

Spotlight

So hole ich meine Stakeholder ins Boot



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

So hole ich meine Stakeholder ins Boot

Stakeholder haben unterschiedliche, oftmals sogar gegensätzlichen Interessen – doch wie bekommt man sie alle ins selbe Boot? Zuerst müssen Sie die Stakeholder identifizieren und analysieren. Wissen Sie erst, wie Ihr Stakeholder "tickt", können Sie souverän mit seinen Stärken und Schwächen umgehen und auch Skeptiker überzeugen. Mit den Methoden analysieren und managen Sie Stakeholder und das Projektumfeld.

Inhalt

Das Stakeholdermanagement aufsetzen

1. Studie zum Stakeholdermanagement in Deutschland
Stakeholder im Projekt – trotz hoher Bedeutung oft nur intuitiv gesteuert Seite 4
2. Umsetzungserfolg durch Partizipation
Keine Angst vor 1.000 Stakeholdern..... Seite 22
3. Mitspieler kennen und einschätzen
Stakeholderanalyse in sieben Schritten Seite 35
4. Kommunikation mit Stakeholdern
Teil 1: Projektbetroffene kennenlernen und verstehen Seite 47
5. Kommunikation mit Stakeholdern
Teil 2: Konflikte bewältigen und sich mit vielen Beteiligten verständigen Seite 56
6. Immer auf dem neuesten Stand
Stakeholdermanagement mit Collaboration-Tools..... Seite 64

Stakeholder verstehen und einbeziehen

7. Menschenkenntnis für den Projektalltag
Teil 1: Menschen wahrnehmen und einschätzen..... Seite 80
8. Menschenkenntnis für den Projektalltag
Teil 2: Mit verschiedenen Persönlichkeiten erfolgreich umgehen..... Seite 89
9. Kommunikationsmuster mit dem Soziogramm visualisieren
Austausch im Team analysieren und verbessern Seite 95
10. Gesprächspartner typgerecht behandeln
Sprechen Sie dieselbe Sprache!..... Seite 101
11. So managen Sie Stärken und Schwächen Ihrer Stakeholder
Teil 1: Das Projekt planen..... Seite 105
12. So managen Sie Stärken und Schwächen Ihrer Stakeholder
Teil 2: Das Projekt durchführen Seite 114
13. Limbisches System: Empfängerorientiert argumentieren im Projekt
Wie Sie alle Stakeholder von Ihren Zielen überzeugen Seite 124
14. Änderungsmanagement
So holen Sie Skeptiker ins Boot..... Seite 129

Methodensteckbriefe zum Stakeholdermanagement

15. Stakeholdermanagement.....	Seite 141
16. Umfeldanalyse	Seite 149
17. Kraftfeldanalyse.....	Seite 157

Fachbeitrag

Studie zum Stakeholdermanagement in Deutschland

Stakeholder im Projekt – trotz hoher Bedeutung oft nur intuitiv gesteuert

Sie werden als kritischer Faktor für den Erfolg von Projekten genannt und eng mit Projektrisiken in Verbindung gebracht. Sie sind das Project-Excellence-Kriterium schlechthin: Stakeholder. Obwohl Praktiker ihre Bedeutung grundsätzlich als sehr hoch einstufen, werden sie in der Praxis meist nur ad hoc, intuitiv und nebenbei "mitgesteuert", ohne dass ein Konzept vorhanden ist – geschweige denn, dass Ressourcen oder Budget für ein professionelles Stakeholdermanagement bereitgestellt werden.

So klaffen Theorie und Praxis in zahlreichen Unternehmen und Projekten noch weit auseinander. Denn das Thema Stakeholdermanagement hat zwar in der methodischen Weiterentwicklung in den letzten Jahren viel an Aufmerksamkeit gewonnen, die Umsetzung im Projektalltag hinkt aber noch hinterher. Das hat eine Studie der Fachgruppe Stakeholdermanagement der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. ergeben, die den Stand des Stakeholdermanagement in deutschen Projektgruppen und Unternehmen untersuchte.

Das vorliegende Ergebnis dieser Studie schafft eine solide Basis, um die Ausgangslage in den Unternehmen besser zu verstehen und gezielte Maßnahmen entwickeln zu können, um immer komplexer werdende Projekte erfolgreich zum Abschluss zu bringen.

Studiendesign

Die Studie zu Art und Umfang der Umsetzung des Stakeholdermanagements in deutschen Unternehmen und Projektgruppen wurde in zwei Stufen durchgeführt.

Fragebogen

Zunächst wurden Informationen und Daten anhand eines Fragebogens zu fünf Bereichen erhoben:

- Angaben zur Person und zum beruflichem Umfeld
- Wahrnehmung und Einordnung des Themas Stakeholdermanagement
- Umsetzung des Stakeholdermanagements
- Wirkung und Erfolgsmessung von Stakeholdermanagement
- Angaben zum Unternehmenskontext

Autor



Katja Mayer

Dipl.-Betriebswirtin, MBA in internat. Mgm., seit 1990 in IT, Financial Services und Unternehmensberatung mit Schwerpunkten Business Development, Stakeholdermgm. und Corporate Sustainability global tätig

Kontakt: katja.mayer@km-networks.net

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Experten-Interviews

In einem zweiten Schritt wurden ergänzende Interviews mit Experten geführt, in denen zusätzliche Informationen abgefragt sowie Ergebnisse hinterfragt wurden, die bei der Auswertung der Fragebögen keine eindeutigen Antworten geliefert haben. Insgesamt wurden 173 Fragebögen und 10 Interviews ausgewertet.

Überblick über die Teilnehmer

Das Spektrum im Hinblick auf Branchen, Größe des Unternehmens, Projektart, Projektvolumen und Projektlaufzeit ist breit gefächert. Neben Vertretern von Konzernen wie Volkswagen, Commerzbank, EADS, IT NRW oder Siemens haben auch Vertreter zahlreicher kleinerer Unternehmen an der Studie teilgenommen.

Der Stammsitz der Unternehmen befindet sich größtenteils in Deutschland (86,8%), zahlreiche Unternehmen sind aber sowohl national als auch international tätig (62%). Die Aussagen der Studie sind also mit dem Wissen zu bewerten, dass der überwiegende Teil der Befragten der deutschen Unternehmenskultur zuzurechnen ist, rund drei Viertel der Befragten jedoch Erfahrungen im internationalen Projektmanagement aufzuweisen haben.

Projektarten und -größen

28% der Befragten gaben an, dass sich ihre Organisation mit Investitionsprojekten befasst, wie z.B. im Bau und Anlagenbau, in der Wehrtechnik oder in der Luft- und Raumfahrttechnik. 27,2% befassten sich mit Projekten in der Informationstechnologie. Organisationsprojekte sowie Forschungs- und Entwicklungsprojekte wurden von 16,8% bzw. 15% der Befragten durchgeführt.

Bei der Angabe zum Projektvolumen zeigte sich eine sehr gleichmäßige Verteilung, das Spektrum reicht von sehr kleinen (zwischen 10.000 Euro und 50.000 Euro) bis hin zu sehr großen Projektbudgets (über 100 Millionen Euro).

In Bezug auf die Projektlaufzeit hatte fast ein Drittel der Projekte (29,2%) eine Laufzeit von drei bis neun Monaten. 36,3% hatten eine Laufzeit von neun bis 24 Monaten und 31% von über 24 Monaten.

Angaben zur Person

Die Befragten selbst waren zu dreiviertel männlich und gehörten zu fast 70% der Altersgruppe von 35 bis 54 Jahren an. Jünger als 35 Jahre waren lediglich 20% aller Befragten, 10% waren älter als 54 Jahre.

Knapp die Hälfte der Befragten (49,4%) gab eine Funktionsbezeichnung direkt im Projekt an. An zweiter Stelle wurde mit deutlichem Abstand der Vertrieb genannt (11,9%), gefolgt von der Entwicklung (6,5%). Die Bereiche Produktion, Personalwirtschaft, Finanzwesen sowie Marketing und Logistik waren lediglich mit Nennungen von 4% und weniger vertreten.

Bei der Beschreibung ihrer Position (Doppelnennungen waren nicht möglich) verorteten sich 48% der Befragten in der Projektorganisation, davon 34% als Projektleiter, 10% als Projektteammitglied und 4% als Projektdirektor. 44%

der Befragten arbeiten in der Linienorganisation ihres Unternehmens, dort überwiegend als Geschäftsführer, Abteilungsleiter oder Angestellte. 8% der Befragten gaben eine im Fragebogen nicht aufgeführte Position an.

Die Stakeholder im Projekt

Zu den Stakeholdern, die sich im Umfeld eines Projekts bewegen, zählen diejenigen, die

- ein Interesse am Projektergebnis haben,
- vom Projektergebnis betroffen sind,
- in der Projektarbeit involviert sind oder
- die Einfluss auf das Projekt nehmen können bzw. wollen.



Die wichtigsten Stakeholder im Projekt

Zählt man zur Frage, welche die entscheidenden Stakeholder im Projekt sind, die abgegebenen Stimmen zusammen, ergeben sich aus der Umfrage acht wichtige Gruppen (s. Bild 1). Dabei wurde der "Kunde" mit 90 Nennungen am häufigsten angegeben, gefolgt vom "Management" und den "Mitarbeitern" auf den Plätzen zwei und drei. Als Stakeholder, die nicht in Bild 1 zu sehen sind, wurden außerdem genannt: Lieferanten, Nutzer, Betriebsrat, Lenkungsausschuss, Consultants, die eigene Organisation, Konkurrenz und Sonstige.

Dass der Kunde, das Management und die Mitarbeiter die am häufigsten genannten Stakeholder sind, verwundert im Projektkontext sicherlich wenig. Allerdings sei an dieser Stelle angemerkt, dass es "DEN Kunden, DAS Management und DIE Mitarbeiter" in dieser einfachen Form nicht gibt.

Neben der Tatsache, dass sich dahinter immer einzelne Personen verbergen mit ganz individuellen Interessen und Motivationen, wurden von den Befragten sehr unterschiedliche Formulierungen gewählt, die einerseits methodisch in der Auswertung zu den obigen Stakeholdergruppen zusammengefasst wurden, andererseits aber auch deutlich machen, dass jedes Projektumfeld seine ganz eigenen Stakeholder und Eigenschaften hat. Die Vielfalt der Nennungen macht Tabelle 1 deutlich.

Erkenntnisse bei der Stakeholderanalyse berücksichtigen

Tabelle 1 veranschaulicht, wie differenziert die Studienteilnehmer zum Teil die Beteiligten in den einzelnen Stakeholdergruppen wahrnehmen. Die Vielfalt zeigt, mit welcher unterschiedlichsten Anspruchsgruppen und implizit auch Interessenslagen eine Projektleitung in der Umsetzung der Projektziele zurechtkommen muss.

So unterscheiden die Teilnehmer bei den Kunden z.B. zwischen Auftraggeber, Projektteam oder Projektleiter des Auftraggebers, Entscheidungsträger, Einkauf, Endkunde oder Projektbeteiligte beim Kunden – "DEN" Kunden gibt es also gar nicht! Diesem Wissen sollte eine entsprechend **differenziert vorgenommene Stakeholderanalyse** Rechnung tragen, die auf die Stakeholder-Identifikation folgt.

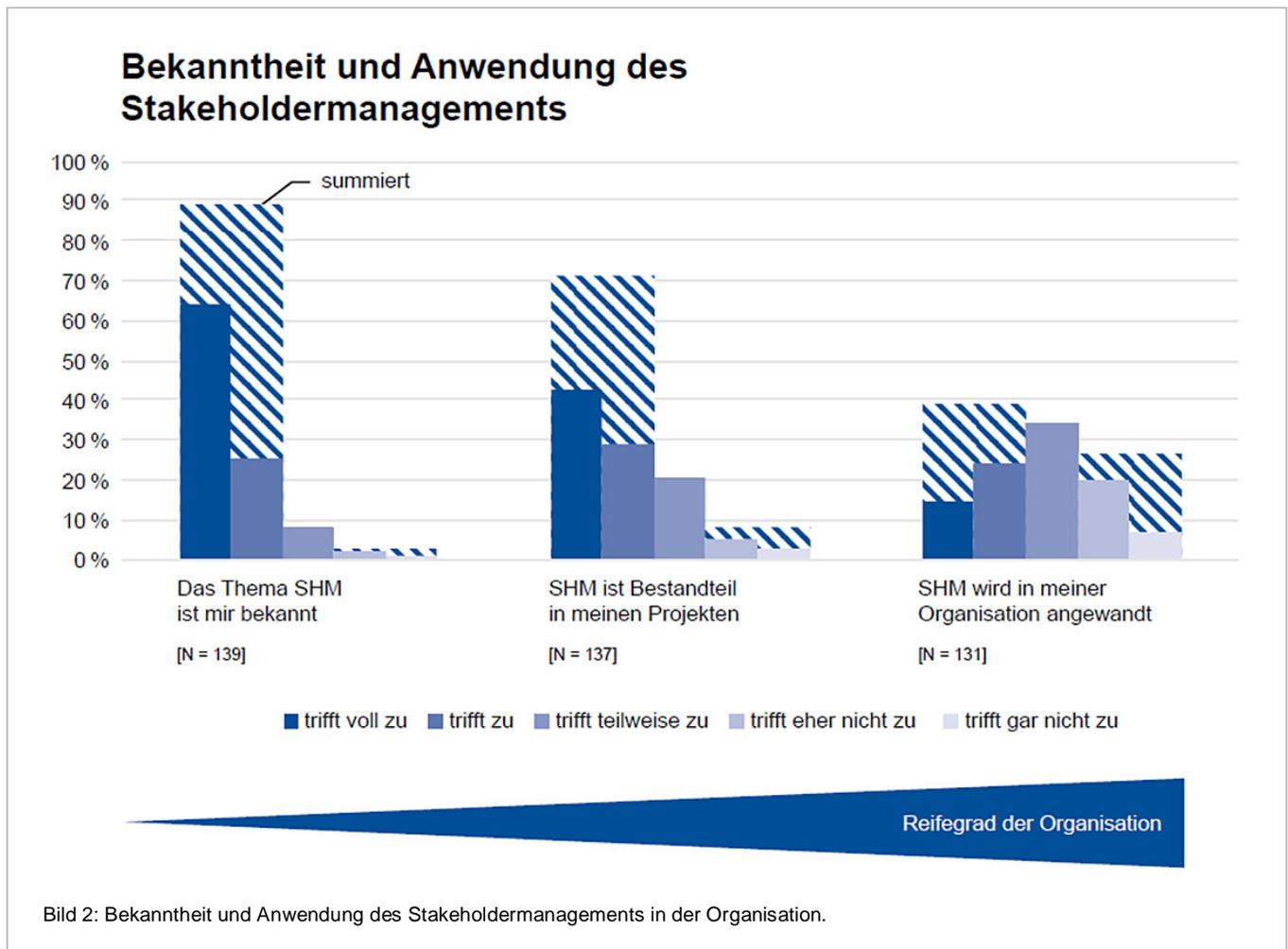
Voraussetzungen für den Umgang mit den Stakeholdern

In den vertiefenden Interviews haben die Experten übereinstimmend zuerst die **Wichtigkeit der Definition** und die **korrekte Einteilung** der einzelnen Stakeholder genannt, die für das Projekt relevant sind. Ist dieser Schritt getan, muss es zur **Kommunikation** mit den einzelnen Stakeholdern kommen. Hierbei ist es wichtig, die einzelnen Interessen und Wünsche zu erfragen, um diese in späteren Phasen berücksichtigen zu können.

Grundvoraussetzung hierfür ist ein wirksames Stakeholdermanagement, das innerhalb der Organisation bekannt ist und von allen Beteiligten in der Praxis fachgerecht angewendet wird. Daher stellte sich die Frage nach dem Bekanntheitsgrad und der Anwendungsbereitschaft des Stakeholdermanagements im Unternehmen (Bild 2).

Stakeholdergruppe (mit Nennungen)	Einzelnennungen der Teilnehmer
Kunde (90 Nennungen)	Endkunde, direkter Kunde, Hauptvertragskunde, Customer, Client, Kunde des Endprodukts, Target Company, Kunde des Kunden, Einkauf des Kunden, Auftraggeber/interne Auftraggeber, Projektteam des Auftraggebers, Projektbeteiligte beim Kunden, externer Entscheidungsträger, Projektleiter des Kunden, Owner, u.ä.
Management (74)	(Gesamt-)Vorstand, Geschäftsleitung / Geschäftsführung / Geschäftsführer, CEO, Top Management, Board, Division Leitung, (Fach-)Abteilungsleitung, Bereichsleitung, Business Unit-Leitung, Segmentleitung, Manager Fachbereiche, Line Management/Linienführungskräfte, Feldleiter, kaufmännische Leitung, Leiter Human Resources-Abteilung, funktionale Manager, eigene Leitung, (Linien-)Vorgesetzter, direkte Führungskraft, interner Projektauftraggeber, interne Entscheidungsträger (eigenes Management), Programmmanager, u.ä.
Mitarbeiter (61)	Team, Projektteam, Projektmitarbeiter, Projektteammitglied, Projektkernteam, Projektbeteiligte, hauptberufliche und/oder ehrenamtliche Mitarbeiter, direkte Beteiligte, Mitarbeiter der Abteilungen, u.ä.
Shareholder (36)	Gesellschafter, Aktionäre, Eigentümer, Anteilseigner, Banken / Geldgeber, Fremdkapitalgeber, Investoren, Finanzierer EK/FK, Kreditgeber, Gläubiger, Business Owner, CFO, Donor/Financing Organisation, Finance and Taxes, Projektsponsor, Sponsor (Management), u.ä.
Öffentlichkeit (29)	Öffentliches Umfeld, Umwelt, Kundenumgebung, Public, öffentliche Stellen, Publikum, external context, Projektumfeld, der Rest der Welt, Presse, Medien, local inhabitants, shop keepers, local business, Meinungsbildner, NGOs, Projektbetroffene, die mit dem Ergebnis leben müssen, direkt und indirekt Betroffene, u.ä.
Fachabteilung (26)	Fachbereich, Business Unit, Einkauf, IT-Betrieb, Vertrieb (Opponent), beteiligte Abteilungen, Produktmanagement, Vertrieb, Netzwerkbereich, Fachpersonal, Entwicklung, interne Lieferanten, IT/Rechenzentrum, Risk Management, Service/Operations, Human Resources and Communication, QA, u.ä.
Politik (24)	Behörden, Local City Council, Stadt/Regierung, Politiker, Zulassungsbehörden, Land/Regierung, other municipal Departments (for Permits etc.), Zulassungsstellen, Gemeinde/Staat, offizielle Stellen (Behörden), Politiker, u.ä.
Partner (23)	Partner/clients, Geschäftspartner, Konsortien bzw. Konsortialpartner, Contractor, Gegenseite, externe Lieferanten, Konsorten, Nachbar-Ressource, Nachunternehmer, Kooperationspartner, Subunternehmer, business partner, externe Dienstleister, Mitarbeiter des Dienstleisters, business partner – external, other contractors, externe Beteiligte, u.ä.
Lieferant (19)	Supplier, Zulieferer, Vendor, u.ä.
Nutzer (16)	Anwender, End-User, Nutzer des Projektergebnisses, Zielgruppe/target group, Empfänger des Projekts, Key User/Multiplikatoren, Pain-Chain Adressat, people using public transport, u.ä.
Betriebsrat (8)	Datenschutz/Betriebsrat, Betriebs-/Personalrat, Arbeitnehmervertretung, u.ä.
Lenkungsausschuss (8)	Projektsteuerungsgremium, Projektlenkung/-gremium, Projektlenkungsausschuss, Projektentscheidungsgremien, Strategieabteilung, Strategie (Regulator), Controller, u.ä.
Consultant (6)	Berater des Kunden, Drittberater, Kundenberater, Consultant/Engineer, externe Berater des Kunden, u.ä.
Unternehmen (4)	My Company, eigene Organisation, Auftragnehmer, nicht am Projekt beteiligte Abteilungen, u.ä.
Konkurrenz (4)	Competitors (or Alternative Solutions), Wettbewerber, u.ä.
Sonstige Stakeholder (18)	Machtpromoter, tangierte Projekte, Vereinsmitglieder, Auszubildende (Lehrer), Fachpromotor neuer Lösung, in jedem Fall Menschen ohne formale Macht, Familien, Projektgegner, u.ä. (zzgl. aller nicht klar identifizierbaren Nennungen)

Tabelle 1: Übersicht zu Einzelbeschreibungen der wichtigsten Stakeholder.



Die Ergebnisse der Umfrage zeigen hier eine erste Diskrepanz zwischen der Bedeutung des Stakeholdermanagements im Allgemeinen, der Anwendung durch den Einzelnen und der Verankerung in der Organisation selbst:

- Nahezu 90% aller Befragten ist das Thema Stakeholdermanagement bekannt.
- 70% gaben an, dass das Stakeholdermanagement Bestandteil ihrer Projekte ist.
- Aber nur in 40% der befragten Organisationen wird dieser Managementansatz angewendet.

Je höher die Position desto höher die Bedeutung

Dass Stakeholdermanagement weniger in der Organisation sondern vielmehr in der Führungsebene verankert ist, lässt sich aus dem Zusammenhang zwischen der Position der Befragten im Unternehmen und ihrer Affinität zum Stakeholdermanagement in den von ihnen verantworteten Projekten ableiten. Rund 90% der Geschäftsführer, fast 70% der Abteilungsleiter und zwei Drittel der Projektleiter betrachten Stakeholdermanagement als wichtigen Bestandteil ihrer Projekte. Bei Projektteam-Mitgliedern und Angestellten ist kein Trend erkennbar. Stakeholdermanagement hat offensichtlich in höheren Positionen eine höhere Bedeutung als in niedrigeren Positionen.

Hier stellt sich die berechtigte Frage, wie und von wem der Ansatz des Stakeholdermanagements in der Organisation weiter verankert werden kann. Der Mehrwert eines systematischen Stakeholdermanagements ist mittlerweile unbestritten, insbesondere unter den Gesichtspunkten der beschränkten Ressourcen sowie einer steigenden Komplexität der Prozesse und Projekte.

Wie wird methodisch im Stakeholdermanagement vorgegangen?

Die Befragten hatten in ganz verschiedenen Projekten mit Stakeholdermanagement zu tun: in Forschungs-, Entwicklungs-, Organisations-, Bau oder öffentlichen Projekten und sahen es als Teil des Projektmanagements an. Während viele der Befragten mit einer **Umfeldanalyse** beginnen und die Stakeholder listen, haben andere **feste Methoden** oder sogar einen **Methodenpool**, mit Hilfe dessen sie die Stakeholder analysieren und kategorisieren.

