hat, wer für welche Aufgaben die Verantwortung trägt und wer was entscheiden darf. Eine solche Rollenklärung ist z.B. oft bei Projekten mit Kunden und anderen Kooperationspartnern notwendig, um für eine reibungslose Zusammenarbeit zu sorgen. Dieser Tipp unterstützt Sie als Projektleiter dabei, die zum Projekt gehörenden Rollen schnell und eindeutig zu definieren.

Für eine umfassende Rollenklärung mit Kunden sollten Sie in den Gesprächen zwei Ebenen beachten:

- **Inhalte:** Habe ich alle relevanten Punkte angesprochen?
- **Vorgehensweise:** Habe ich klar genug kommuniziert?

### Rollenklärung – welche Inhalte sind wichtig?

Gehen Sie nicht davon aus, dass alle Beteiligten zu Projektbeginn das gleiche Rollenverständnis haben. Prüfen Sie die Ausgangslage und besprechen Sie die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Erwartungen gemeinsam. Ziel des Klärungsprozesses ist es, über folgende Punkte ein gemeinsames Verständnis zu erzielen:

- Wer macht was? Wie grenzen sich die Aufgaben voneinander ab?
- Wer trägt für welches Thema die Verantwortung?
- Was darf ich als Projektleiter entscheiden und was nicht?
- Wen spreche ich zu welchen Themen an?
- Welche Erwartungen und Wünsche haben die Kooperationspartner an die Projektleitung?
- Welche Erwartungen und Wünsche habe ich als Projektleiter an meine Kooperationspartner?

#### Autor



#### Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt

Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: [contact@ipo-lomnitz.de](mailto:contact@ipo-lomnitz.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› Die Aufgaben des Projektauftraggebers – Checklisten zum Anpassen

#### sowie in den Rubriken:

› Kommunikation

› Kick-off

› Rollen / Verantwortlichkeiten

## Legen Sie gemeinsame Spielregeln fest

Um die festgelegte Verantwortung zu konkretisieren, ist es sinnvoll, sich auf gemeinsame Spielregeln zu verständigen, wie z.B.:

- Das Protokoll muss zwei Werktage nach dem Meeting verteilt sein. Dafür ist der jeweilige Protokollant verantwortlich.
- Kann ein Projektmitarbeiter an einem Meeting nicht teilnehmen, so muss die Projektleiterin zeitnah informiert werden.
- Präsentationen für den Lenkungsausschuss verabschieden der Kundenprojektleiter und der externe Projektleiter gemeinsam. Gibt es unterschiedliche Sichtweisen, so müssen die Unterschiede mit ihren Auswirkungen transparent gemacht werden.

## Besprechen Sie den Informationsfluss im Projekt

Zur Rollenklärung gehört auch, den Informationsfluss im Projekt zu besprechen, z.B.:

- Wer informiert wen über welches Thema?
- Welche Reihenfolge ist bei Informationen einzuhalten?

## Thematisieren Sie "Worst Case Szenarien"

Über "Worst Case Szenarien" offen zu sprechen kann sinnvoll sein, um Verantwortlichkeiten zu klären, z.B.:

- Ergebnisse werden zu spät geliefert – Wie wollen wir damit umgehen?
- Der Projektmitarbeiter des Kunden steht nicht mehr zur Verfügung – Was tun?

## Klären Sie finanzielle Aspekte

Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden selbstverständlich auch über finanzielle Aspekte geklärt:

- Scope Änderungen – wer zahlt?
- Im Projekt werden vom Kunden zusätzliche Meetings gewünscht, die nicht durch den Dienstleister verursacht werden. Wer zahlt diesen Aufwand?

## Ist die Kommunikation klar genug?

Erwartungen, Regeln und Aufgaben zu besprechen, ist ein Teil der Rollenklärung. Ebenso wichtig ist es, sich zu vergewissern, ob Ihre Gesprächspartner auch alle Punkte verstanden haben und – nicht zu vergessen – ob sie auch alle Punkte akzeptieren. Achten Sie bei der Rollenklärung deshalb auf Folgendes:

- **Wording – Klären Sie die Bedeutung von Begriffen**

Beispiel: "Sie übernehmen die Projektkoordination". Ist den Beteiligten wirklich klar, was mit Projektkoordination gemeint ist? Haben alle das gleiche Verständnis über diesen recht allgemeinen, interpretationsfähigen Begriff? Klären Sie durch Definitionen, durch Fragen und Rückfragen was mit einem Begriff gemeint ist.

- **Fragen Sie bei Unklarheiten nach**

Um erfolgreich zu klären, ist es notwendig, auf eigene Unklarheiten zu achten und diese auch ernst zu nehmen. Begreifen Sie Irritationen als Chance und fragen Sie nach, wenn Sie nicht sicher sind, ob Sie einen Begriff oder eine Erwartung richtig verstanden haben.

- **Positionieren Sie sich klar gegenüber dem Kunden**

Professionelle Rollenklärung setzt voraus, dass Sie eigene Vorstellungen über die Aufgabenverteilung und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten haben und in der Lage sind, sich gegenüber Ihren Kunden zu positionieren. Das bedeutet nicht, dass Sie eine starre Position einnehmen sollen, wohl aber, dass Sie eine klare Vorstellung über eine gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit haben.

- **Gleichen Sie Ihr Rollenverständnis mit dem Ihrer Führungskräfte ab**

Die klare Position hängt sicher nicht nur von dem persönlichen Rollenverständnis des Projektleiters ab, sondern sehr häufig spielen die Erwartungen und Interessen der Vorgesetzten des Projektleiters eine erhebliche Rolle. Vergewissern Sie sich deshalb, inwieweit die Erwartungen und Interessen Ihrer Führungskräfte mit ihrem eigenen Rollenverständnis übereinstimmt. Dieser Punkt spielt gerade in Kundenprojekten eine große Rolle, denn die Innenpolitik bestimmt die Außenpolitik.

## Achten Sie im Gespräch auf die Botschaften des Gegenübers

Um ein gemeinsames Rollenverständnis sicherzustellen, sollten Sie sich während des Klärungsgesprächs folgende Fragen stellen:

- Habe ich die Erwartungen, Interessen und Wünsche der anderen wirklich verstanden? Welche Signale, Botschaften sendet der Kunde? Gibt es neben expliziten Erwartungen auch implizite, die eher indirekt, beiläufig vermittelt werden?
- Findet eine Besprechung mit mehreren Personen statt, sollten Sie darauf achten, ob es unterschiedliche Sichtweisen zu einzelnen Themen gibt. Bekanntermaßen sprechen mehrere Personen nicht immer mit "einer Zunge".
- Gibt es unterschiedliche Sichtweisen, spiegeln Sie Ihren Gesprächspartnern die Unterschiede in konstruktiver Weise wider. Formulieren Sie diese jedoch nicht als Du-Botschaft ("Sie haben in diesem Punkt keine Einigkeit"), sondern als Ich-Botschaft ("Bei mir besteht zu diesem Thema noch Unklarheit, denn von Frau A höre ich diese Aussage und von Herrn B eine andere. Bitte helfen Sie mir, diese Unklarheit aufzulösen").

## Fassen Sie das Ergebnis zusammen

Zum Ende eines Meetings sollten Sie die besprochenen Punkte zusammenfassen. Überlegen Sie, ob Sie die vereinbarten Punkte auf einem Flipchart festhalten. In der Regel ist es sinnvoll, die Ergebnisse in einem Protokoll zu dokumentieren.

### 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/2016> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.