Was die Bedeutung von Erfahrungen im Stakeholdermanagement angeht, sind sich die Befragten uneinig. Etwa die Hälfte gab an, dass es richtig sei, sich auf **Erfahrungswerte** aus früheren Projekten zu berufen, während die Übrigen meinten, dass dieser Ansatz nicht richtig sei, da sich das Umfeld und die Anforderungen **stets unterscheiden und stetig verändern** würden.

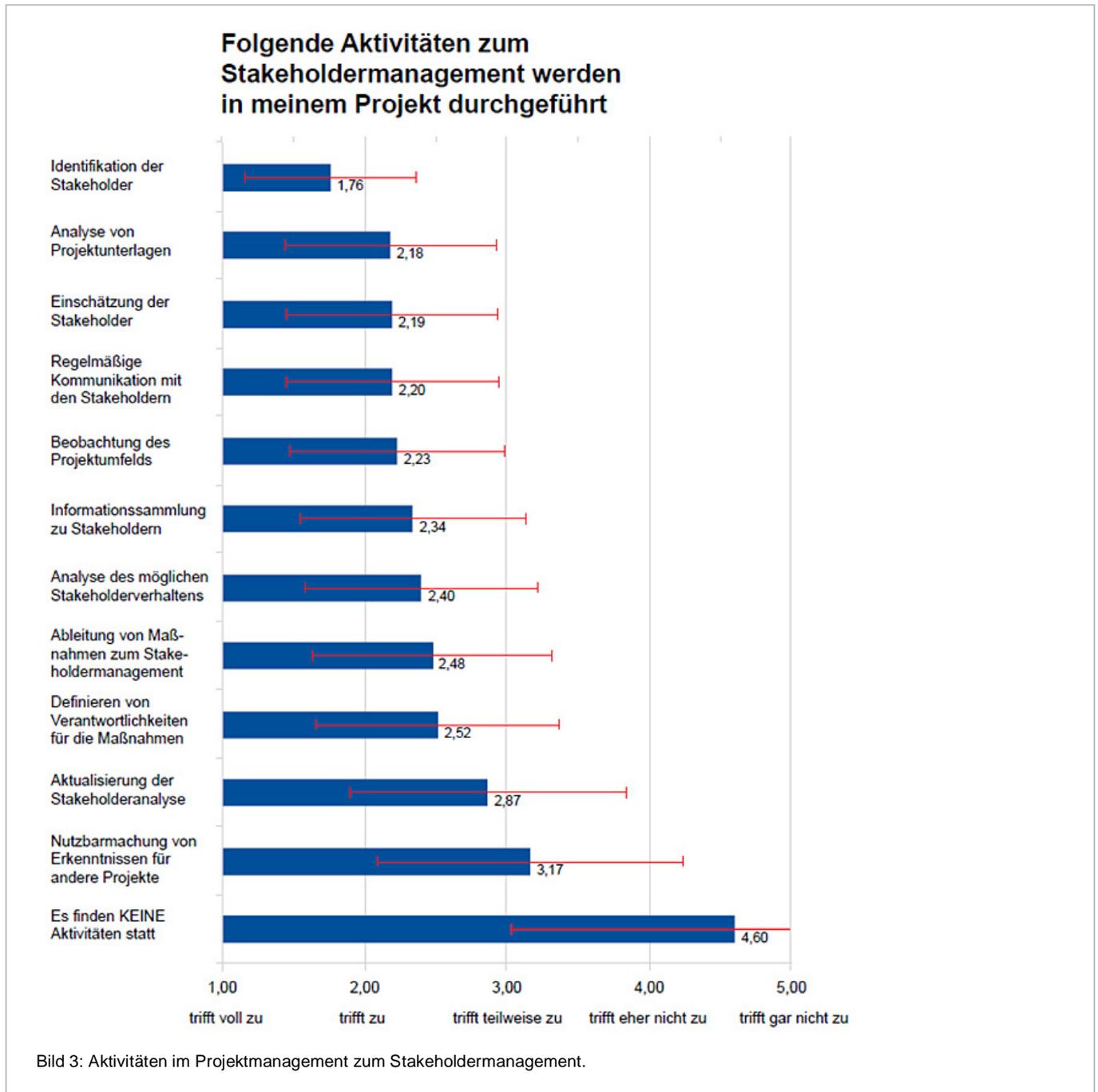
Zum methodischen Vorgehen nachfolgend ein paar Stimmen der Teilnehmer:

- "Um die Stakeholder zu identifizieren, beziehe ich das ganze Projektteam mit ein und Personen, die in der Linienorganisation beteiligt sind. Ich habe auch schon einen Fragenkatalog entworfen, den wir intern Punkt für Punkt abarbeiten, um auf alle Beteiligten zugehen zu können und auch vorbereitet zu sein. Die Hauptmaßnahme sollte aber sein, direkt auf die Stakeholder zuzugehen und mit ihnen in den Dialog zu treten. So werden alle Bedürfnisse, ob nun von Projektbeteiligten oder nicht, gleichermaßen abgedeckt."
- "Ich habe bereits bei der Durchsicht der zum Projekt gehörenden Unterlagen mit Stakeholdermanagement zu tun. In unserem Unternehmen gibt es einen festen Pool an Erfahrungswerten, die nach und nach abgearbeitet werden."
- "Wir fangen mit dem Aufbau des Vertrags an, wen betrifft das Projekt, interne oder externe Stakeholder? Welche Kunden sprechen wir an? Was wollen diese Gruppen? Dann gehen wir auf die einzelnen Individuen bzw. Gruppen zu. Was wollen sie, welche Interessen haben sie? Wichtig ist auch, was für einen Einfluss die jeweiligen Gruppen auf das Projekt haben und ob sie sich damit identifizieren können."

Anwendung des Stakeholdermanagements in der Praxis

Alle Experten waren sich einig, dass die **Identifikation der Stakeholder** die Grundlage für jede weitere Aktivität bildet und demzufolge zur am häufigsten durchgeführten Aktivität im Stakeholdermanagement gehört. Die darauf folgenden Aktivitäten wie die Analyse von Projektunterlagen, Einschätzung sowie regelmäßige Kommunikation mit Stakeholdern und die Beobachtung des Projektumfelds kommen unterschiedlich häufig zum Einsatz (s. auch Bild 3).

In etwas geringerem Umfang werden Informationssammlungen zu Stakeholdern, eine Analyse des möglichen Stakeholderverhaltens sowie die Ableitung von konkreten Maßnahmen und die Bestimmung von Verantwortlichkeiten für die Maßnahmen durchgeführt. Nur teilweise wird die Stakeholderanalyse aktualisiert oder die Erkenntnisse für weitere Projekte nutzbar gemacht.



Wie oft werden Maßnahmen angewendet?

Weiter untersuchte die Studie, wie häufig Maßnahmen des Stakeholdermanagements in Projekten zur Anwendung kommen:

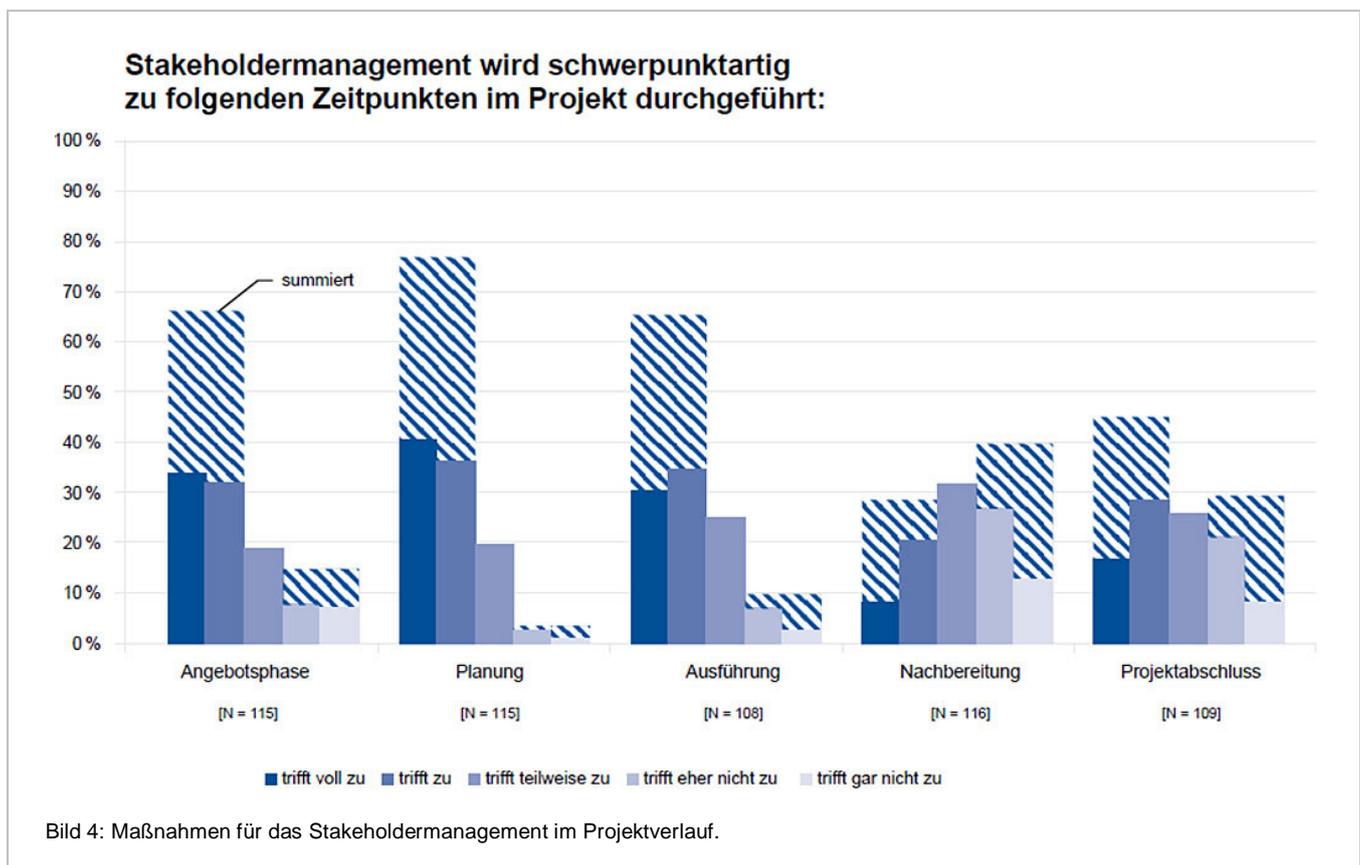
- In über 40% der Projekte wird Stakeholdermanagement entweder mehrmalig oder regelmäßig durchgeführt. Dies spricht für einen hohen Reifegrad der jeweiligen Organisation.

- In gut jedem vierten Projekt (mehr als 25%) kommen Maßnahmen des Stakeholdermanagements im Laufe des Projekts nur bei Bedarf zum Einsatz.
- In etwas mehr als 10% der Projekte findet Stakeholdermanagement nur einmalig oder sogar gar nicht statt.

Zu welchem Zeitpunkt werden die Maßnahmen angewendet?

Weiter ist durch die Umfrage erkennbar, dass Stakeholdermanagement mit steigendem Projektfortschritt tendenziell seltener angewendet wird (s. auch Bild 4). Einer **frühzeitigen Durchführung** messen die Teilnehmer eine höhere Bedeutung zu. In mehr als 75% der Fälle werden Methoden und Maßnahmen bereits in der Planungsphase angewendet, in mehr als 65% der Fälle bereits während der Angebotsphase.

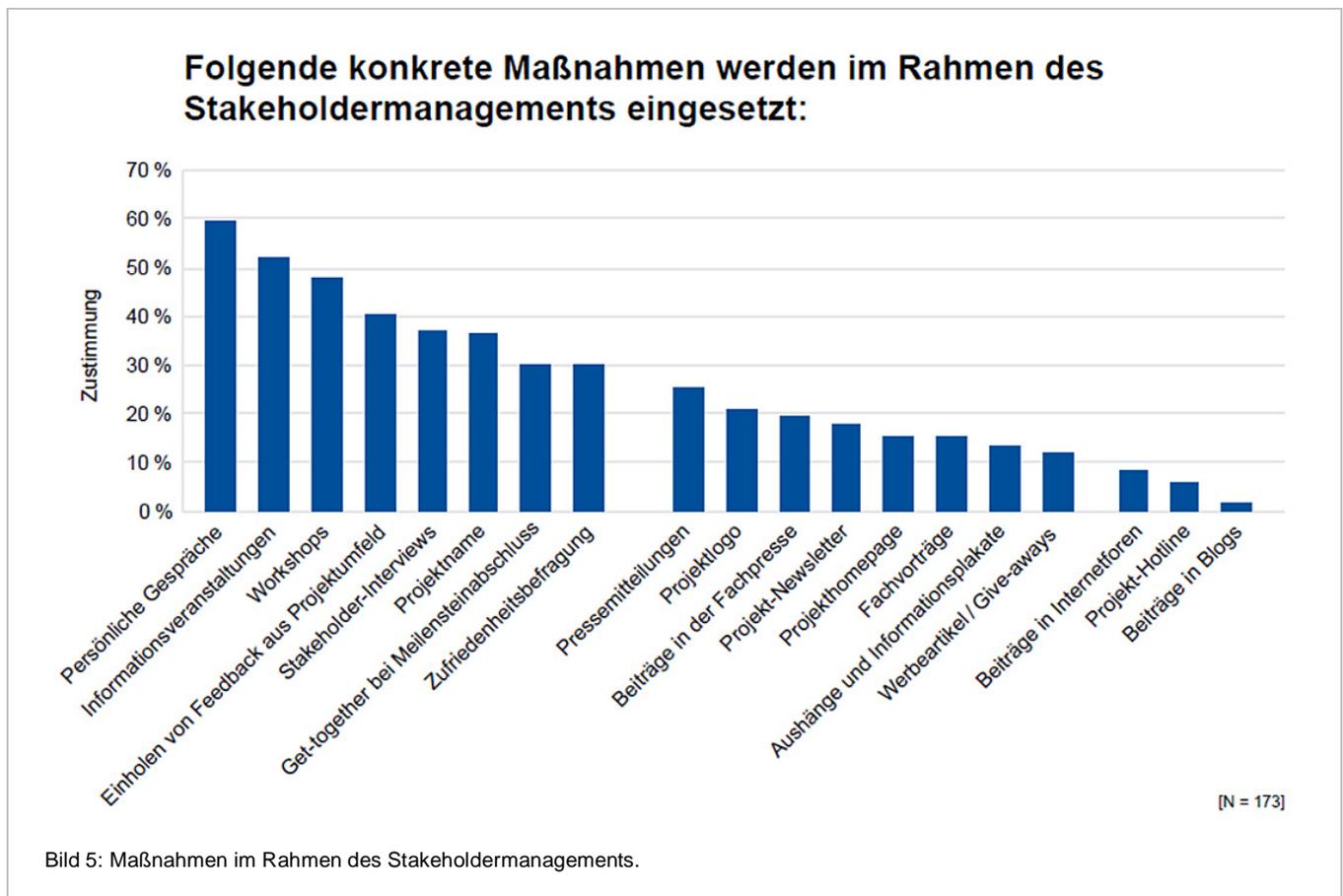
In circa 65% der Fälle findet Stakeholdermanagement während der Projektausführung statt. Bei der Nachbereitung und beim Projektabschluss spielt das Stakeholdermanagement eine eher untergeordnete Rolle.



Welche Maßnahmen kommen zum Einsatz?

Zu den konkreten und am häufigsten eingesetzten Maßnahmen im Stakeholdermanagement gehören **persönliche Gespräche, Informationsveranstaltungen** und **Workshops** (s. Bild 5). Es geht also vorrangig darum – wie auch in

der Fachliteratur verschiedentlich dargestellt –, mit den Stakeholdern in ein Gespräch zu kommen. Beiträge in Internetforen, eine Projekt-Hotline oder Einträge in Blogs spielen dabei in der Praxis offensichtlich kaum eine Rolle.



Wer ist für das Stakeholdermanagement zuständig?

Stakeholdermanagement wird in den meisten Fällen vom **Projektleiter selbst** durchgeführt oder ist Bestandteil der formalen Projektmanagement-Systematik. Die Umsetzung durch das Projektteam, eine Durchführung auf informeller Ebene oder die kontinuierliche Weiterentwicklung erfolgen teilweise. Nur selten erfolgt die Anwendung auf übergeordneter Organisationsebene mittels definierter Standardprozesse (s. Bild 6).

Die interviewten Experten sind sich einig, dass nur der Projektleiter für das Stakeholdermanagement zuständig sein kann. Er hat den besten Überblick und in der Regel auch die nötigen Erfahrungen im methodischen sowie zwischenmenschlichen Bereich. Allerdings ist der Projektleiter mit so vielen Aufgaben und Verantwortungsbereichen betraut, dass er Aufgaben im Stakeholdermanagement auch delegieren können muss.

Stakeholdermanagement wird in meiner Organisation wie folgt angewandt:

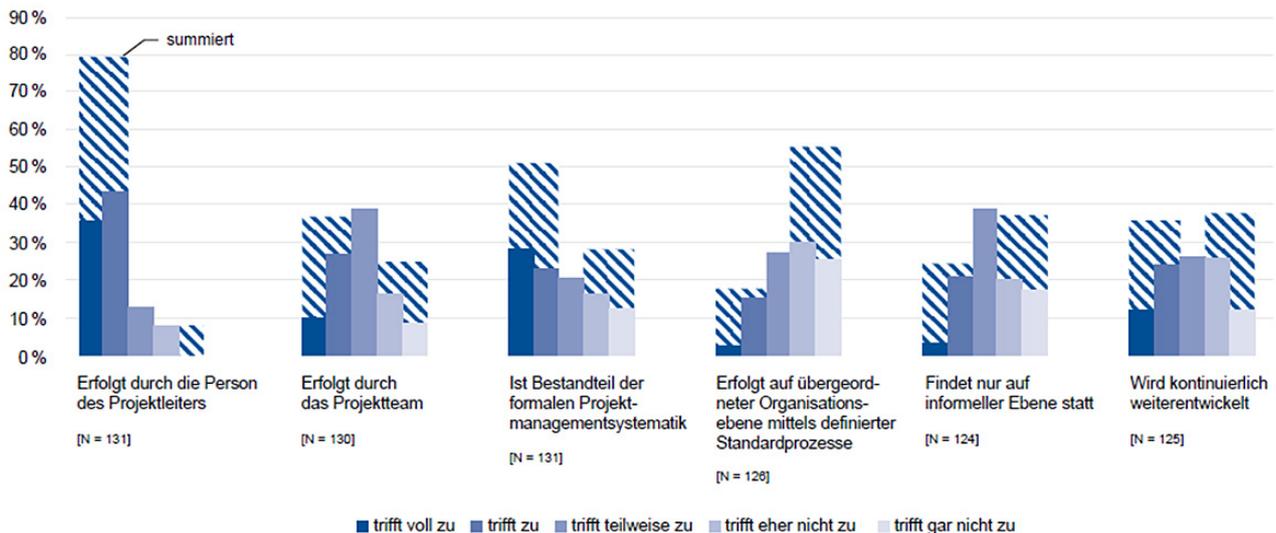


Bild 6: Anwendung des Stakeholdermanagements.

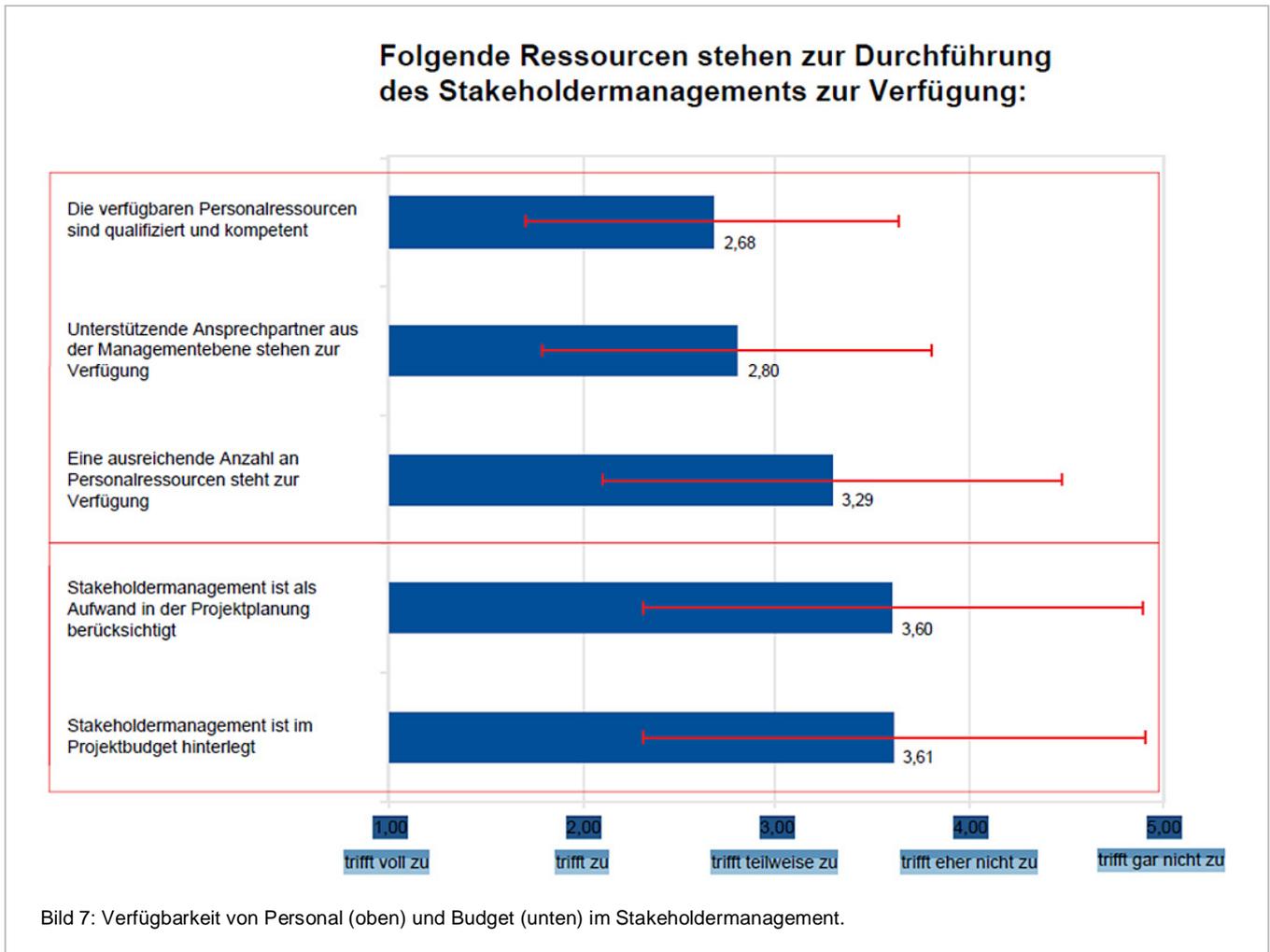
Die Notwendigkeit des Stakeholdermanagements veranschaulichen einige Aussagen der Teilnehmer:

- "Meiner Meinung nach steht Stakeholdermanagement in jeder Aufgabenbeschreibung eines Projektleiters. Es muss auf jeden Fall gemacht werden, da führt gar kein Weg dran vorbei. Was noch fehlt, ist eine Grundsensibilität für das Thema und ein klareres Rollenverständnis."
- "Der Projektleiter hat den besten Überblick über den Verlauf des Projekts und hat üblicherweise auch die nötigen Kenntnisse im Bereich der Soft Skills; ein wichtiges Tool, um den Stakeholdern entgegenzutreten."
- "Größtenteils ist der Projektleiter für das Stakeholdermanagement zuständig, da er oft auch die nötigen persönlichen Beziehungen und Erfahrung hat. Leider haben wir noch das Problem, dass die jungen, direkt von der Universität kommenden Projektleiter noch gar nicht die nötige Erfahrung mitbringen, wie man ein solches Thema angeht."

Wie stehen Ressourcen für das Stakeholdermanagement zur Verfügung?

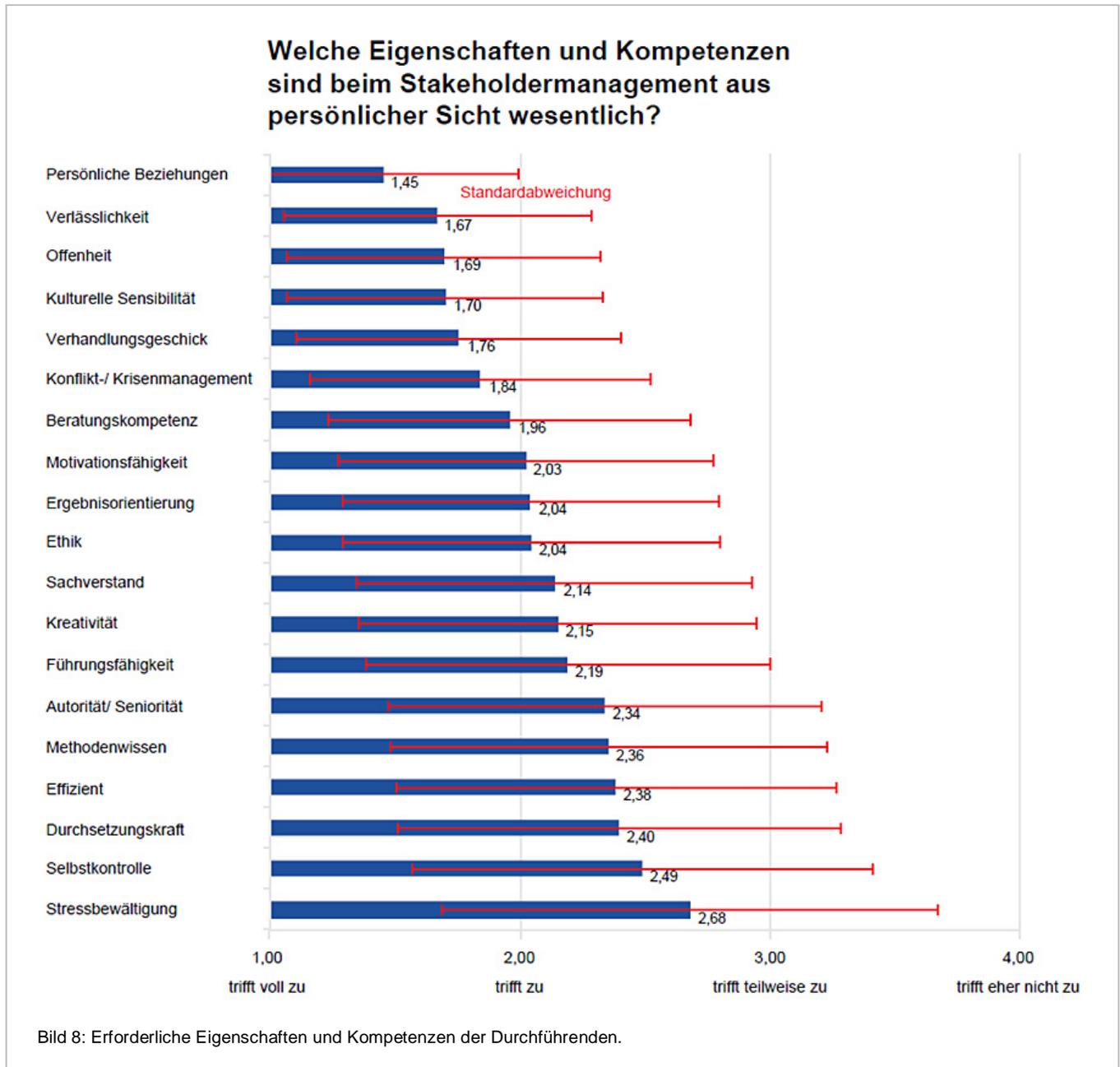
In Bild 7 ist aus den jeweiligen Mittelwerten abzulesen, welche Ressourcen zur Durchführung des Stakeholdermanagements am ehesten zur Verfügung stehen. Die jeweils angegebene Standardabweichung gibt einen Eindruck davon, wie groß die Streuungen sind.

Demnach erhalten Projekte häufig **kaum ausreichend Personalressourcen** für das Stakeholdermanagement. Zudem wird Stakeholdermanagement **selten als Aufwand** in der Projektplanung berücksichtigt oder im Projektbudget hinterlegt. Positives Ergebnis ist, dass das Personal für das Stakeholdermanagement **durchaus qualifiziert ist**, überdies stehen vielfach auch Ansprechpartner aus dem Management zur Verfügung.



Welche Eigenschaften und Kompetenzen sind für das Stakeholdermanagement erforderlich?

Im Folgenden geht es um Aussagen der Befragten zu den Eigenschaften und Kompetenzen, über die die Ausführenden verfügen sollten, um das Stakeholdermanagement erfolgreich bewältigen zu können. Die Eigenschaft, **gute persönliche Beziehungen** zu knüpfen, steht an erster Stelle (s. auch Bild 8). Weiter sind Verlässlichkeit, Offenheit, kulturelle Sensibilität und Verhandlungsgeschick wichtig und hilfreich. Als weniger wichtig angesehen wurden persönliche Eigenschaften, die sich auf die Selbstbeherrschung beziehen, wie etwa Stressbewältigung oder Selbstkontrolle.



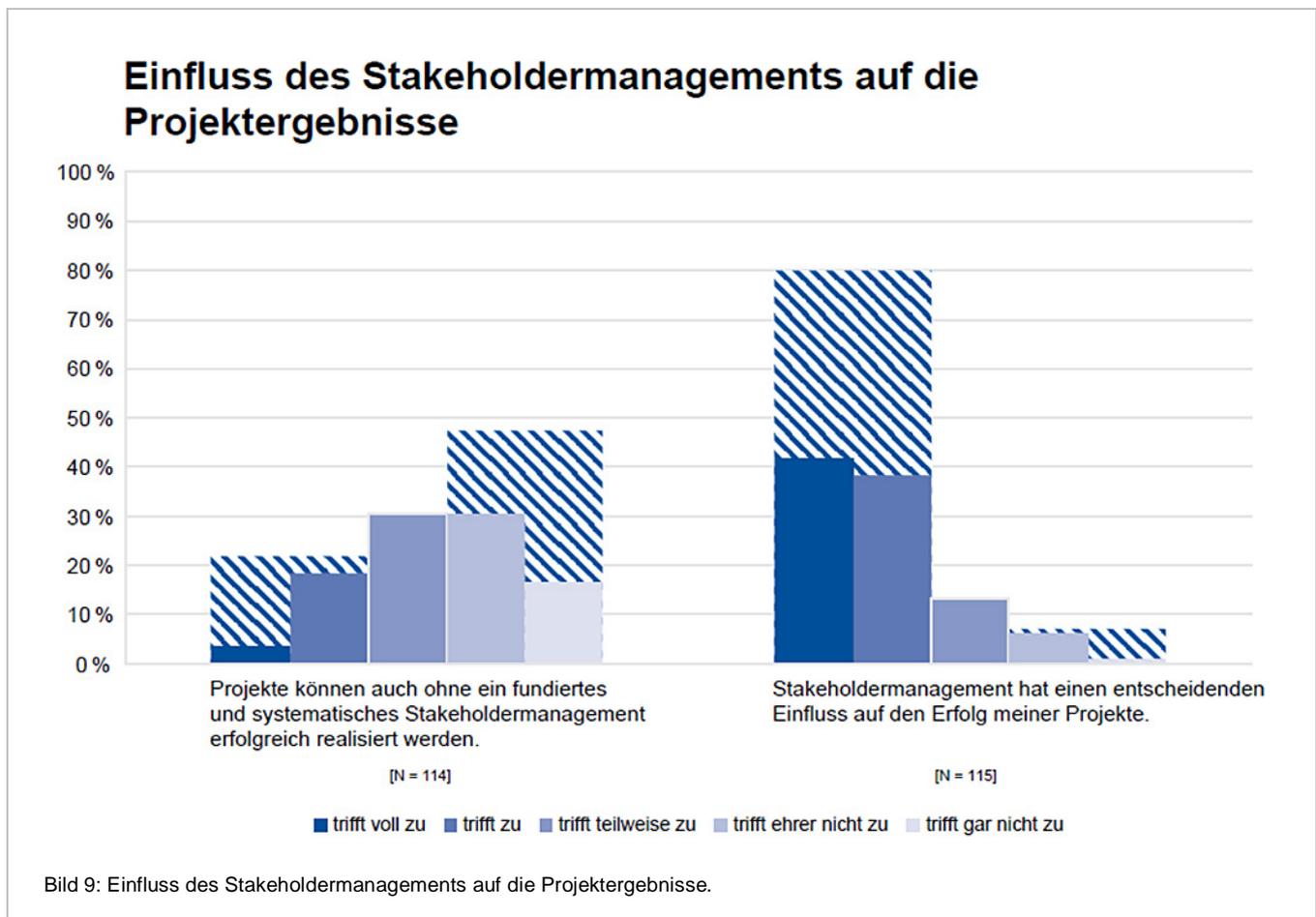
Nach Aussage der interviewten Experten geht es beim Stakeholdermanagement vor allem um **zwischenmenschliche Beziehungen**. Durchweg wurde die Meinung vertreten, dass es vor allem auf der menschlichen bzw. sozialen Ebene "funktionieren" muss. Eine **gezielte und intensive Kommunikation** deutet auf ein gutes Stakeholdermanagement hin.

Die sichere Anwendung von Methoden allein wird hingegen nicht den gewünschten Erfolg zeigen. Ein verbessertes Methodenwissen ist zwar in jedem Fall hilfreich, aber eher eine notwendige und keinesfalls hinreichende Voraussetzung für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement. Ein paar Stimmen:

- "Persönliche Beziehungen sind meiner Meinung nach in jeder Art von Unternehmen wichtig, allerdings werden von mir neue Methoden immer gerne aufgenommen. Wichtig für erfolgreiches Stakeholdermanagement ist natürlich ein bereits bestehendes Netzwerk und dass die Kommunikation innerhalb des Projektteams einwandfrei funktionieren muss. Wenn es aber ein breiter gefächertes Methodenwissen gibt, gehe ich davon aus, dass man so das Stakeholdermanagement besser planen kann und es noch erfolgreicher wird."
- "Persönliche Beziehungen sowie die Beachtung der unterschiedlichen Stakeholder sind sehr wichtig für gut angewendetes Stakeholdermanagement. Nicht jeder Beteiligte kann zufriedengestellt werden. Den unterschiedlichen Stakeholdern sollte jedoch das Gefühl vermittelt werden, nicht unbeachtet geblieben zu sein."

Bedeutung und Kennzeichen eines erfolgreichen Stakeholdermanagements

Aus den Befragungsergebnissen wird deutlich, wie der Einfluss des Stakeholdermanagements auf die Projekte in der Praxis wahrgenommen wird (s. Bild 9). 21,9% der Befragten sind davon überzeugt, dass das Projekt auch ohne ein fundiertes und systematisches Stakeholdermanagement erfolgreich hätte realisiert werden können (3,5% "trifft voll zu"; 18,4% "trifft zu"). Weitere 30,7% sehen die Rolle eines fundierten und systematischen Stakeholdermanagements differenzierter und stimmen dieser Aussage nur teilweise zu. 21,9% sehen die Rolle eines fundierten und systematischen Stakeholdermanagements differenzierter und stimmen dieser Aussage nur teilweise zu.



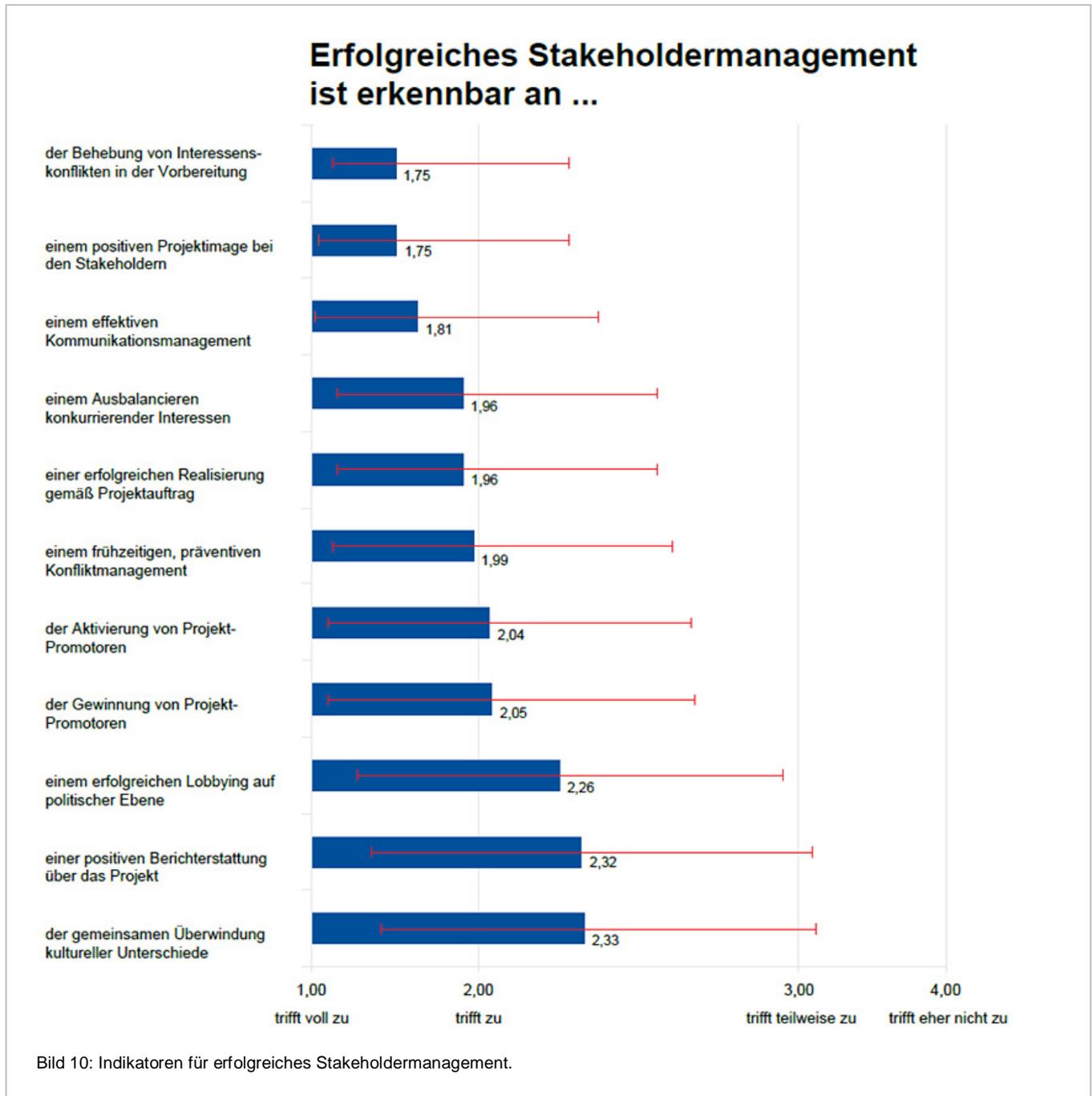
Demgegenüber steht die andere Hälfte der Befragten (47,4%), die angaben, dass Projekte nicht ohne ein fundiertes und systematisches Stakeholdermanagement erfolgreich hätten realisiert werden können (30,7 % "trifft eher nicht zu"; 16,7 % "trifft nicht zu").

Dass Stakeholdermanagement einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Projekte hat, meinten 80% der Befragten (41,7% "trifft voll zu"; 38,3% "trifft zu"). Lediglich 7% der Befragten gaben an, dass das Stakeholdermanagement keinen entscheidenden Einfluss auf das Projektergebnis gehabt habe (6,1% "trifft eher nicht zu"; 0,9 % "trifft gar nicht zu").

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass das Stakeholdermanagement für ein positives Projektergebnis entscheidend ist. Stakeholdermanagement hat nicht nur einen entscheidenden Einfluss auf den erfolgreichen Abschluss eines Projekts, sondern auch auf dessen Durchführung.

Welche Indikatoren weist ein erfolgreiches Stakeholdermanagement auf?

Der Erfolg des Stakeholdermanagements wird von qualitativen Handlungen beeinflusst. Zwei besonders gute Indikatoren für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement sind laut der Umfrageergebnisse eine effektive **Behebung von Interessenskonflikten** in der Projektvorbereitungsphase und ein **positives Projektimage** bei den Stakeholdern (s. Bild 10). Ein effektives Kommunikationsmanagement, das Ausbalancieren konkurrierender Interessen, eine erfolgreiche Realisierung gemäß Projektauftrag sowie ein präventives Kollektivmanagement wurden ebenfalls häufig als weitere zutreffende Indikatoren für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement angeführt.

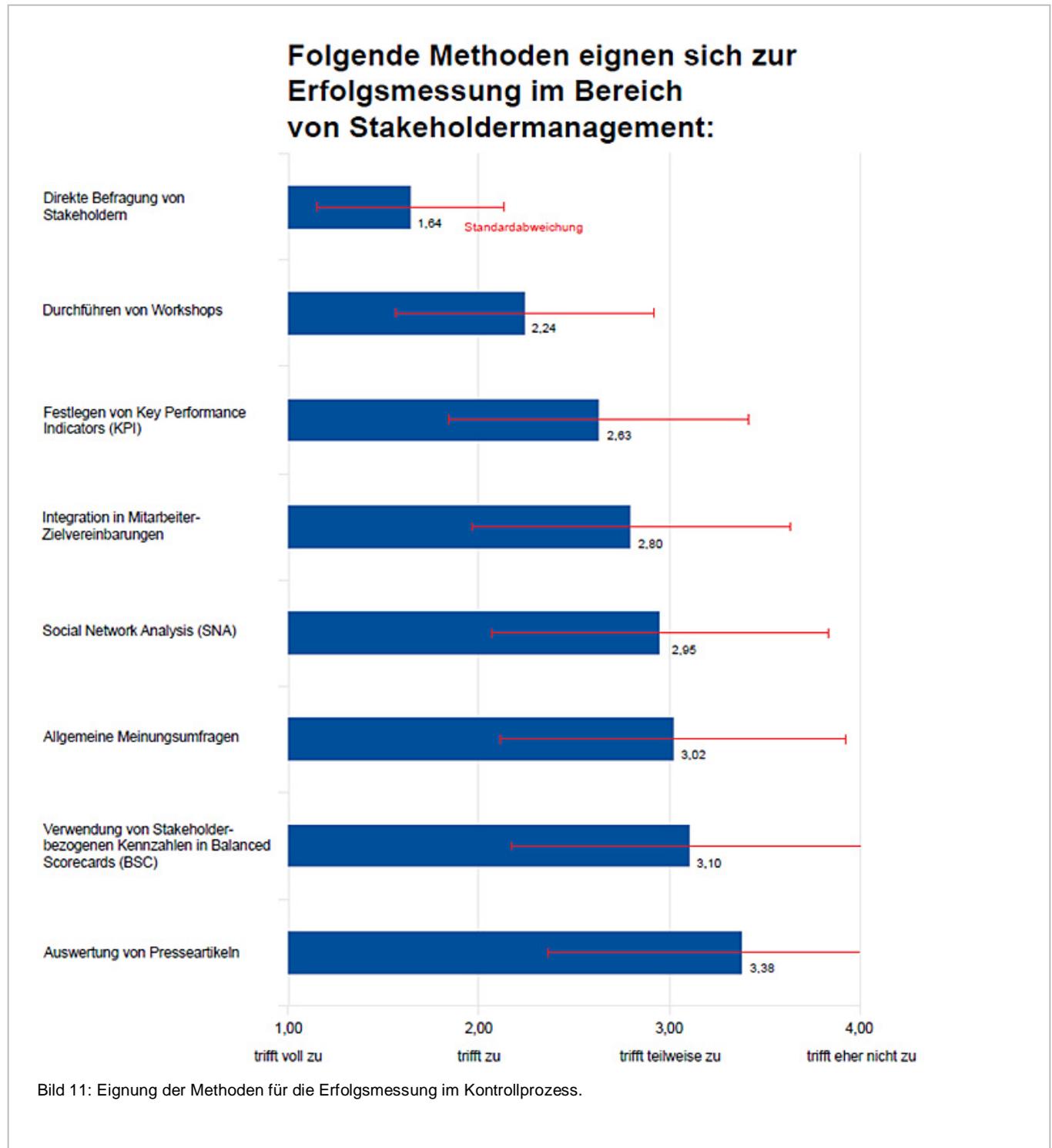


Welche Methoden zur Erfolgsmessung werden eingesetzt?

An den Mittelwerten des Diagramms in Bild 11 ist ablesbar, welche Methoden zur Erfolgsmessung im Stakeholdermanagement den Befragten am geeignetsten erscheinen. Die ausgewiesene Standardabweichung gibt einen Eindruck, wie groß die Streuungen sind.

Die mit Abstand am besten geeignete Methode zur Erfolgsmessung von Stakeholdermanagement ist nach Mei-

nung der Umfrageteilnehmer die **direkte Befragung** von Stakeholdern (s. Bild 11). Außerdem wird die **Durchführung von Workshops** als wichtig erachtet. Folglich sind diejenigen Methoden am wichtigsten, in denen die Stakeholder direkt angesprochen werden. Allgemeine Umfragen und die Auswertung von Presseartikeln erscheinen eher unwichtig, da man dort nur Informationen aus dritter Hand erhält.



Fazit

Die Untersuchung zeigt, dass das Themengebiet Stakeholdermanagement in der Projektrealität angekommen ist. Die Projektverantwortlichen sind sich über die Wechselwirkungen zwischen Projekt und den Stakeholdern im Umfeld des Projekts durchaus bewusst. Allerdings wird Stakeholdermanagement noch nicht systematisch und fundiert über den gesamten Projektverlauf im Sinne des Projekterfolgs genutzt. Neben der vielschichtigen Kommunikation mit den Stakeholdern und dem Klären ihrer Erwartungen und Wünsche, spielen die Integrität und die Fähigkeit des Projektleiters persönliche Beziehungen zu knüpfen, eine entscheidende Rolle.

Es gibt drei Erfolgsfaktoren, die für das Stakeholdermanagement als Teilbereich erfolgreichen Projektmanagements übereinstimmend genannt werden.

1. Die Akzeptanz der Stakeholder und ihrer Stakes
2. Die Übereinstimmung von Geschäfts- und Projektleitung in Bezug auf die Ziele
3. Die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen

Für die Zukunft zeichnen sich folgende Trends ab:

- Die Einführung eines Stakeholdermanagement ist durch die steigende Komplexität der Prozesse bzw. der Projekte in Verbindung mit zu knappen Ressourcen unumgänglich.
- Eine strukturierte Vorgehensweise zur Identifikation von Stakeholdern gewinnt aufgrund steigender medialer Geschwindigkeit und Vernetzung der Gesellschaft an Bedeutung.
- Die Einbeziehung von Stakeholdern wird vermehrt auch über andere Management-Disziplinen abgedeckt (Risikomanagement, strategisches Management).
- Der Reifegrad einer (Projekt-)Organisation steigt mit der proaktiven Integration des Stakeholdermanagements auf sämtlichen Prozessebenen.

An der Realisierung der Studie waren folgende Personen der Fachgruppe Stakeholdermanagement beteiligt: Thomas Bärmann, Dr. Frank Behrend, Dr. Sonja Ellmann, Erik Mansson, Katja Mayer, Marina Rohrbach und Thomas Röllecke sowie Studenten der Fachhochschule Westküste in Heide unter Leitung von Prof. Dr. Steffen Rietz.

Fachbeitrag

Umsetzungserfolg durch Partizipation

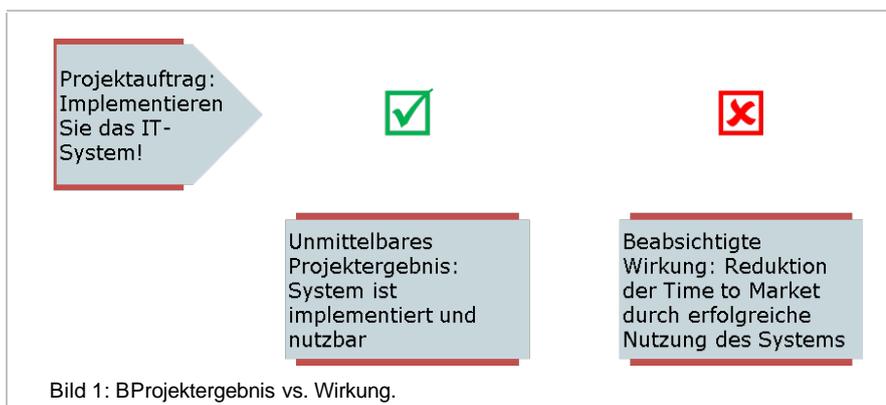
Keine Angst vor 1.000 Stakeholdern

Partizipativ und trotzdem erfolgreich? Noch immer fürchten viele Menschen in Projekten um ihren eigenen Einfluss auf das Ergebnis, wenn ein Partizipationskonzept auf dem Plan steht. Plant man die Partizipation präzise, kann aber genau das Gegenteil erreicht werden – schnellere und darüber hinaus noch hochwertigere Ergebnisse. Dieser Beitrag zeigt am Beispiel eines Projekts des Landes Baden-Württemberg, wie sich ein hoch komplexes Projekt dank Partizipation beschleunigen lässt und die Wirkung der Projektergebnisse verbessert werden kann.

Am Anfang stand eine Frage: Wann sind wir fertig?

Diese Frage wird häufig ausreichend und kontrovers diskutiert. Wann ist ein Projekt erfolgreich umgesetzt? Wenn es seine direkten Ergebnisse erzielt hat oder wenn die beabsichtigte Wirkung eingetreten ist? Ein einfaches Beispiel soll uns das veranschaulichen: Wenn eine neue Software implementiert und durch alle Mitarbeiter aufrufbar ist? Oder aber wenn durch die Nutzung der neuen Software der "Time to Market" reduziert wurde?

Dieses Beispiel steht für viele: das direkte Projektergebnis ist oft ein technisches Ergebnis, der Weg dorthin ist berechenbar. Das Erzielen der beabsichtigten Wirkung aber hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die teilweise nur schwer zu steuern sind. Und oft müssen dazu viele Menschen ihr Verhalten ändern.



Autoren



Meri Eremut-Marinic

Politikwissenschaftlerin und Neuphilologin (M.A.), IPMA Level D, Projektmanagerin, Beraterin und Trainerin

Kontakt:

meri.eremut-marinic@vscteam.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren



Dr. Wolfram von Schneyder

GF VS Consulting Team GmbH, Unternehmensberater für (Multi-)Projektmanagement u. Management Consulting. Schwpkt.: PMOs u. Sanierung v. Krisenprojekten

Kontakt:

wolfram.von.schneyder@vscteam.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren



Markus Moser

Dipl.-Ing., Projektleiter, Baudirektor und stellvertretender Referats-Leiter im Regierungspräsidium Stuttgart

Kontakt:

hochwassergefahrenkarte@rps.bwl.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Wie bringen wir sie dazu? Wie erreichen wir, dass nicht nur das direkte Ziel erreicht wird, sondern ein effizientes Vorgehen gefunden und beschritten wird, das die beabsichtigte Wirkung erreicht? Diese Frage stellten sich auch die Verantwortlichen eines Projekts des Ministeriums für Umwelt, Klima- und Energiewirtschaft in Baden-Württemberg, welches nachfolgend dargestellt wird.

Herausforderung "Handeln erzeugen"

In Baden-Württemberg wird derzeit zur Umsetzung einer EU-Richtlinie ein Programm im Hochwasserschutz durchgeführt. Ziel ist es, die Risiken von Hochwasserereignissen zu identifizieren und zu senken. Hierzu werden die Hochwassergefahren und -risiken analysiert, beschrieben und in Form von Karten und Plänen dargestellt sowie Maßnahmen beschrieben. Bis Mitte 2014 werden alle Karten und Maßnahmenpläne für Baden-Württemberg ausgearbeitet und veröffentlicht sein. Das direkte Ziel des Projekts ist damit erreicht; die erfolgreiche Kartenerstellung sowie die Maßnahmenplanung kann an die EU berichtet werden.

Und wie reduziert die große Menge an produzierten Daten und Informationen dann das real existierende Hochwasserrisiko? Auf dem Papier ganz einfach: Von einer großen Zahl an Projektstakeholdern wird erwartet, auf Basis dieser Informationen zu agieren. Die Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und motivierenden Faktoren sind dabei sehr heterogen.

Hauptakteure sind dabei die Kommunen; so müssen Bürgermeister und Gemeinderäte beispielsweise Bebauungspläne "hochwasserangepasst" gestalten, im Zusammenspiel mit den lokalen Organisationen Alarm- und Einsatzpläne für das Vorgehen bei einem konkreten Hochwasser ausarbeiten und Übungen dazu durchführen. Bürgerinnen und Bürger sind aufgefordert, Eigenvorsorge zu betreiben, um Schäden abzuwenden, z.B. durch die Verwendung wasserunempfindlicher Baumaterialien bei Hausbau und Sanierung, die Sicherung von Öltanks oder regelmäßige Wartung von Rückschlagventilen zur Kanalisation.

Der Weg scheint damit ganz einfach und geklärt: Jeder einzelne Stakeholder ist verpflichtet, die bereitgestellten Informationen zu sichten, für sich selbst oder seine Organisation zu interpretieren und in seinem Verantwortungsbereich umzusetzen. Die Maßnahmen sind dabei größtenteils vom Gesetzgeber vorgeschrieben und rechtlich bindend. Aber geschieht das in der Praxis auch?

Projektsteckbrief

Projektbezeichnung:

Hochwasserrisikomanagement
Baden-Württemberg

Projektgegenstand:

Umsetzung der Richtlinie 2007/60/EG
über die Bewertung und das Management
von Hochwasserrisiken

Projektziel:

Koordination aller Aktivitäten zur Verringerung nachteiliger, durch Hochwasser bedingten Folgen für die menschliche Gesundheit, die Umwelt, das Kulturerbe und die Wirtschaft

Auftraggeber:

Ministerium für Umwelt, Klima- und Energiewirtschaft Baden-Württemberg

Projektleitung:

Ministerium für Umwelt, Klima- und Energiewirtschaft Baden-Württemberg,
Referat 55
Regierungspräsidium Stuttgart,
Referat 53.2

Implementierung:

Regierungspräsidien Freiburg, Karlsruhe, Tübingen und Stuttgart

Laufzeit:

2003 bis 2015

Projektvolumen:

ca. 40 Mio. EUR

Gewässerslänge:

12.300 km

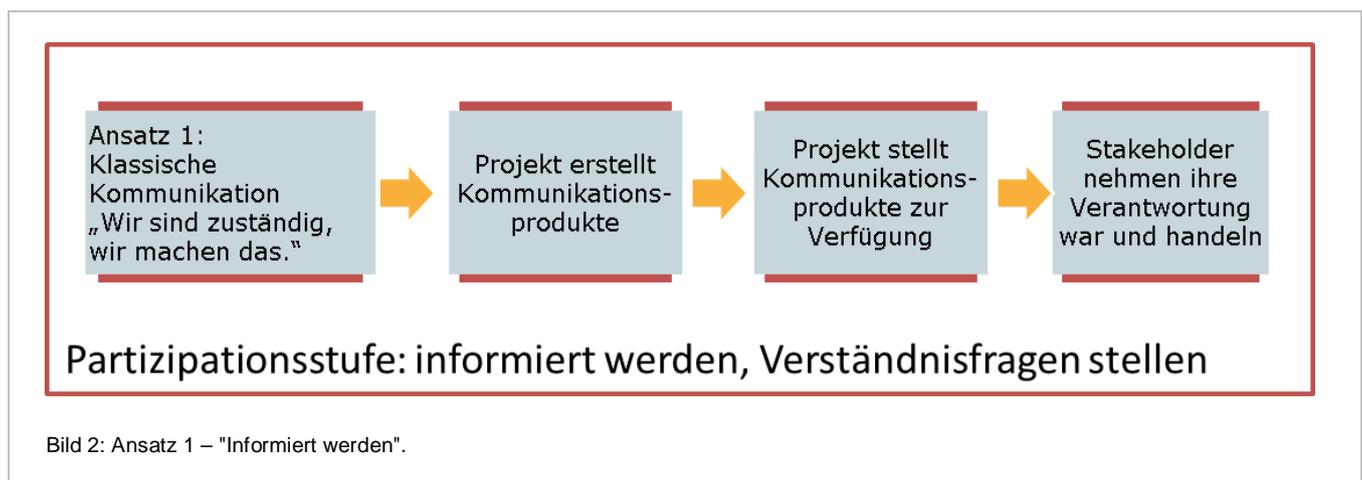
Stakeholder:

900 Kommunen, 44 Stadt- und Landkreise, unzählige Unternehmen, hunderttausende von Bürgern, Eigentümer von Kulturdenkmälern, Land- und Forstwirte, Kammern und Verbände, Organisationen der Gefahrenabwehr und des Katastrophenschutzes etc.

Ansatz 1: Informationen bereitstellen

Im Jahr 2012 stellte das Ministerium die ersten Hochwassergefahren- und Risikoinformationen im Rahmen der Hochwasser-Risikomanagementplanung zur Verfügung. Um zu ermitteln, wie diese aufgenommen wurden, führte die Projektleitung Gespräche mit verschiedenen Stakeholdern durch. Die Bandbreite der Gesprächsteilnehmer reichte von zuständigen Personen aus Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und Kammern über Vertreter von Kommunen bis hin zu einzelnen Bürgern. Die Fachleute aus den Bereichen Wasserwirtschaft sowie den unteren Verwaltungsbehörden gaben dabei fast durchweg ein positives Feedback. Je weiter die Stakeholder jedoch inhaltlich vom Thema Hochwasserschutz entfernt waren, desto schwieriger empfanden sie den Umgang mit den Unterlagen.

Folglich ließ sich beobachten, dass die Stakeholder nicht im erwarteten Umfang agierten. Teilweise agierten sie gar nicht, teilweise nur im Umfang des absolut notwendigen Minimums, z.B. in dem sie lediglich die Informationen zur Kenntnis nahmen ohne die erforderlichen Maßnahmen anzugehen oder zumindest Fragen zu stellen, wie z.B. was die Gefahrenkarten für ihre bestehende Gefahrenabwehrplanung bedeuten, ob sie Bebauungspläne anpassen müssen, welche Unternehmen zu informieren sind oder wie die Bevölkerung sensibilisiert werden kann. Zusammenfassend ließen sich die Reaktionen der Stakeholder auf die typische Frage reduzieren: "Und jetzt?"



Die in den Gesprächen erhobenen Gründe, warum die erstellten Informationen nicht ihre volle Wirkung entfalten konnten, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. **Zuständigkeit:** In der bestehenden Informationsflut konnten die Stakeholder nicht mehr identifizieren, welche Aufgaben sie haben und wie diese umgesetzt werden können.
2. **Priorisierung:** Durch das generell hohe Volumen an Aufgaben und Themen im Arbeitsalltag – insbesondere bei den Kommunen – arbeiteten die Stakeholder stets an den dringlichsten Problemen bzw. aktuell anstehenden Aufgaben. Hochwasserschutz ohne akutes Hochwasser gehörte nur selten dazu.
3. **Verständnis:** Wer versuchte, die Informationen vollumfassend zu verstehen, musste sich mit dem allgegenwärtigen "Fachchinesisch" sowie sehr detaillierten Informationen beschäftigen, welche zu interpretieren sind. Die Verständnisprobleme wurden noch dahingehend verschärft, dass die Zahl der Fachleute in den jeweiligen

Organisationen der Stakeholder (z.B. Umweltbeauftragte) stetig abnahm, z.B. durch Personalabbau und Outsourcing von Fachaufgaben in den öffentlichen Verwaltungen.

4. Fehlende Handlungsunterstützung: Wer den Sachverhalt verstanden hatte, musste sich den Weg zum Ziel selbst erarbeiten. Man stelle sich 900 Bürgermeister und Kommunalverwaltungen vor, die alle überlegen, wie sie welche Informationen ihrem Gemeinderat zur Behandlung der Hochwasserproblematik mit welchem Ziel vorlegen müssen.

Ohne Partizipation geht es nicht

Hochwasserrisiken lassen sich nur mit einem langen Atem reduzieren. Denn in der Realität gibt es großen Aktionismus, wenn es nass wird; in der Sonne schmilzt das Bewusstsein für Hochwasserrisiken jedoch schnell dahin. Auch beim Hochwasser im Juni 2013 konnte nur dann eine signifikante Risiko- bzw. Schadensreduktion gegenüber früheren Ereignissen festgestellt werden, wenn zuvor nachhaltige Maßnahmen ergriffen wurden. Vielerorts waren die Schäden nach wie vor beträchtlich. Ziel der Schadensbeseitigung scheint folglich oft zu sein, den alten Zustand wiederherzustellen und weniger die Risiken nachhaltig zu senken. Auch in Baden-Württemberg hat das Hochwasser gezeigt, dass Betroffene wenig mit den bis dato verfügbaren Hochwassergefahren- und Risikoinformationen gearbeitet haben. Dies gilt sowohl für offizielle Informationen als auch für Tipps von Seiten der Versicherungen.

Es war sowohl von der Sachlage als auch von den persönlichen Rückmeldungen her klar, dass mit dem Erreichen des direkten Projektziels – Bereitstellung hochwertiger Informationen und Aufstellung von Maßnahmenplänen – die erwünschte und dringend notwendige Reduzierung der Hochwasserrisiken nicht erreicht werden konnte. Auf dieser Basis begannen Überlegungen, wie sich die Kommunikation gegenüber den Stakeholdern verbessern lässt.

Ansatz 2: Kommunikationsbedarf partizipativ erheben

Um die Stakeholder zum Handeln zu bewegen, sah die Projektleitung die Erstellung zielgruppenorientierter Informationen vor. Außerdem wurde das Spektrum in der Kommunikation deutlich erweitert: Außer reinen Informationen, wie z.B. einer Lesehilfe für die Hochwassergefahrenkarten, sollten auch Materialien bereitgestellt werden, die das Handeln erleichtern, z.B. eine Vorlage für den Gemeinderat.

Die Betrachtung der vorhandenen Stakeholdergruppen zeigte, dass eine große Zahl an Kommunikationsprodukten benötigt werden würde. Da klar war, dass die bestehende Kommunikation, die vor allem in der webbasierten Bereitstellung von Kartenmaterial und Textinformationen bestand, keine hinreichende Verhaltensänderung bei den Akteuren auslösen würde, wurde innerhalb des Umsetzungsprojekts für die neu zu erstellenden Kommunikationsprodukte das Teilprojekt "HWRM Kommunikation" ins Leben gerufen, welches dieses Defizit beheben sollte.

Partizipation

Unter Partizipation versteht man die Teilhabe oder Teilnahme an einer gemeinsamen Angelegenheit. In Politik und Soziologie bedeutet Partizipation die Einbeziehung von Individuen und Organisationen (sogenannte Stakeholder) in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse.

(Vgl. www.wiktionary.org)

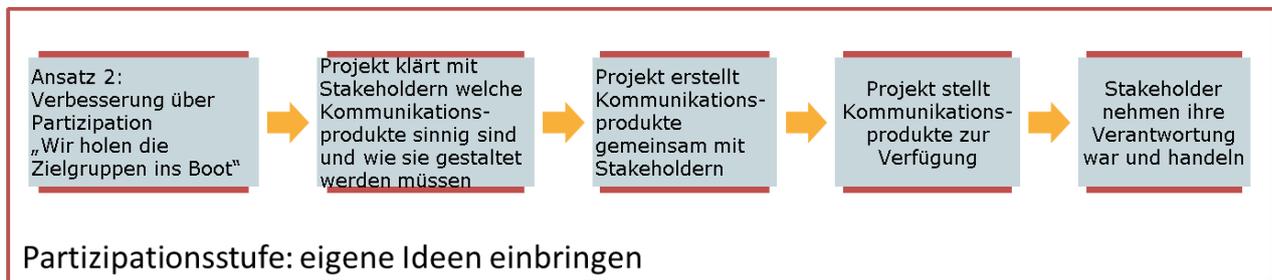


Bild 3: Ansatz 2 – "Die Zielgruppen ins Boot holen".

Das klingt zunächst einfach. Doch welches Material benötigt ein Bürgermeister nun genau, um seinen Gemeinderat zu überzeugen? Was braucht ein Feuerwehrkommandant, was der Sachbearbeiter in einer Genehmigungsbehörde? Was ist zu tun, damit die Bürgermeister eine Informationsbroschüre auch als hilfreich empfinden? Schnell wurde klar, dass dies nur in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern gelingen konnte; ohne ihre Partizipation würde es nicht gehen. Diese ist im Erleben so mancher Projektmitarbeiter aber der Albtraum innerhalb eines Projekts: Partizipation steht oft für Verzögern und Zerreden und weniger für gemeinsamen Erfolg. Doch häufig ist sie ein notwendiges Übel, um Akzeptanz oder Interesse zu generieren.

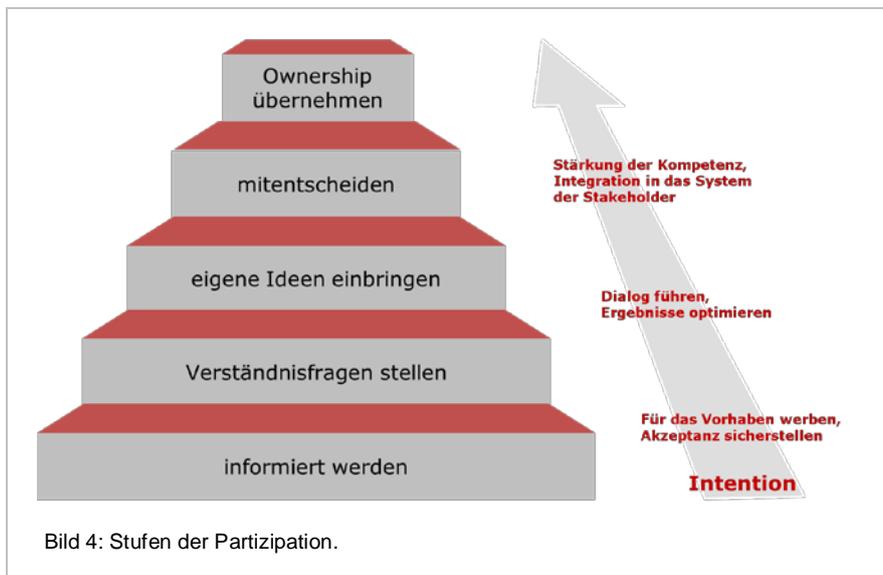


Bild 4: Stufen der Partizipation.

Hilfreich war zunächst die Analyse, dass Partizipation nicht gleich Partizipation ist, sondern dass sie unterschiedlich intendiert und abgestuft werden kann (Bild 4).

Die Landkarte des Akteurs

Um die Bedürfnisse der Stakeholder besser zu verstehen und sie zum Handeln einzuladen, zog das Projektteam zudem die von Dr. Armin Anwender entwickelte "Landkarte des Akteurs" heran.

Sie basiert auf Erklärungsansätzen aus Psychologie, Pädagogik, Ethnologie, Anthropologie und Organisationsforschung und enthält die wichtigsten Aspekte zum Verständnis des Lernkreislaufs aus Motivation, Handlung und Feedback. Darüber hinaus formuliert die Landkarte Schlüsselfragen, mit denen sich Akteure (Stakeholder) beschäftigen und auf die sie zufriedenstellende und schlüssige Antworten erwarten.

Die Betrachtung und Diskussion der Landkarte im Kreis des Projektteams, aber auch mit einzelnen Stakeholdern, führte zu einer Annäherung an die Sichtweise der Akteure und zu einer Reihe von wichtigen Erkenntnissen:

Fragen (aus Sicht der Stakeholder)	Lessons learned (aus Sicht der Teilprojektleitung)
<p>Was ist es? (Wahrnehmung)</p> <p>Wozu ist es? (Ziele)</p> <p>Nutzt es mir? Ist es attraktiv? (Präferenzen)</p>	<p>Das Projekt hat bisher sehr fachbezogen kommuniziert. Auch Nicht-Fachleuten muss verständlich erklärt werden, worum es beim Hochwasser-Risikomanagement geht und worin der Nutzen besteht. Diese Erklärung und Nutzenargumentation muss zielgruppenspezifisch aufgebaut werden.</p> <p>Wir müssen dafür sorgen, dass unser "Fachchinesisch" in eine allgemein verständliche Sprache übersetzt wird.</p>
<p>Ist es ernst? Wird es funktionieren? (Erfahrungen)</p> <p>→ Will ich etwas tun? (Motivation)</p>	<p>Hochwasser-Risikomanagement ist nur ein Ausschnitt im beruflichen oder persönlichen Umfeld der Akteure. Wir können die Wahrnehmung und das Verhalten unserer Stakeholder in einem bestimmten Maß abstimmen und beeinflussen, jedoch nicht steuern oder manipulieren.</p> <p>Die Umsetzung der EU-Richtlinie, insbesondere die Bereitstellung der Gefahren- und Risikoinformationen mit den Maßnahmenplänen, hat weitreichende Konsequenzen für alle Beteiligten in Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft. Das müssen wir stets verdeutlichen.</p> <p>Wir werden auf eine überzeugende Darstellung unserer Strategie achten und zeigen, dass sie funktionieren wird und unser Vorgehen richtig ist.</p>
<p>Soll ich das tun? (Handlungserwartungen)</p> <p>Kann ich das? (Handlungsfähigkeiten)</p> <p>Habe ich die erforderlichen Mittel? (Handlungsmittel)</p> <p>Wie kann ich vorgehen? (Handlungsideen)</p> <p>→ Ich tue es. (Handeln)</p>	<p>Wir müssen den Akteuren (Stakeholdern) zu einem möglichst frühen Zeitpunkt Klarheit und Sicherheit in Bezug auf ihr Handeln geben. Alle von uns bereitgestellten Kommunikationsprodukte müssen daher fachlich richtig und rechtlich sicher sein.</p> <p>Praxisorientierte Umsetzungshilfen sollen die handelnden Personen bei der Entwicklung ihrer persönlichen Handlungsfähigkeit unterstützen. Wir streben Kooperationen und Partnerschaften mit Interessensverbänden (z.B. Handwerkskammer, Architektenkammer etc.) an, um gemeinsame Fortbildungsangebote zu verwirklichen.</p> <p>Wir können nur eingeschränkt die Bereitstellung der erforderlichen Mittel beeinflussen. Wir können jedoch dafür sorgen, dass die Akteure wissen, welche Mittel sie benötigen. Hierzu stellen wir z.B. Entscheidungsvorlagen für den Gemeinderat bereit.</p> <p>Wir sammeln Erfahrungen und Anwendungsbeispiele aus der Praxis und stellen diese für alle Akteure bereit.</p>
<p>Was ist das Ergebnis? (Ergebnis)</p> <p>War das Handeln erfolgreich? (Nutzen, Attraktivität)</p> <p>→ Ich wiederhole und verbessere es. (Verhaltensrepertoire)</p> <p>→ Ich probiere es anders. (Motivation)</p> <p>→ Ich lasse es. (Frustration)</p>	<p>Wir müssen sicherstellen, dass wir kontinuierlich Feedback von unseren Akteure erhalten.</p> <p>Wir müssen dafür sorgen, dass unsere Produkte permanent verbessert und bei Bedarf angepasst werden.</p> <p>Wir werden regelmäßig überprüfen, ob das erzielte mit dem gewollten Ergebnis übereinstimmt.</p> <p>Wir geben Rückmeldung über die Erfolge der Akteure und stellen die Anerkennung ihres Engagements sicher.</p>

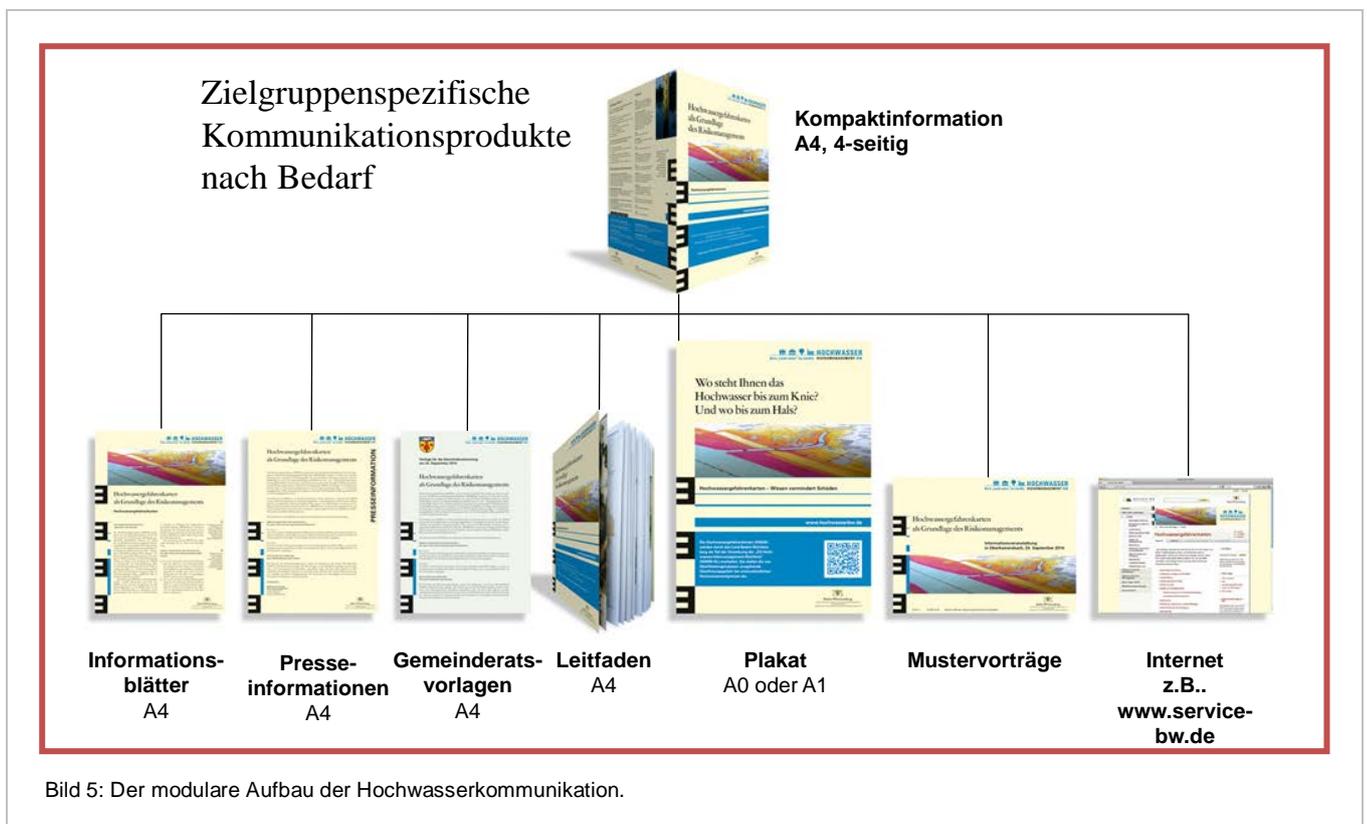
Tabelle 1: Beispiel für die "Landkarte des Akteurs".

Das Teilprojekt "HWRM Kommunikation"

Um die Stakeholder zu gewinnen, begann das neue Teilprojekt mit einer intensiven Partizipation: Zwei Stakeholder-Workshops wurden durchgeführt, in welchen gemeinsam die benötigten Produkte und das Vorgehen dazu definiert wurden.

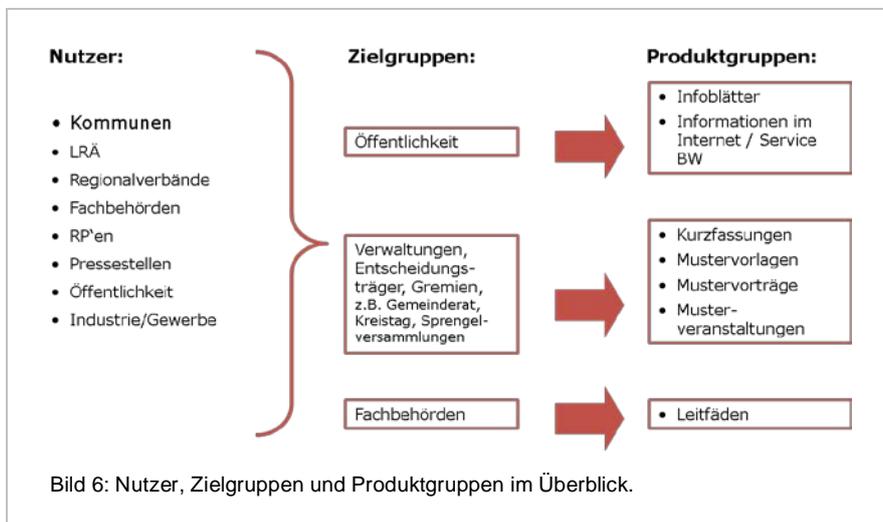
Zum ersten eintägigen Workshop waren ein Dutzend Vertreter aus Kommunen, Regionalverbänden, Landkreisen, der Kommunikationsstabstellen sowie der baden-württembergischen Ministerien (z.B. Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft, Innenministerium, Ministerium für Landwirtschaft usw.) eingeladen. Hierbei achtete die Projektleitung darauf, dass unterschiedliche Rollen und Verantwortlichkeiten repräsentiert wurden, also u.a. Personen, die verantwortlich sind für die Umsetzung der Maßnahmen, des gesetzlichen Vollzugs, der strategischen Planung (Ministerien) oder der Pressearbeit.

Die Vertreter der Kommunen lieferten dabei wichtigen Input, da sie direkt "an der Basis" arbeiten und damit gut beschreiben und einschätzen konnten, was sie für ihre Arbeit genau brauchen und welche Themen am meisten "brennen", d.h. im Teilprojekt als erstes bearbeitet werden müssen. Sie kennen zudem die Erwartungen und Befürchtungen anderer (indirekter) Stakeholder, wie z.B. des Gemeinderats, der Feuerwehr, der Unternehmen, Bürger etc., da sie mit ihnen unmittelbar in Kontakt stehen.



Ein zweiter, halbtägiger Workshop wurde mit ca. 30 direkt am Projekt beteiligten Stakeholdern der Regierungspräsidien durchgeführt. Die Ergebnisse des ersten Stakeholder-Workshops wurden vorgestellt, das Teilprojekt

skizziert und wertvoller Input aus der internen Projektsicht heraus integriert sowie die Erstellung der ersten Kommunikationsprodukte initiiert.



Die Ergebnisse der Workshops veränderten die Kommunikationslandschaft aus dem Projekt heraus deutlich: Der Plan umfasste nun Kompaktinformationen mit darauf aufbauenden an die Nutzergruppen angepasste Medien, wie z.B. Mustervorträge, Presstexte oder Filmtutorials

(Bild 5) zum Download im Internet. Ein klarer Kontrast zu den ursprünglich geplanten "dicken Leitfäden, die ohnehin niemand liest".

Den Zusammenhang zwischen Nutzern, Zielgruppen und Produktgruppen der Kommunikationsprodukte zeigt zudem Bild 6.

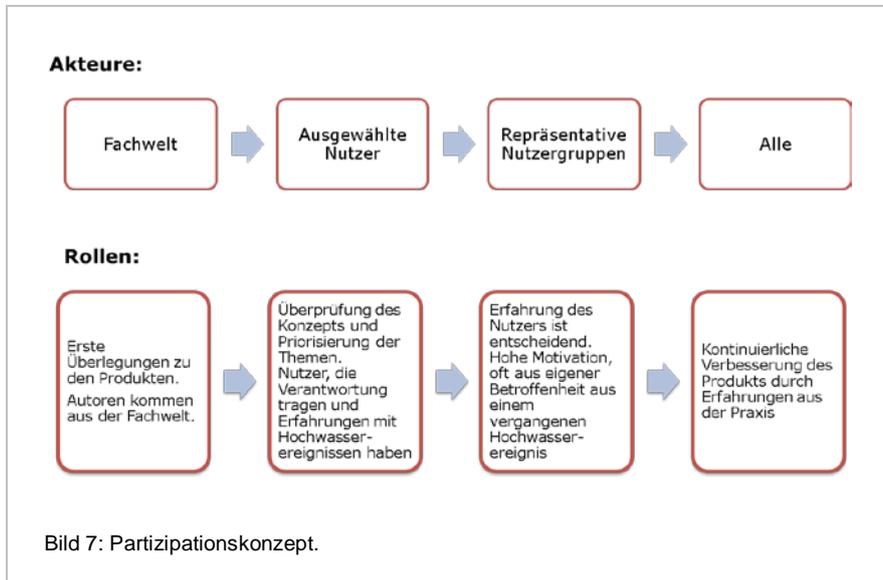
Anforderungen an die Produkte

Gemeinsam mit den Stakeholdern wurden die folgenden Anforderungen an die Kommunikationsprodukte definiert:

- Die Produkte müssen für die Situationen der Nutzer passgenau sein.
- Die Nutzer – welche zumeist fachfremd sind – müssen sie verstehen und umsetzen können.
- Die Nutzer müssen dort abgeholt werden, wo sie sind.
- Die Nutzung und Umsetzung muss so einleuchtend und klar sein, dass an einer Verbesserung des Hochwasser-Risikomanagements kein Weg vorbeiführt.
- Es muss eine Erleichterung der Arbeit sein.
- Es muss fachlich richtig sein.
- Die Sprache der Zielgruppe muss erkennbar sein.

Schnell wurde klar, dass das Projektteam zwar die fachlichen Inhalte liefern, ein gutes Projektmanagement aufsetzen, Hilfestellungen in Form eines zentralen Ansprechpartners und als Unterstützung professionelle Texter und Grafiker einbinden kann; um aber gute Ergebnisse zu erzielen, benötigt das Team zwingend die Kompetenz und Rückmeldung der Nutzer.

Dazu ein Beispiel: Hochbauplaner brauchen die Wasserspiegelhöhe als Angabe in Meter über NN (Normalnull), um die Erdgeschoßfußbodenhöhe festzulegen. Das Krisenmanagement hingegen benötigt eine Höhe über dem bestehenden Gelände, um den Grad der Gefährdung der Bevölkerung zu bewerten. Die Nutzung der jeweiligen Sprache – oder Referenzgrößen – vereinfacht das Lesen und Nutzen der Unterlagen für die Zielgruppe jeweils erheblich.



bestehenden Gelände, um den Grad der Gefährdung der Bevölkerung zu bewerten. Die Nutzung der jeweiligen Sprache – oder Referenzgrößen – vereinfacht das Lesen und Nutzen der Unterlagen für die Zielgruppe jeweils erheblich.

Aufbauend auf der Erkenntnis, dass das Team zwar die fachlichen Inhalte liefern kann, aber die Nutzer braucht, um gute Ergebnisse zu erzielen, entwickelte das Projektteam ein mehrstufiges Partizipationskonzept (Bild 7) zur Erstellung der einzelnen Pro-

dukte.

Und die Befürchtungen zur Partizipation?

Durch die klare Strukturierung der Arbeitsschritte – sprich: durch ein sorgfältiges Projektmanagement – sowie zentrale Vorgaben, wie z.B. einem einheitlichen Layout, konnte ein Rahmen geschaffen werden, in welchem sich die Kreativität der Partizipation voll ausschöpfen ließ. Die klare "Dosierung" der Partizipation anhand der beschriebenen Stufen (vgl. Bild 4) erlaubte es, die Stakeholder intensiv zu integrieren, ohne den Gestaltungsrahmen und die Verantwortung aus der Hand zu geben. Die befürchteten Effekte der Verschleppung traten nicht auf – im Gegenteil, ohne die Integration der Stakeholder wäre die Güte der Ergebnisse und realisierte Geschwindigkeit des Vorgehens niemals machbar gewesen.

Das Teilprojekt "HWRM Kommunikation" wurde auf dieser Basis sehr zügig vorangetrieben. So gelang es, bereits vier Monate nach dem Start ein gemeinsames Layout zu entwickeln und die ersten sieben Produkte zu erstellen.

Ansatz 3: Über die Partizipation hinaus

Gemäß dem Prinzip, die erzielte Wirkung möglichst früh zu testen, um bei Bedarf korrigierend eingreifen zu können, wurden auch die Ergebnisse des Teilprojekts "HWRM Kommunikation" zum frühestmöglichen Zeitpunkt auf ihre Wirkung hin verifiziert.

Gute Wirkungen ließen sich erreichen, wenn die zur jeweiligen Stakeholdergruppe gehörenden handelnden Personen aus dem Projekt heraus direkt angesprochen werden konnten. Auf diese Weise schaffte es das Projektteam, die Stakeholder direkt in die Gestaltung der Kommunikationsprodukte einzubeziehen und ihre Anforderungen zu berücksichtigen. Die Stakeholder arbeiteten unmittelbar mit und das Ergebnis wurde auch zu ihrem Ergebnis.

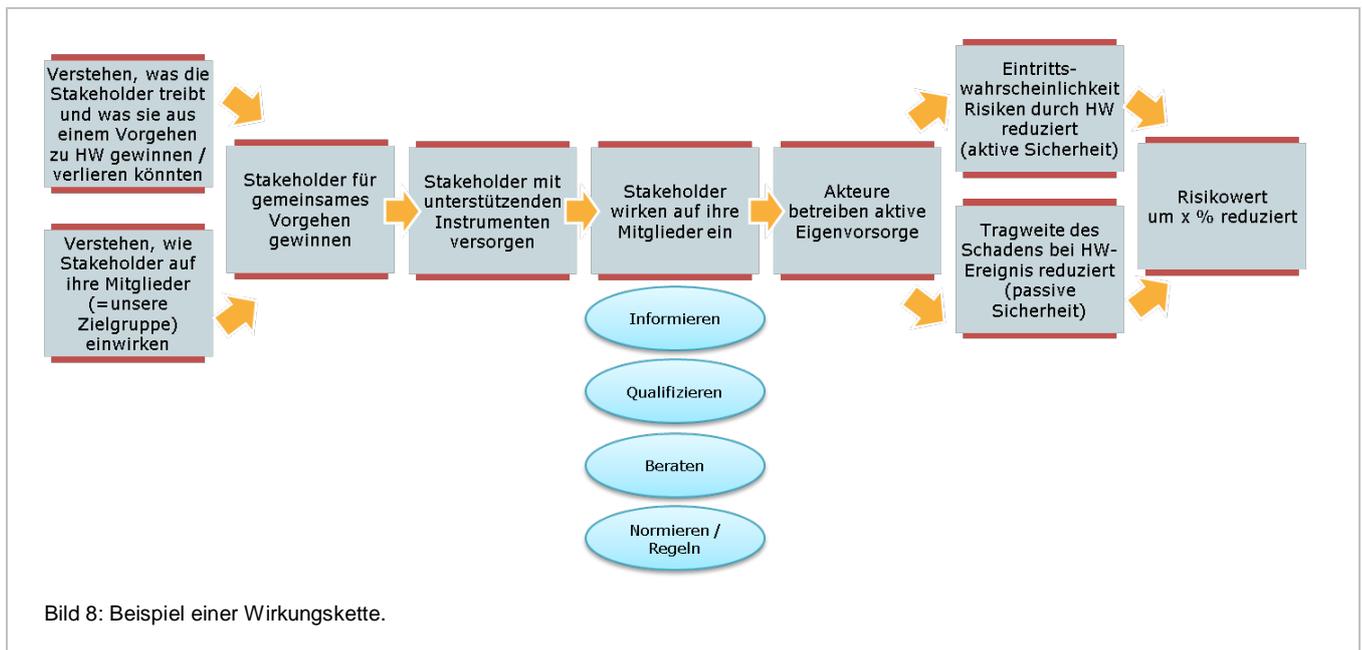
Stakeholderanalyse bei komplexen Konstellationen

Schwieriger wird es, wenn der Weg zu den handelnden Personen über eine Zwischenstufe erfolgt: Verbände und Kammern (z.B. IHK oder Architektenkammer) haben u.a. auch die Aufgabe, ihre Mitglieder für Themen wie den Hochwasserschutz zu sensibilisieren. Dies gelingt nur, wenn die Informationen in die jeweils spezifischen Methoden und Informationswege eingebunden sind.

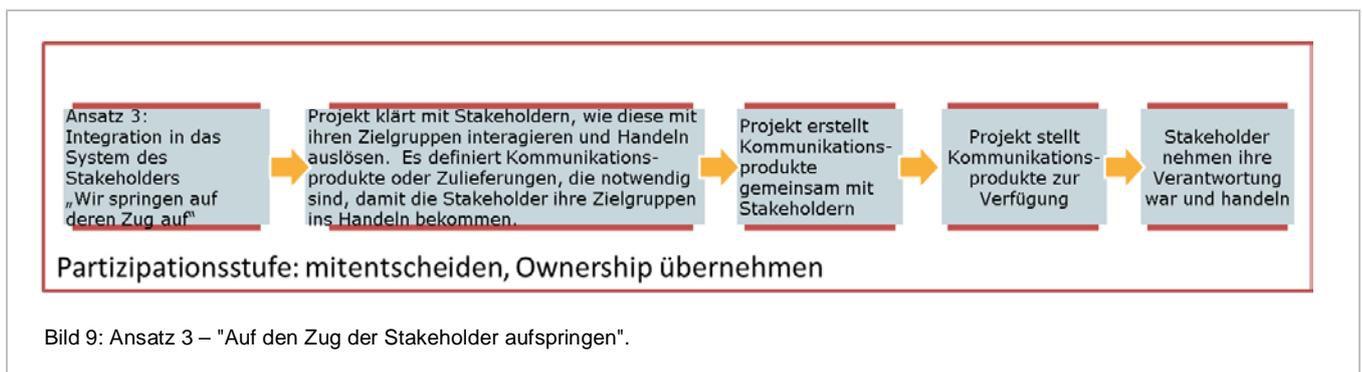
Mit der Architektenkammer wurde z.B. vereinbart, dass die Informationen für Planer gemeinsam mit der Kammer erstellt und auch veröffentlicht werden. Mit den Industrie- und Handelskammern wurde besprochen, dass es bei Unternehmen erprobte Vorgehensweisen gibt, Risiken zu analysieren und mit ihnen umzugehen. In diese Vorgehensweisen müssen auch die Informationen über Hochwassergefahren und -risiken integriert werden. Zudem sollen Musterveranstaltungen erarbeitet werden, welche die IHK dann selbständig nutzen kann.

Für solche Konstellationen bietet sich eine ausdifferenzierte Stakeholderanalyse mit Hilfe einer Wirkungskette an (Bild 8). Damit klärt das Projektteam mit der jeweiligen Stakeholdergruppe, was sie durch eine Zusammenarbeit im Bereich Hochwasser gewinnen kann, wie diese mit ihren Zielgruppen interagieren und sie zum Handeln motivieren können. Wichtig war dabei auch die Frage, woran sich genau erkennen bzw. messen lässt, dass im jeweiligen Wirkungsbereich genügend unternommen wurde, um das Hochwasserrisiko zu senken.

In einem nächsten Schritt wurde schließlich noch geklärt, welche Kommunikationsprodukte oder Zulieferungen durch das Projektteam notwendig sind, damit die Stakeholder ihre Zielgruppen ins Handeln bekommen.



Das Ergebnis sind Kommunikationsprodukte, die aus dem System des Stakeholders heraus entstehen und deren eigene sind. Die Qualität der Produkte wird erheblich besser. Sie sind emotional (Vertrauen und Wiedererkennung) an den Nutzer angebunden (er hat ja mitgewirkt), genießen eine weit größere Akzeptanz und führen dadurch deutlich öfter zu aktivem Handeln.



Das Ergebnis? Vorteile für alle!

Sechs Monate nach dem Start ist das Teilprojekt so weit fortgeschritten, dass eine erste konkrete Bewertung des partizipativen Vorgehens erfolgen kann.

- Das Layout (Corporate Design der Kommunikationsprodukte) wurde innerhalb von weniger als vier Monaten entwickelt und verabschiedet – eine ungewöhnliche Leistung im öffentlichen Bereich, die am Anfang des Projekts kaum vorstellbar war.
- Die ersten sieben Kompaktinformationen sind bereits fertiggestellt, weitere sechs sind im Entwurfsstadium. Damit sind 13 der 28 Themen unterwegs.

Auch die Rückmeldungen zum Vorgehen sind positiv: Nach anfänglichen Befürchtungen sind im Nachhinein alle mit dem gewählten Vorgehen hochzufrieden. Aus Sicht des Projektteams konnten dabei die folgenden Vorteile erzielt werden:

- **Geschwindigkeit:** Den einzelnen Themenbereichen wäre es aus eigener Kraft nie möglich gewesen, so schnell vorzugehen und passgenau mit wenigen Redundanzen zu arbeiten.
- **Qualität:** Bessere Qualität der Kommunikationsprodukte, die aus dem Team selbst heraus nicht möglich gewesen wäre.
- **Absicherung:** Durch die Integration zuständiger Institutionen (z.B. Feuerwehr) ließen sich auch rechtlich abgesicherte Inhalte erzeugen.
- **Höhere Akzeptanz**
- **Gute Stimmung:** Eine kooperative Stimmung war die gesamte Zeit über zu spüren.

Auch die beteiligten Stakeholder bewerten das Vorgehen positiv. Sie nennen dabei insbesondere:

- Wahrgenommen werden: Das Gefühl nichts übergestülpt zu bekommen, sondern in den Verantwortlichkeiten gesehen und unterstützt zu werden.
- Zeitersparnis: Durch die Involvierung verstehen die Stakeholder die Hintergründe und bringen die Ergebnisse direkt in das eigene Umfeld. Sie sparen die Zeit, die Fachsprache zu verstehen und übersetzen zu lassen.
- Brauchbares Material: Durch die Wahl der "richtigen" Sprache können sie die Unterlagen direkt einsetzen.

Natürlich gibt es noch eine Reihe von Herausforderungen zu meistern, aber aus Sicht aller Beteiligten hat es sich gelohnt, ausgetretene Pfade zu verlassen und sich zu trauen, Projekte im gewohnten Umfeld einmal vollkommen anders durchzuführen, um schließlich zum Erfolg zu gelangen.

Am 29. Oktober 2013 wird Referent Markus Moser, Regierungspräsidium Stuttgart, im Rahmen des **30. Internationalen Projektmanagement Forums** in Nürnberg einen Vortrag zum Thema halten.

Literatur

- Anwander, Armin: Strategien erfolgreich verwirklichen. Berlin Heidelberg 2002.
- Nagel, Katja (Dr.): Professionelle Projektkommunikation: Mit sechs Fallbeispielen aus unterschiedlichen Branchen. Wien 2012.
- Nagel, Katja (Dr.): Anspruch und Wirklichkeit der Projektkommunikation. Eine empirische Studie unter Projektmanagern. Projektmanagement Aktuell. 24. Jahrgang. Ausgabe 3/2013.
- Richtlinie 2007/60/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über die Bewertung und das Management von Hochwasserrisiken.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:288:0027:0034:de:PDF>, zuletzt eingesehen am 4.10.2013
- Webseite des Hochwasserrisikomanagements in Baden-Württemberg: www.hochwasserbw.de

Fachbeitrag

Mitspieler kennen und einschätzen

Stakeholderanalyse in sieben Schritten

Nur wer bereits zu Beginn eines Projekts die Risiken für den Projekterfolg identifiziert, kann frühzeitig Maßnahmen ergreifen, um diesen entgegenzuwirken. Üblicherweise analysieren Projektmanager technische und betriebswirtschaftliche Risiken eines Projekts detailliert. Menschlich bedingte Risiken innerhalb der Projektorganisation, wie z.B. die Blockade von zugesagten Budgets, lassen sie hingegen meist außer Acht, da sie diese oft für nicht greifbar und quantifizierbar halten. Sie identifizieren deshalb die Stakeholder zumeist nur, analysieren aber nicht deren mögliche Verhaltensweisen und ihre Auswirkungen auf das Projekt. Entscheidungen und Einflüsse der Stakeholder beeinflussen jedoch maßgeblich den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts, z.B. indem sie benötigte Ressourcen bereitstellen oder verweigern.

Um diesen – oft als "Faktor Mensch" bezeichneten – wesentlichen Einflussfaktor greifbar zu machen, entwickelte die Technologie- und Managementberatung INVENSITY eine Methode zur Stakeholderanalyse, die über traditionelle Ansätze hinausgeht. Diese Methode verwendet die Faktoren Macht, Beeinflussbarkeit und Einstellung zum Projekt, um mögliche Verhaltensweisen der Stakeholder zu prognostizieren und frühzeitig entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können. Das Prinzip der Methode ist so einfach gehalten, dass die Stakeholder-Analyse bei den meisten Projekten nur wenige Stunden Aufwand bedeutet. Für komplexe Projektorganisationen mit vielen gegenläufigen Interessenslagen kann sie auch aufwändige Modelle, z.B. zur Bestimmung von Machtfaktoren, integrieren. Der Anwender kann selbst bestimmen, welchen Aufwand für die Stakeholder-Analyse er für angemessen hält. Besonderer Vorteil der Methode ist, dass sie projektbegleitend eingesetzt werden kann, so dass neue Erfahrungen mit den Stakeholdern einfließen können.

INVENSITY entwickelte diese Methode zunächst für ein besonders kritisches Projekt, setzt sie aber mittlerweile für alle eigenen Projekte ein. Gerade bei Beratungsprojekten mit neuen Kunden hat sich die Methode bewährt, um optimal mit den Ansprechpartnern der Kundenorganisation zusammenzuarbeiten und Missverständnisse oder Irritationen zu verhindern.

Beispiel: Automotive-Entwicklungsprojekt

Ein international agierender Automobilhersteller mit verschiedenen Marken und mehreren Produktionsstandorten in Europa hatte uns (INVENSITY) beauftragt, Planung und Durchführung des Projektmanagements für ein langfristiges Entwicklungsprojekt zu unterstützen.

Autor



Christopher Seinecke

Diplom-Kaufmann, MBA,
Manager bei INVENSITY;
Schwerpunkte: Prozess-
und Projektmanagement



Fabian Koark

Dipl. Wirtsch.-Ing.,
Consultant bei INVENSITY;
Schwerpunkte: Prozess-
und Projektmanagement



Björn Engelhardt

Dipl. Wirtsch.-Ing.,
Consultant bei INVENSITY;
Schwerpunkte: Prozess-
und Projektmanagement

Kontakt: mail@invensity.com

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Das Unternehmen bietet durch Customizing seinen Kunden die Möglichkeit, die Fahrzeuge entsprechend ihren Bedürfnissen individuell zu konfigurieren. Das Produktportfolio reicht von einfachen Produkten mit wenigen Ausstattungsmerkmalen bis zu High-End-Produkten, die technisch dem neuesten Stand entsprechen und hinsichtlich Ausstattung den höchsten Ansprüchen genügen.

Die Produktvielfalt und der hohe Grad des Customizings bewirken, dass immer mehr Projekte zur Fahrzeug- und Komponentenentwicklung durchgeführt werden. Neben der stetigen Weiterentwicklung von Fahrzeugkomponenten kommt es in regelmäßigen Abständen zu "radikalen" Änderungen des Produktportfolios durch Einführung eines neuen Modells oder einer neuen Fahrzeugkomponente (z.B. elektrischer Antrieb oder Abgasnorm EURO 6). Projekte dieser Art sind durch lange Laufzeit, großen Projektumfang, hohe Teilnehmerzahl und technische Komplexität für das Projektmanagement schwer einzuschätzen und zu kontrollieren.

Zusätzlich zur hohen Anzahl an Projekten in der Fahrzeugentwicklung gibt es zahlreiche Projekte im Rahmen der Organisation und der IT. Diese Projekte sollen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten, indem sie die bestehenden Prozesse optimieren. Die Projektlandschaft des Unternehmens ist dadurch sehr heterogen und es gibt kein durchgängiges Programm-Management, das die einzelnen Projekte aufeinander abstimmen würde und Interessenskonflikte lösen könnte.

Das Unternehmen weist eine typische Matrixorganisation auf: Die einzelnen Mitarbeiter sind neben ihrer Linientätigkeit zusätzlich einem oder mehreren Projekten zugeteilt. Dies führt dazu, dass die gleichzeitig laufenden Projekte und das Tagesgeschäft zunehmend um die Ressourcen konkurrieren. Verschärft wird diese Situation durch Einsparmaßnahmen bei Ressourcen und Budgets aufgrund der aktuellen Wirtschaftskrise. Insbesondere bei langfristigen Projekten, deren Nutzen erst in mehreren Jahren zu erzielen ist, waren oftmals die folgenden Herausforderungen zu bewältigen:

- Zugeschriebene Ressourcen waren faktisch nicht verfügbar und/oder konzentrierten sich nicht auf das zugewiesene Projekt.
- Das Budget wurde im Projektverlauf gekürzt.
- Die Anforderungen an Qualität, Budget und Zeit wurden im Zeitverlauf vom Auftraggeber verändert und konnten deshalb nicht eingehalten werden.
- Die Anforderungen an Qualität, Budget und Zeit wurden vom entsprechenden Projektbearbeiter bzw. dem Projektteam nicht eingehalten.

Insbesondere im Bereich der Stakeholder konnten bei Vorgängerprojekten mehrere Ursachen für diese Mängel identifiziert werden. So priorisierten z.B. Projektteilnehmer andere Projekte, manchmal vernachlässigten sie die ihnen zugewiesenen Aufgaben oder sie kommunizierten nicht ausreichend mit den anderen Projektteilnehmern. Teilweise lösten Projektumfeld oder das Management die genannten Mängel aus, teilweise unterstützten sie das Projekt nicht ausreichend, um die Mängel zu verhindern.

Lösungsansatz: Spezifische Stakeholderanalyse

Um das Entwicklungsprojekt von Beginn an mit größtmöglichem Erfolg zu betreuen, wurde eine eigens entwickelte Stakeholderanalyse durchgeführt. Ziel dieser Analyse war es zu klären, wer Teil des Teams ist, wen man

miteinbeziehen bzw. nicht miteinbeziehen muss und wer das Projekt und dessen Output beeinflusst. Anschließend wurde die Frage gestellt, auf welche Weise und wie stark die einzelnen Stakeholder das Projekt beeinflussen können und mit welchen Maßnahmen sich der Projekterfolg sicherstellen lässt.

Analyse der Projektstakeholder in sieben Schritten

Die hier dargestellte Analysemethodik besteht aus sieben Schritten: Zunächst erfolgt die Identifikation der relevanten Stakeholder bzw. Stakeholdergruppen. Als zweites wird das Einflusspotential der Stakeholder auf das Projekt abgeschätzt. Im dritten Schritt erfasst man die Einstellungen der Stakeholder zum Projekt. Die Beeinflussbarkeit der Stakeholder wird im vierten Schritt ermittelt. Die auf diese Weise gewonnenen Ergebnisse werden im fünften Schritt ausgewertet, so dass von diesen Erkenntnissen ausgehend mögliche Verhaltensweisen der Stakeholder prognostiziert werden können. Im letzten Schritt werden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die die Unterstützung der Stakeholder sicherstellen.

Schritt 1: Projektstakeholder identifizieren

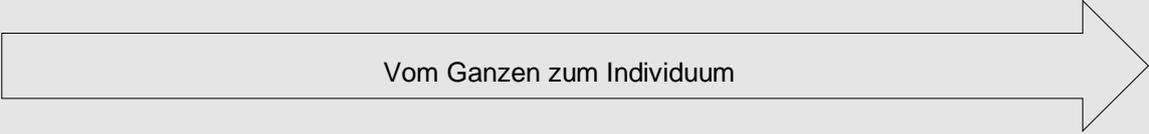
Als Projektstakeholder werden allgemein Personen, Personengruppen oder Organisationen bezeichnet, die mit dem Projekt aktiv befasst sind, deren Interessen das Projekt positiv oder negativ berühren oder die das Projekt und seine Ergebnisse beeinflussen können.

Für die Identifikation der Stakeholder verwenden wir zunächst auf Erfahrungen basierende, bewusst einfach gehaltene Checklisten, die je nach Branche und nach Umfang des Projekts angepasst werden können. Als Beispiel zeigt Tabelle 1 einen Ausschnitt einer solchen Checkliste. Es hat sich bewährt, die Checkliste so aufzubauen, dass sie sich von der groben Betrachtungsweise auf der linken Seite nach rechts immer mehr verfeinert.

Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass man in relativ kurzer Zeit einen großen Bereich systematisch abfragen kann. Weiterhin enthalten die Checklisten bereits Erkenntnisse und Erfahrungen aus vorherigen Projekten. Um sicherzustellen, dass keine relevanten Punkte außer Acht gelassen wurden, führten wir im genannten Beispiel nach dem Ausfüllen der Checkliste einen Workshop mit dem Projektmanagementteam durch, der die ermittelten Ergebnisse validierte bzw. ergänzte.

In der Praxis hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Analyse begleitend zum Projekt mitwachsen zu lassen. Zu Beginn des Projekts erweiterten wir die Liste der direkt Projektbeteiligten um die Personen und Institutionen, welche wir mit Hilfe der Checkliste als Informationslieferanten oder -empfänger erkannt hatten. Mit der Entwicklung des Projekts veränderte sich dieser Personenkreis mehrfach.

Stakeholdertyp			Rollen	Individuum Fr./Hr.
Metaebene	Obergruppe	Untergruppe		
Eigenes	Auftraggeber	-	Leitungsausschuss	
Unternehmen	Portfoliomanager	-	Koordinator	
	Projekt-management-büro	-	Projektmanagementprozesse	
	Projektleiter		Projektleiter	
	Linienmanager	FB Entwicklung EE	Fachlicher Leiter der meisten Projektmitglieder	
		FB Entwicklung Konstruktion	-	
		FB Design	-	
	Stabsmanager	FB Einkauf	Einkaufsleiter Services	
		FB IT	IT Administrator	
		FB Controlling	Controllingprozesse	
	⋮	⋮	⋮	
Kunde A	Einkauf			
	Projektleiter			
	QM-Abteilung			
⋮	⋮	⋮	⋮	
Lieferant A	Vertrieb			
	Projektleiter			
	QM-Abteilung			
⋮	⋮	⋮	⋮	



Vom Ganzen zum Individuum

Tabelle 1: Ausschnitt INVENSITY Checkliste-Stakeholderanalyse.

Der Projektleiter sollte für die Dokumentation und Aktualisierung der Analyse im Laufe des Projekts verantwortlich sein. Allerdings zeigte sich im Beispielprojekt, dass der Projektleiter viel zu sehr ins Unternehmen involviert war, um eine objektive Abgrenzung und Einschätzung der Stakeholderanalyse vorzunehmen. In diesem Fall erwies es

sich als sinnvoll, diese Tätigkeit an eine unterstützende Person (z.B. Projektmanagementassistent) von außerhalb des Unternehmens zu delegieren, um eine neutrale Sichtweise auf die Situation zu gewährleisten.

Schritt 2: Einflusspotential der Stakeholder einschätzen

Im zweiten Schritt der Stakeholderanalyse wird eingeschätzt, wie stark jeder Stakeholder den Projektverlauf beeinflussen kann. Diese Einschätzung beruht üblicherweise entweder auf einer subjektiven Beurteilung durch denjenigen, der die Stakeholderanalyse durchführt, oder auf einer formellen Klassifizierung anhand der jeweiligen Position der Stakeholder in der Organisationshierarchie. Beide Vorgehen können in die Irre führen, z.B. wenn in einem Unternehmen die formelle Hierarchie durch das historisch gewachsene Beziehungsnetzwerk zurücktritt. Umgekehrt kann in einem streng hierarchisch geführten Unternehmen selbst ein nur informell geäußertes Vorbehalt eines Mitglieds der Geschäftsführung das Projekt blockieren. Zur Bestimmung des Einflusspotentials einer Person in Form eines gesamten Machtfaktors differenzieren wir deshalb zum einen zwischen verschiedenen möglichen Machtquellen (z.B. formale Macht und persönliche Stärke). Zum anderen berücksichtigen wir bei der Berechnung des Machtfaktors auch das Umfeld der betrachteten Person, indem wir jede Machtquelle mit einem Faktor gewichten. Dieser Gewichtungsfaktor drückt aus, wie relevant diese Machtquelle im Projektzusammenhang ist.

Durch dieses Vorgehen entsteht einerseits eine begründete und nachvollziehbare Einschätzung des Einflusspotentials und zum anderen können so Erfahrungen aus der laufenden Zusammenarbeit leicht in die Aktualisierung der Stakeholderanalyse einfließen – z.B. durch Präzisierung der Gewichtungsfaktoren.

Die von uns verwendete Maßzahl für das Einflusspotential (Machtfaktor) berechnen wir konkret als Summe quantifizierter Machtpositionen. Die einzelnen Machtpositionen ergeben sich als Produkt aus dem Gewichtungsfaktor einer Machtquelle und der jeweiligen Bewertung des einzelnen Stakeholders für diese Machtquelle.

1. Identifikation der Machtquellen

Für die Identifikation der einzelnen Machtquellen eignet sich die Darstellung des Beeinflussungs- und Machtpotentials gemäß der Organisationstheorie nach Morgan (Morgan 1986). Diese beschreibt die Fähigkeit von Individuen und Gruppen, auf andere Individuen und Gruppen in Ihrem Sinne einzuwirken. Die hier vorgestellte Methode verwendet für die Ermittlung des Einflusspotentials diese Machtquellen (vgl. Tabelle 2).

Für die Stakeholderanalyse müssen nicht alle zwölf von Morgan aufgeführten Machtquellen herangezogen werden. Je mehr Machtquellen betrachtet werden, desto aussagekräftiger wird das sich ergebende Bild, vor allem auch für die spätere Prognose von Verhaltensweisen (Schritt 6). In gleichem Maße steigt allerdings auch der Aufwand für die Analyse.

Als erstes wählen wir deshalb abhängig vom betrachteten Unternehmen und vom anstehenden Projekt diejenigen Machtquellen aus, die uns als relevant für die betrachtete Situation erscheinen. So erachteten wir im vorliegenden Fall z.B. eine Ermittlung der sog. "Symbolismusmacht" nach Morgan als nicht sinnvoll. Weiterhin schlossen wir die Geschlechtermacht aus, da diese im Unternehmen nicht wahrnehmbar war. Insgesamt verwendeten wir somit zehn der zwölf Machtquellen nach Morgan.

Machtquelle (Morgan 1986)	Beschreibung	Wert (für einen bestimmten Stakeholder)	Gewichtungsfaktor	Machtposition
Formale Autorität	Als formale Autorität wird die Machtposition bezeichnet, die sich aus der Position, der Aufgabenstellung und der damit verliehenen Machtbefugnis (z.B. vorhandene Hierarchie) ergibt.	0,50	0,20	0,1
Ressourcenmacht	Die Ressourcenmacht beschreibt die Verfügungsmacht über beschränkt vorhandenen Ressourcen (z.B. IT-Infrastruktur).	1,00	0,25	0,25
Positionsmacht	Die Positionsmacht ergibt sich aus der bestehenden Organisationsstruktur. Sie beschreibt die Position, die eine Person innerhalb der Organisation oder eines Prozesses innehat. Durch die Möglichkeit, Arbeiten zu verzögern oder zu beschleunigen erhält diese Person einen gewissen Grad an Macht (z.B. Controlling, Einkauf).	1,00	0,15	0,15
Kontrollmacht	Die Kontrollmacht bezeichnet die Kontrolle über die Entscheidungsprozesse. Das bedeutet, wer in der Lage ist den Entscheidungsprozess zu steuern, kann diesen auch zum Teil beeinflussen (z.B. Rahmenvorgaben: Margen, Ressourcen oder Terminierung)	0,50	0,10	0,05
Schnittstellenmacht	Bei der Schnittstellenmacht handelt es sich um Personen(-gruppen), die sich an den Grenzen des Unternehmensumfelds bewegen (Einkauf, Vertrieb). Diese Personen besitzen gegenüber den anderen Unternehmensangehörigen einen Informationsvorsprung.	0,50	0,05	0,03
Persönliche Stärke	Die persönliche Stärke drückt aus, in wie weit eine Person in der Lage ist, Unsicherheiten aus einer ständig verändernden Umwelt schnell zu verarbeiten. Je schneller dies geschieht, desto schneller gewinnt sie an Macht innerhalb der Organisation.	0,75	0,05	0,04
Technologiemacht	Beschreibt die Verfügungsgewalt über Technologien, da Kenntnisse, Fähigkeiten und das Wissen über relevante Technologie eine Macht darstellen.	1,00	0,05	0,05
Wissen- & Informationsmacht	Vorhandenes Wissen und Informationen führen zu einer Machtsituation gegenüber den Personen die dieses Wissen und diese Informationen benötigen (z.B. Vertrieb).	0,75	0,05	0,04
Allianzen & informelle Netzwerke	Formelle und informelle Beziehungen führen zu einer Stärkung der eigenen Position und bilden ein Macht Netzwerk.	1,00	0,05	0,05
Ausgleichende Macht	Viele Personen(-gruppen) schließen sich zusammen, um ihre Macht zu bündeln und um gegenüber einer starken Machtposition ihre Stellung zu verbessern.	0,50	0,05	0,03
Symbolismusmacht	Wer Symbole und Bedeutungen kontrolliert, der erhält durch diese Kontrolle eine Symbolismusmacht.	-	-	-
Geschlechtermacht	Bezeichnung für die Macht, die aufgrund des wahrgenommenen Unterschieds zwischen Menschen entsteht (z.B. Geschlecht, Religion, Alter, Rasse).	-	-	-
Machtfaktor	Summe der einzelnen Machtpositionen über alle verwendeten Machtquellen. Quantifiziert den Einfluss eines Stakeholders auf das Projekt.		1,00	0,79

Tabelle 2: Beispiel für die Machtbewertung eines Stakeholders.

2. Ermittlung der Gewichtungsfaktoren

Für jede der betrachteten Machtquellen wird ein Gewichtungsfaktor zwischen 0 und 1 festgelegt. Die Summe aller Gewichtungsfaktoren ergibt 1. Die Gewichtungsfaktoren hängen von Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur ab, selbst für verschiedene Abteilungen innerhalb eines Unternehmens können sich verschiedene Gewichtungsfaktoren ergeben. Für einen ersten Ansatz können hierfür die Einschätzungen der internen Stakeholder verwendet werden. Allerdings kann deren Sichtweise subjektiv verfälscht sein, so dass für eine Präzisierung auch externe Personen hinzugezogen werden müssen. Für das hier betrachtete Unternehmen ergaben sich die in Tabelle 2 dargestellten Gewichtungsfaktoren.

3. Ermittlung der Werte und Machtpositionen für die einzelnen Stakeholder

Um die Machtfaktoren der Stakeholder bestimmen zu können, muss nun für jeden Stakeholder analysiert werden, wie gut er über die einzelnen Machtquellen verfügt. Um eine möglichst große Objektivität zu gewährleisten, empfiehlt es sich, externe Beobachter hinzuzunehmen. Für die einzelnen Machtquellen können auch spezifische Methoden eingesetzt werden, falls der Aufwand hierfür gerechtfertigt erscheint. Das folgende Beispiel zeigt, wie sich die Machtquelle "Allianzen & informelle Netzwerke" mittels einer Netzwerkgraphik ermitteln lässt. Die Netzwerkgraphik eignet sich auch als Unterstützung für die Einschätzung anderer Machtquellen.

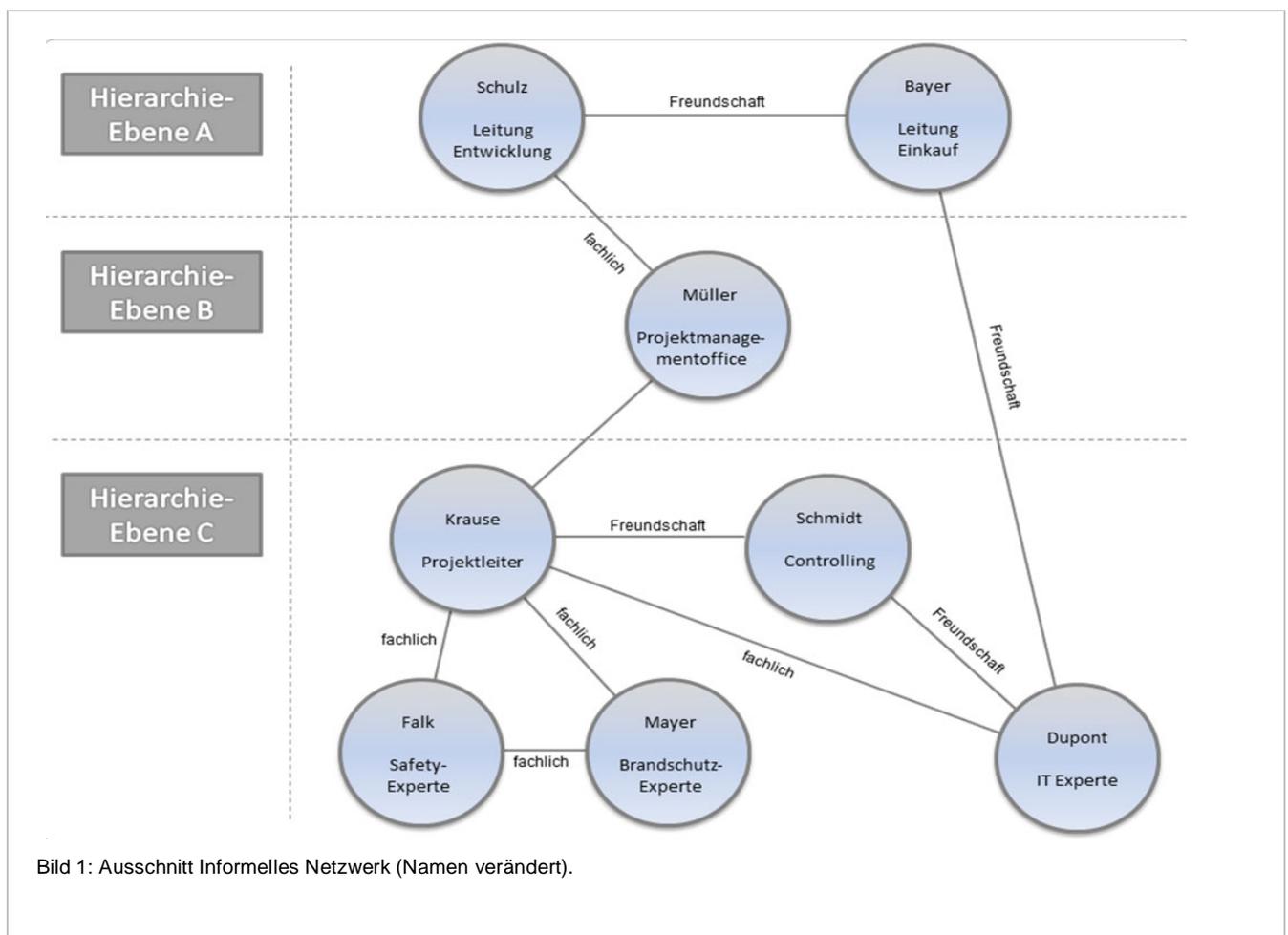


Bild 1 zeigt den Ausschnitt eines informellen Netzwerks (die darin enthaltenen Namen wurden verändert und entsprechen keinen realen Personen). Das informelle Netzwerk berücksichtigt die vorgegebene Organisationsstruktur sowie fachliche und freundschaftliche Beziehungen. In die Analyse dieses informellen Netzwerks gingen im vorliegenden Falle Informationen aus internen und externen Quellen ein. Das informelle Netzwerk stellt die einzelnen Machtpositionen und ihr Verhältnis zueinander dar. Absolute quantitative Daten lassen sich nicht direkt aus ihm ableiten, es dient als Unterstützungsinstrument, um die Machtquellen der Stakeholder möglichst objektiv zu bewerten.

Jeder Stakeholder erhält nun für jede Machtquelle einen Wert zwischen 0 und 1 (Tabelle 2, Spalte "Wert"). Um die Bewertung einfach zu halten, erscheint eine fünfstufige Bewertung sinnvoll (0 = keine Macht, 0,25 geringe Macht, 0,5 = durchschnittliche Macht, 0,75 = starke Macht, 1,00 = sehr starke Macht). Die Produkte aus diesen Werten und den Gewichtungsfaktoren ergeben die einzelnen Machtpositionen. Diese werden aufaddiert und man erhält den Machtfaktor eines einzelnen Individuums im Unternehmen. Für die in der Tabelle 2 betrachtete Person ergab sich somit ein Machtfaktor von 0,79 (Tabelle 2, letzte Zeile).

Schritt 3: Einstellung der Stakeholder zum Projekt erfassen

Stakeholder haben abhängig von ihrer Position und Situation unterschiedliche Einstellungen zu einem Projekt. Dies kann z.B. von der Hoffnung auf eine Karriereförderung über eine neutrale Einstellung bis hin zur inhaltlichen Ablehnung reichen. Seine eigenen Interessen, seine Betroffenheit durch das Projekt und das Ziel des Projekts beeinflussen die Einstellung eines Stakeholders. Gerade in der Phase des Projektstarts können aber oftmals nur Vermutungen über die Einstellung der Stakeholder angestellt werden. Es empfiehlt sich deshalb, diese Werte während des Projekts kontinuierlich zu überprüfen.

Die Einstellungen der Projektstakeholder lassen sich mit verschiedenen Methoden ermitteln. Generell hat es sich als nützlich erwiesen, nach Bekanntgabe der Rahmendaten des Projekts und des Projektziels durch persönliche Gespräche, Workshops oder sogar eine schriftliche Befragung Informationen über die Einstellungen zu sammeln. Sollte ein direkter Austausch mit den Stakeholdern nicht möglich bzw. nicht zielführend sein, müssen die Interessenslagen zunächst subjektiv geschätzt werden und können erst später im Zeitverlauf überprüft und aktualisiert werden. Auch die Einstellung der Stakeholder wird in nur fünf Stufen quantifiziert wie in Tabelle 3 beschrieben.

Einstellung	Wert
sehr negativ	0,00
negativ	0,25
neutral	0,50
positiv	0,75
sehr positiv	1,00

Tabelle 3: Einstellungen zum Projekt und deren Messwerte

Schritt 4: Beeinflussbarkeit der Stakeholder ermitteln

Neben dem Machtfaktor und der Einstellung zum Projekt verwenden wir als dritte Größe die Beeinflussbarkeit der Stakeholder. Der Begriff "Beeinflussbarkeit" darf dabei nicht in einer negativen Bedeutung gesehen werden. Er umschreibt vielmehr, dass eine Person bzw. eine Personengruppe sich (noch) nicht bzgl. eines Themas endgültig festgelegt hat, sondern noch offen ist für Argumente und durch geeignete Maßnahmen für das Projekt gewonnen werden kann. "Beeinflussbarkeit" von Stakeholdern ist in diesem Sinne eine Chance, das Projekt voranzutreiben.

Das Beeinflussungspotential hängt dabei stark vom Charakter einer Person ab. Es existieren verschiedene Motivationstheorien wie z.B. Herzbergs Zwei-Faktoren Theorie (Herzberg 1968) oder die Bedürfnistheorie von Maslow (Maslow 1943). Für die Einschätzung der Beeinflussbarkeit verwenden wir das "Five-Factor Model of Personality" nach Costa/McCrae (Costa 1992) bzw. Norman/Goldberg (Norman 1966). Dieses Modell charakterisiert die Persönlichkeit mit den in Tabelle 4 dargestellten fünf Aspekten.

Persönlichkeitsaspekt	Leitfrage
Agreeableness	Wie verhält sich jemand in der Gruppe?
Extraversion	Wie gibt sich jemand nach außen?
Negative Emotionality	Wie reagiert jemand auf Stress?
Openness	Wie empfänglich ist jemand für Neues?
Conscientiousness	Wie gewissenhaft ist die Person?

Tabelle 4: Persönlichkeiten nach Five-Factor-Model.

Diese Motivationstheorien liefern keine Berechnungsmethoden, sondern Aspekte, die man berücksichtigen sollte, wenn man die Beeinflussbarkeit von Stakeholdern beurteilen will. Letztlich beruht der vergebene Wert auf einer subjektiven Einschätzung, die nicht absolut gesehen werden darf und die sich auch im Lauf der Zeit stark verändern kann.

Unabhängig von der verwendeten Motivationstheorie erhält jeder Stakeholder einen Wert für die Beeinflussbarkeit zwischen 0,0 und 1,0. Auch dieser Wert muss im Projektverlauf anhand der Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Stakeholdern aktualisiert werden.

Schritt 5: Auswertung der Ergebnisse

Mit Hilfe der in den vorherigen Schritten bestimmten Werte für Macht, Beeinflussbarkeit und Einstellung werden die Stakeholder nun in ein Blasendiagramm eingetragen. Macht und Beeinflussbarkeit spannen die Achsen auf, die Einstellung wird als Größe der Blase dargestellt (Bild 2). Anhand dieser Darstellung werden die Stakeholder in vier Gruppen aufgeteilt:

- **Statisten:** Personen, die nur eine geringe Bedeutung/Macht für das Projekt besitzen und die auch kaum zu beeinflussen sind. Dies sind z.B. Leiter anderer Abteilungen, die begrenzte Zuarbeiten für das Projekt erledigen.
- **Gesetzte:** Mitglieder dieser Gruppe sind im Gegensatz zu den Statisten stark beeinflussbar, besitzen aber auch wenig Einfluss auf das Projekt. Dies sind z.B. Lieferanten, deren Leistungen durch eindeutige Verträge geregelt sind.
- **Spielmacher:** Stakeholder, die innerhalb des Projekts durch ihre Position oder ihre Rolle über ein hohes Maß an Bedeutung bzw. Macht verfügen. Zusätzlich weisen Personen dieser Gruppe ein hohes

- Maß an Beeinflussbarkeit auf. Typisches Beispiel hierfür sind die Führungskräfte der Organisationseinheit, bei der das Projekt angesiedelt ist.
- **Joker:** Personen, die ein hohes Maß an Bedeutung bzw. Macht besitzen. Allerdings sind Joker schwer zu beeinflussen. Joker, die eine negative Einstellung zum Projekt haben, stellen eine ernsthafte Gefahr für den Projekterfolg dar. Für ein Projekt kann z.B. ein externer Geldgeber ein Joker sein.

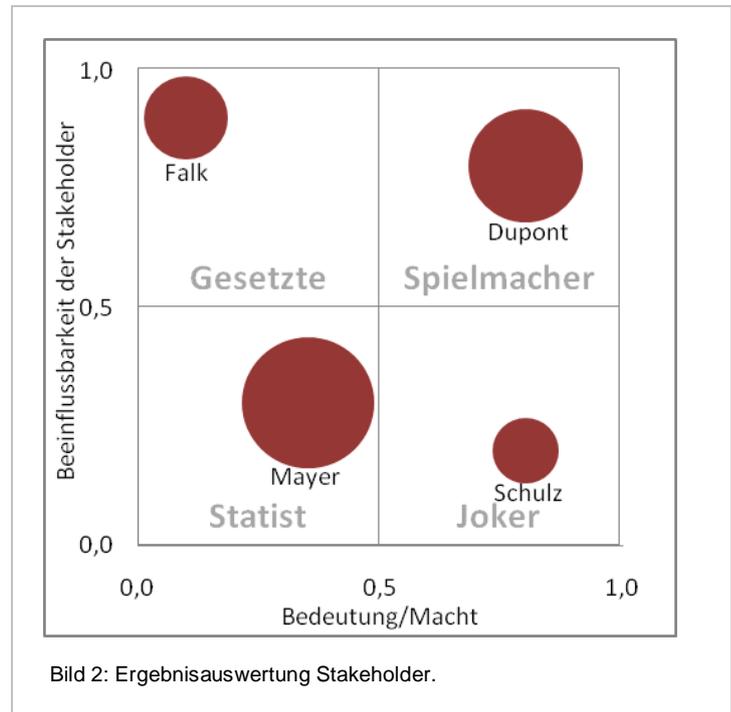
Schritt 6: Verhalten der Stakeholder ableiten

Zweck der Stakeholderanalyse ist es letztlich, das zukünftige Verhalten der Stakeholder vorherzusagen und darauf aufbauend geeignete Maßnahmen für das Stakeholdermanagement zu entwickeln. Der Fokus sollte auf den Gruppen der Spielmacher und der Joker liegen, da diese die höchsten Werte im Bereich Bedeutung/Macht aufweisen. Die beiden anderen Stakeholdergruppen sollten nicht vernachlässigt werden, aufgrund ihrer geringen Bedeutung müssen sie jedoch nicht so detailliert betrachtet werden und es genügt, für sie weniger aufwändige Maßnahmen zu planen.

Die persönliche Einstellung und der Machtfaktor verleihen jedem Spielmacher eine Schlüsselposition für den Projekterfolg. Ziel sollte es sein, die Motivation bzw. die positive Einstellung zum Projekt des Spielmakers zu steigern oder zumindest zu halten. So identifizierten wir im Beispielprojekte den IT-Experten (Hr. Dupont) als Spielmacher. Sein Einfluss auf das Projekt war aufgrund seiner Kenntnisse und seiner Position enorm. Zusätzlich wies er ein hohes Potential an Beeinflussung auf. Bereits zu Beginn des Projekts war er dem Vorhaben gegenüber sehr positiv eingestellt.

Wir gingen deshalb davon aus, dass Hr. Dupont interessiert und offen auf Anforderungen und Unterstützungen reagieren würde und auch bereit sein würde, Verantwortung für das Projekt zu übernehmen.

Gleiche Bedeutung wie die Spielmacher haben die Joker, aber aufgrund ihrer geringen Beeinflussbarkeit stellen sie eine größere Herausforderung für das Stakeholdermanagement dar. Im vorliegenden Beispiel konnte der Teamleiter (Hr. Schulz) als Joker identifiziert werden. Durch seine langjährige Berufserfahrung und seine persönliche wie fachlicher Autorität verfügte er über ein hohes Machtpotential, war aber kaum beeinflussbar. Da durch das Projekt für sein Ressort aus seiner Sicht kein direkter Vorteil erkennbar war und er und sein Team zusätzlichen Arbeitsaufwand zu verrichten hatten, stand er dem Projekt negativ gegenüber.



Wir befürchteten daher, dass Herr Schulz Ressourcen blockieren und das Projekt auch in den Teammeetings ausbremsen würde. Vermutlich würde er Entscheidungen verzögern und über seine zahlreichen Beziehungen im informellen Netzwerk das Projekt diskreditieren.

Schritt 7: Maßnahmen entwickeln und umsetzen

Im letzten Schritt der Stakeholderanalyse müssen für die relevanten Stakeholder geeignete Maßnahmenpakete entwickelt werden, um eine möglichst große Unterstützung für das Projekt zu erreichen. Die obige Kategorisierung der Stakeholder ermöglicht es, diese Maßnahmen effizient zu gestalten. Für Statisten und Gesetzte kann es z.B. bereits ausreichen, ein regelmäßiges Reporting zur Verfügung zu stellen. Dagegen sollten Spielmacher und Joker aufgrund ihrer hohen Macht intensiv während des Projekts betreut werden, um ihre Einstellung zum Projekt positiv zu beeinflussen. Z.B. könnte versucht werden, das Interesse des Jokers für das Projekt durch eine Erfolgsprämie zu erhöhen. Die Maßnahmen hängen stets von der konkreten Situation und den betrachteten Stakeholdern ab. Sie müssen deshalb individuell entwickelt werden und es ist nicht möglich, für sie allgemeine Regeln zu erstellen.

Im konkreten Beispiel wurden eine Reihe unterschiedlicher Maßnahmen durchgeführt, die auf die jeweilige Situation der Stakeholder abgestimmt waren. So wurde dem Teamleiter Schulz, der als Joker identifiziert worden war, ein externer Berater zu Seite gestellt. Eine seiner Aufgaben bestand darin, den Arbeitsaufwand für den Teamleiter möglichst gering zu halten, indem er das Team bei der Einführung der Entwicklungsprozesse coachte. Weiterhin zeigte er den Teammitgliedern und dem Leiter die mittel- und langfristigen Vorteile des Projekts auf und sicherte so deren Unterstützung. Als besonders wichtig erwies es sich, dass der Berater Herrn Schulz aktiv durch Übernahme von Arbeitspaketen wie z.B. "Anpassen der neuen Entwicklungsprozesse" entlastete und dadurch die befürchtete Arbeitsüberlastung reduzierte. Schließlich drehte sich die Einstellung des Jokers sogar ins Positive, da er und sein Team den Expertisegewinn durch die Beratertätigkeit anerkannten.

Wesentlich leichter war es, den Spielmacher Herrn Dupont dauerhaft für das Projekt zu gewinnen, da er bereits positiv eingestellt war. Er wurde in die Projektplanung eingebunden und mit der Verantwortung für ein Teilprojekt betraut, so dass er sich als Teil des Projektteams aktiv für den Projektfortschritt einsetzte.

Neben diesen fokussierten Maßnahmen sorgten Workshops und Trainings für eine verbesserte Akzeptanz und Unterstützung durch spezielle Stakeholdergruppen. Eine intensive Kommunikationsstrategie begleitete diese Maßnahmen auf breiter Basis, so wurden vor allem zu Beginn des Projekts zahlreiche persönliche Gespräche geführt.

Effekt der Stakeholderanalyse: Weniger Probleme – mehr Kommunikation

Im geschilderten Projekt identifizierten wir mit Hilfe der Checkliste insgesamt über 70 Stakeholder innerhalb und außerhalb des betrachteten Unternehmens und analysierten sie nach der hier dargestellten Methode. Etwa 17% der Stakeholder ließen sich den Spielmachern und 12% den Jokern zuordnen. Die Gesetzten (40%) und die Statisten (31%) stellten die beiden größten Gruppierungen dar. Dadurch hatten wir vorab die relevanten Personengruppen identifiziert und konnten gezielte Maßnahmen entwickeln, die eine langfristige Unterstützung der Stakeholder gewährleisteten.

Diese Maßnahmen verbesserten die Projektdurchführung wesentlich. Die zu Beginn geschilderten Probleme traten kaum noch auf, so dass z.B. die Verfügbarkeit des Projektbudgets sowie die Anforderungen an Qualität, Zeit und Budget weitgehend eingehalten wurden. Ein auffälliger Effekt war auch, dass die Kommunikation im Projekt sowohl zum Management als auch innerhalb des Projektteams wesentlich verbessert wurde.

Fazit

Die hier vorgestellte Methodik zur Stakeholderanalyse erlaubt es, den sog. "Faktor Mensch" systematisch in die Projektumfeldanalyse einzubeziehen. Der Aufwand hierfür erscheint bei allen Projekten gerechtfertigt, bei denen der Projekterfolg vom Verhalten einzelner Personen und Personengruppen abhängt. Dies ist z.B. bei langfristigen Entwicklungsprojekten in Matrixorganisationen der Fall, da bei diesen viele Beteiligte zusammenwirken müssen und das Projektinteresse in Konkurrenz zu weiteren, oft kurzfristigen Interessen steht. Aber auch bei Organisationsentwicklungsprojekten oder großen Bauprojekten kann das Verhalten der Stakeholder den Ausschlag für den Projekterfolg geben.

Im konkreten Beispiel des Automotive-Entwicklungsprojekts gelang es uns bereits im Vorfeld, erste kritische Positionen der Stakeholder zu entdecken. Durch die projektbegleitende Analyse konnten wir neu hinzugekommene Stakeholder schnell den jeweiligen Gruppierungen zuordnen und deren Betreuung entsprechend anpassen. Auf diese Weise identifizierten wir frühzeitig Projektrisiken durch potentielle Interventionen von Stakeholdern und konnten diese Risiken durch geeignete Maßnahmen erheblich reduzieren.

Literatur

- Morgan, G.: Images of Organisation. 1986
- Herzberg, F.: One more time: How do you motivate employees. In: Harvard Business Review 46, S. 53-62, 1968
- Maslow, A.: A Theory of Human Motivation, in: Psychological Review 50, S. 370-96, 1943
- Costa, P.T.; McCrae, R.: Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory manual. In: Psychological Assessment Resources, 1992
- Norman, W.T; Goldberg, L.R.: Raters, ratees and randomness in personality structure. In: Journal of Personality and Social Psychology 4, S. 681-691, 1966

Fachbeitrag

Kommunikation mit Stakeholdern

Teil 1: Projektbetroffene kennenlernen und verstehen

Henry Ford sagte einmal "Das Geheimnis des Erfolges ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen". Da ist viel Wahres dran. Wann immer wir auf andere Menschen treffen, haben diese eigene Ansichten und Ziele. Und genau wie wir verhalten sie sich danach. Stimmen unsere Ziele überein, werden wir am selben Strang ziehen, unterscheiden sich unsere Überzeugungen zu stark, haben wir möglicherweise gemeinsam Konflikte zu lösen.

Wer ein Projekt leitet, hat nicht nur seine eigenen Ansichten und verfolgt eigene Ziele und die des Projekts, er trifft dabei auf Hunderte von Menschen, die ihrerseits Überzeugungen und Ziele haben. Das Verstehen all dieser Standpunkte und das Management der Beziehungen und der Kommunikation zu diesen Menschen fassen wir unter dem Begriff "Stakeholdermanagement" zusammen.

Der englische Begriff "to have a stake in sth." bedeutet wörtlich übersetzt "Anteil, Beteiligung, Einfluss auf oder Interesse an etwas haben". Demzufolge sind alle Menschen Stakeholder, für welche die Auswirkungen unseres Projekts aus irgendeinem Grund von Bedeutung sind.

Die Kommunikation mit den Stakeholdern ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die viel Gespür und Erfahrung erfordert. Mit wachsender Erfahrung gelingt sie Projektmanagern zunehmend besser und der erfolgreiche Projektmanager widmet ihr von Projektbeginn an dieselbe Aufmerksamkeit wie den übrigen Aspekten der Projektplanung. Der richtige Umgang mit Stakeholdern ist für den Projekterfolg so zentral, dass das Project Management Institute (PMI) das Stakeholdermanagement in der Neuauflage des Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK Guide, 5th Edition) offiziell als 10. Wissensgebiet dem Standard hinzufügt.

Der erste Teil des Artikels zur Kommunikation mit Stakeholdern setzt sich mit folgenden Fragen auseinander: Wer sind meine Stakeholder? Wie gelingt es mir, ihre Standpunkte zu verstehen? Dabei hilft es, sich zunächst klar zu machen, dass in der Regel viel mehr Menschen Stakeholder sind, als es zunächst den Anschein hat.

Nehmen wir z.B. ein Projekt, bei dem eine Brücke gebaut wird. Stakeholder sind u.a. die Auftraggeber, die Bauarbeiter, die örtlichen Kommunen, die Anwohner, die späteren Nutzer, vielleicht sogar die Wettbewerber, die keinen Auftrag bekommen haben. Letztere könnten z.B. über wichtiges Spezialisten-Know-how verfügen und Subaufträge übernehmen oder als Gutachter bestellt werden.

Ob die Brücke nach der vorgesehenen Zeit tatsächlich steht, lässt sich leicht nachprüfen, und Gutachter werden das anhand unzähliger Richtlinien, Vorschriften, Toleranzgrenzen und Prüfmethode sogar sehr genau untersuchen. Obwohl die Sicherheit für Sie als Nutzer der Brücke ebenfalls ein wichtiges Kriterium ist, werden Sie den

Autor



Andreas Wolf

Unternehmensberater,
Projektleiter, Schwpunkte:
u.a. Multi-Projektmanagement,
intern. Projektteams u. Prozessberatung,
PMP

Kontakt:

a.wolf@andreaswolf.biz

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Projektnutzen nicht nur danach beurteilen, ob die Brücke den Bauauflagen entspricht und rechtzeitig fertig wurde. Vielmehr werden Sie ihn daran messen, ob sich dadurch die Fahrzeit zu Ihrer Arbeitsstätte verkürzt.

Als Anwohner ist Ihnen vielleicht wichtig, dass die Brücke schön aussieht und sich gut in die Umgebung einfügt. Ebenso wie die Projektdurchführung werden Sie das Projektergebnis hauptsächlich danach beurteilen, wie rechtzeitig Sie über die Maßnahme informiert wurden, wie ernst Ihre (unvermeidbaren) Beeinträchtigungen während der Bauzeit genommen wurden und wie wahrnehmbar für Sie versucht wurde, diese Beeinträchtigungen möglichst gering zu halten, z.B. durch Lärmschutzmaßnahmen.

Jedes Projekt bedeutet für eine Vielzahl von Menschen etwas – nur eben für jeden etwas Anderes: eine wichtige Neuerung, die Chance, Kompetenz zu zeigen, die Chance auf Anerkennung, oder aber eine Konkurrenz für die eigenen Ziele, die vertane Chance auf mehr Umsatz und Sichtbarkeit, der mögliche Verlust von Verantwortung. Je besser wir die Sichtweisen der einzelnen Stakeholder kennen, ihre Hoffnungen, aber auch Befürchtungen, desto einfacher ist es, diese in der Projektplanung und -durchführung zu berücksichtigen.

Stakeholdermanagement überschneidet sich mit zwei anderen großen Teilbereichen des Projektmanagements: dem Kommunikationsmanagement und dem Risikomanagement.

- Beim Kommunikationsmanagement geht es formal darum, allen Stakeholdern die Informationen zukommen zu lassen, die sie benötigen. Viel wichtiger ist jedoch, dass Sie dadurch Beziehungen zu den Stakeholdern entwickeln und Kommunikationskanäle (in beide Richtungen) schaffen und aufrechterhalten.
- Beim Risikomanagement geht es um Chancen, die das Projekt zu nutzen plant, und Risiken, die es zu vermeiden gilt. Bei jedem Stakeholder besteht theoretisch die Chance, dass er über hilfreiche Informationen verfügt, die Abläufe oder Entscheidungen beschleunigen, oder die dazu beitragen, dass Gefahren rechtzeitig erkannt werden können. Projektrisiken ergeben sich auch aus Konflikten mit oder zwischen Stakeholdern und daraus, dass Sie möglicherweise wichtige Stakeholder zu spät erkennen.

Eine Strategie, wie Sie Ihre Stakeholder finden und gut mit Ihnen zusammenarbeiten, muss daher auf jeden Fall die folgenden vier Aspekte berücksichtigen:

1. Sie müssen Ihre Stakeholder rechtzeitig und vollständig identifizieren. Sie müssen herausfinden, welche Informationen diese haben oder noch benötigen und auf welche Weise und über welche Kommunikationskanäle Sie gut mit ihnen kommunizieren können. Und Sie müssen wissen, welche Stakeholderinteressen durch Ihr Projekt positiv oder negativ beeinflusst werden.
2. Sie wollen sich mit jedem Ihrer Stakeholder effektiv austauschen. D.h., Sie müssen sicherstellen, dass beide Seiten gerne und zeitnah kommunizieren und sich verstanden fühlen.
3. Sie wollen die Projektrisiken, die sich aus der Zusammenarbeit mit (oder zwischen) Stakeholdern ergeben, dadurch reduzieren, dass Sie eine offene Kommunikationskultur etablieren, die es Ihnen ermöglicht, frühzeitig von Chancen und neuen Risiken zu erfahren. Zu dieser offenen Kommunikationskultur gehören Ehrlichkeit und Verständnis und die von Ihnen als Projektleiter vorgelebte Praxis, auch kritische Fragen zu stellen und wert- und vorurteilsfrei zu beantworten. (Im zweiten Teil des Artikels erfahren Sie, wie Sie Konfliktparteien dazu bringen, auf Handlungen zu verzichten, die dem Projekt schaden können.)

4. Bei sehr großen Projekten brauchen Sie ein Konzept, um Hunderte Stakeholder gleichzeitig zu managen. (Im zweiten Teil des Artikels lernen Sie Methoden kennen, mit deren Hilfe Sie effiziente Strukturen schaffen und trotz der Vielzahl an Stakeholdern den Überblick und die Kontrolle behalten.)

Vor einigen Jahren arbeitete ich als Projektmanager mit einem Kollegen zusammen, der in der Firma, in der er tätig war, ein ausgefeiltes Resource Management System für die Projekte seiner Abteilung aufgebaut hatte. Über die Zeit hatte er dieses System immer weiter angepasst und einen hohen Automatisierungsgrad erreicht, so dass er seine Ansprechpartner mit aussagekräftigen Zahlen und Prognosen versorgen konnte. Als ich eines Tages ins Büro kam, sah er mich frustriert an und zeigte mir die Konzeptpräsentation eines "Global-Resource-Management"-Projekts, von dem wir beide bis dahin nichts gehört hatten. Er sprach zu mir: "Genau mit diesem Thema haben ich mich in den letzten Jahren beschäftigt. Das Konzept hier hat allerdings ein völlig Unbeteiligter geschrieben. Viele der beschriebenen Probleme habe ich längst gelöst und von einige viel schwerwiegenderen weiß der Konzeptersteller offensichtlich nichts." Was war passiert? Die Geschäftsführung hatte sich entschlossen, ein abteilungsübergreifendes System zur Ressourcenplanung einzuführen und hatte damit einen externen Berater und Projektleiter beauftragt. Ohne Rücksprache mit den Wissensträgern war in kurzer Zeit ein Konzept entstanden, das alle bisherigen Erfahrungen und Leistungen ignorierte und gleichzeitig den Anspruch erhob, eine echte Verbesserung zu sein.

Kennen Sie solche Konstellationen? Ein fachfremder und externer Projektleiter beurteilt Ihren Bereich und erstellt eine Entscheidungsvorlage, ohne Sie zu fragen und – noch schlimmer – ohne wertzuschätzen, was Sie bisher auf diesem Gebiet erreicht haben. Das enttäuscht und ist für beide Seiten eine unglückliche Situation: Dem externen Projektverantwortlichen fehlen mit Sicherheit wichtige Informationen für seine Bewertung und der interne, bisher für dieses Thema Verantwortliche fühlt sich vor den Kopf gestoßen und erfährt vielleicht mehr Bestätigung, wenn das Projekt scheitert – "hätte man lieber mal mich gefragt" – als wenn es erfolgreich ist.

Dieses Beispiel zeigt, warum gutes Stakeholdermanagement wichtig ist. Hätte der Projektleiter nicht nur die Anforderungen für das neue System erhoben, sondern auch recherchiert wie und vor allem *durch wen* dieses Thema bisher abgedeckt wurde, wäre er vielleicht auf meinen Kollegen aufmerksam geworden.

Durch gutes Stakeholdermanagement lässt sich vorhandene Expertise nutzen. Das macht das Projekt auf zwei Arten erfolgreicher: Es reduziert die Risiken und macht es wahrscheinlicher, die formulierten Projektziele zu erreichen. Gleichzeitig steigert es die Qualität des Ergebnisses und erhöht die Akzeptanz – entscheidend für den langfristigen Projekterfolg. In den nächsten beiden Abschnitten erfahren Sie daher, wie Sie systematisch herausfinden, wer die Stakeholder Ihres Projekts sind und wie Sie sich deren Unterstützung sichern.

Stakeholder identifizieren und kennenlernen

Stakeholder sind *alle* Personen, für die Ihr Projekt aus irgendeinem Grund von Bedeutung ist. Dazu gehören neben den aktiv beteiligten oft und gerade auch die Personen, die *nicht* aktiv am Projekt mitarbeiten und trotzdem betroffen sind.

Gründe, die mich in einem Projekt zum Stakeholder machen, können z.B. sein:

- Das Projekt greift auf meine Mitarbeiter zu.

- Das Projekt wird gegen meinen Willen durchgeführt.
- Das Projekt bedroht meine Position oder meine Lebensgrundlage.
- Ich werde das Produkt, das im Rahmen des Projekts entsteht, am Ende benutzen.
- Meine Aufgaben werden sich durch das Projekt ändern. Oder: Ich befürchte nur, dass sich meine Aufgaben durch das Projekt ändern werden.
- Ich weiß etwas über Chancen und Risiken, die mit diesem Projekt verbunden sind.
- Das Projekt verändert meine Lebenssituation.

Abhängig von der Art der Auswirkungen und dem Ausmaß ihrer Betroffenheit sind Menschen eher motiviert, das Projekt zu unterstützen oder zu behindern. Aus Projektleitersicht wünschen Sie sich natürlich möglichst viel Unterstützung und möglichst wenig Widerstand. Und vor allem: Sie wollen die mögliche Unterstützung oder den möglichen Widerstand genau einschätzen können, um Ihre Planung und Ihr Vorgehen danach auszurichten.

Die wohl schwierigste Aufgabe am Projektanfang ist es, alle wichtigen Stakeholder zu identifizieren und einzuordnen. Bereits in kleinen und mittleren Projekten haben Sie es oft mit Hunderten von Personen zu tun, die zum Teil auch noch in anderen Abteilungen oder an anderen Standorten arbeiten. Gleichzeitig müssen Sie Ihre Planung vorantreiben, das Team organisieren, die ersten Arbeitspakete beginnen und das alles am besten gestern. Was also tun?

Stakeholder sind wie die Chancen und die Risiken eines Projekts – Sie werden nie alle kennen, doch je mehr Sie kennen und je früher Sie diese kennenlernen, desto wahrscheinlicher wird Ihr Projekterfolg.

Wie Chancen und Risiken verändern sich auch die Stakeholder im Laufe des Projekts. Es kommen neue hinzu, manche fallen weg und bei manchen gelingt es Ihnen, diese von Widerständlern über Skeptiker in Unterstützer zu verwandeln.

Damit dies gelingt, empfehle ich Ihnen, feste Routinen zu entwickeln, um Stakeholder erkennen, einordnen und verstehen zu können:

- Notieren Sie sich jeden Namen, der in persönlichen Gesprächen und Meetings fällt oder auf wichtigen Dokumenten und im Verteiler von E-Mails von Projektbeteiligten an Sie angegeben wird. Erfragen Sie, welche Funktion die Person hat, ggf. was ihre Aufgaben (für das Projekt) sind, welchen Informationsstand sie bezüglich des Projekts hat und wie sie zum Projekt steht.
- Wenn Ihr Projekt Neuerungen zur Lösung eines Problems im Unternehmen einführt, finden Sie heraus, wie mit dem Problem bisher umgegangen wurde, wer an der Entwicklung des Workaround beteiligt war, was diese Personen bisher über Ihr Projekt und seine Auswirkungen wissen und was sie darüber denken. Wenn z.B. das Ergebnis des Projekts sein wird, dass bestimmte Prozesse im Bereich "Human Resources" automatisiert werden, können das die bisher für diese Aufgaben verantwortlichen Mitarbeiter entweder als angenehme Entlastung von lästigen Routinetätigkeiten auffassen oder als ärgerliche Beschneidung ihrer Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Entsprechend weckt das Projekt bei ihnen entweder Hoffnungen oder Sorgen.

- Wenn Ihr Projekt die Organisationsstruktur und die Prozesse im Unternehmen verändert, finden Sie heraus, wer davon betroffen ist (oder glaubt, betroffen zu sein), was diese Personen bisher über das Projekt und seine Auswirkungen wissen und was sie über das Projekt denken. Führt das Projekt z.B. zwei Unternehmensbereiche zusammen, werden am Ende Mitarbeiter ähnliche oder sich überschneidende Verantwortungsbereiche haben und es wird notwendig werden, neue Abläufe zu etablieren. Ggf. wird die Arbeit für einzelne Mitarbeiter wegfallen.
- Versuchen Sie beim Sammeln von Informationen die Quellen zu finden, die am glaubwürdigsten sind, und sich bei der Informationsweitergabe auf diese zu beziehen. Wenn Ihnen jemand, der selbst nicht in dem vom Projekt betroffenen Bereich arbeitet, sagt, "Ich bin sicher, dass sich die Arbeitsbedingungen verbessern werden", ist das weniger glaubhaft, als wenn diese Information von einem der Betroffenen stammt. Die Aussage eines Betroffenen ist weniger glaubhaft als das Ergebnis einer Umfrage unter allen Betroffenen.
- Etablieren Sie feste Kommunikationswege (E-Mail-Verteilerlisten, zentrale Informationsstellen) und regelmäßige persönliche Treffen mit den Stakeholdern (Veranstaltungen).
- Fragen Sie Ihre Stakeholder immer wieder, ob diese die für sie wichtigen Informationen auch erhalten haben. Bei zentralen Stakeholdern sollten Sie dies in einem persönlichen Gespräch oder telefonisch tun. Effizienter sind E-Mails oder Umfragen. Sie können die diese Frage auch zum Abschluss eines Meetings stellen.
- Bei dieser Gelegenheit können Sie auch klären, ob Ihre Stakeholder wissen, wie sie Sie erreichen können. Denn die Bereitschaft eines Stakeholders zur Kommunikation hängt durchaus von seinen persönlichen Vorlieben ab. Mancher ist bereit, sich die E-Mail-Adresse bei Bedarf aus dem E-Mail-Footer rauszusuchen, ein anderer hätte gerne Ihre Visitenkarte, wüsste gerne wo Ihr Büro ist, wann Sie telefonisch am Platz erreichbar sind, welches die nächsten Informationsveranstaltungen sind, an denen Sie teilnehmen, oder wer Ihr Vertreter ist.

Eine gute Versicherung gegen übersehene Stakeholder ist auch hier eine offene Kommunikationskultur.

Vertrauen aufbauen und Verständnis entwickeln – Bereitschaft zur Unterstützung wecken

Stellen Sie sich Ihren besten Kollegen vor. Jemand, mit dem Sie seit Jahren vertrauensvoll zusammenarbeiten und sich auch privat gerne treffen. Jemand, der seinen Job beherrscht und Ihre eigene Arbeit wertschätzt. Jemand, den Sie nur ansehen müssen, um zu wissen, was er denkt und der Ihnen ehrlich die Meinung sagt, wenn es notwendig ist. Wenn er Ihr einziger Ansprechpartner für ein Projekt wäre, wären Sie besorgt, ob die Kommunikation richtig läuft? Vermutlich nicht.

Doch leider ist dieser Kollege nicht Ihr einziger Ansprechpartner und arbeitet womöglich noch nicht einmal in Ihrem Projekt mit. So besteht Ihr Projektumfeld aus Menschen, die Sie gar nicht oder weniger gut kennen, die unbekannte Ziele haben, die nicht wissen, was Sie in der Vergangenheit geleistet haben, und von denen Sie nicht wissen, ob sie Sie unterstützen oder abwartend zusehen werden, wenn Ihr Projekt in Schieflage gerät.

Wodurch hat sich das gute Verhältnis zu Ihrem besten Kollegen so entwickelt, wie es heute ist? Vermutlich haben Sie Ihre Zusammenarbeit nicht schon als Freunde begonnen. Zuerst mussten Sie sich kennenlernen, herausfinden, ob Ihr Kollege aufrichtig ist oder ob Sie womöglich miteinander konkurrieren. Sie fingen an, einander zu vertrauen. Sie entdeckten gemeinsame Interessen. Über die Zeit fingen Sie an, die Ziele des anderen zu verstehen und sich zu unterstützen. Wo das nicht möglich war, sprachen Sie ehrlich darüber. Und in der Summe formte all das Ihr gutes Verhältnis.

Im Grunde verhält es sich mit einem Projekt und seiner Umwelt wie mit Ihnen und einem neuen Kollegen oder wie mit einem neu gebildeten Team:

- Zuerst muss gegenseitiges *Vertrauen* entstehen.
- Daraus erwächst das *Verständnis* für die Motivation des anderen.
- Und darauf basiert die ehrliche Kommunikation über die eigenen Ziele und die *Bereitschaft, den anderen zu unterstützen*.

Dieses Modell ist sehr grundlegend für jede Art der Kommunikation. Unabhängig von Alter, Status und Kulturkreis folgen Menschen diesen Prinzipien. Und da Ihre Projekte in der Regel mit Menschen zu tun haben, will ich kurz erläutern, wie sie sich für das Stakeholdermanagement anwenden lassen.

Vertrauen

Vertrauen ist die Summe aus gehaltenen Versprechen. Es ist daher schwer, einem Menschen zu vertrauen, über den wir nichts wissen. Instinktiv versuchen wir daher, die Vertrauenswürdigkeit aus den Informationen herzuleiten, die uns zur Verfügung stehen. "Woher kommt der Mensch?", "Welche Gemeinsamkeiten haben wir?" oder "Was sind seine Absichten?" Je mehr die Antworten auf diese Fragen in unserem Interesse ausfallen, desto mehr Vor-schussvertrauen bringen wir dem Anderen entgegen.

Je weniger echte Informationen über einen Menschen verfügbar sind, umso mehr sind wir auf Annahmen und Bewertungen anderer angewiesen. Und in diese mischen sich oft unbewusste Wünsche oder Ängste.

Als Projektleiter sollten Sie daher dafür sorgen, dass Ihr Umfeld nicht auf Vermutungen angewiesen ist:

- Sagen Sie ehrlich, wer Sie sind und was Sie vorhaben. Es ist ehrlicher (und damit vertrauensfördernder) zu sagen: "Durch mein Projekt werden sich Deine Aufgaben ändern und Du wirst einen Teil Deiner bisherigen Verantwortung abgeben müssen." als nichts zu sagen oder zu warten, bis der Betroffene es selbst herausfindet.
- Erklären Sie die Motive Ihres Handelns; Ihr Umfeld kann Ihnen so leichter vertrauen. Wenn Ihre Motive bekannt sind, fällt es anderen leichter, sich auf Sie einzustellen. Dadurch vermeiden Sie Überraschungen und Enttäuschungen und das stärkt das Vertrauen in Sie.

Und ebenfalls sehr wichtig:

- Geben Sie keine Informationen weiter, die Sie nicht überprüft haben. Eine Unwahrheit bleibt eine Unwahrheit, egal, ob Sie diese absichtlich verbreiten oder aus Unachtsamkeit. Und es fällt schwerer, Menschen zu vertrauen, welche die Unwahrheit sagen.
- Sprechen Sie ehrlich über falsche Annahmen und gemachte Fehler. Sollten Sie sich geirrt (und dadurch unfreiwillig Fehlinformationen weitergegeben) haben, hilft nur die kompromisslose Aufklärung. Für Ihre Stakeholder ist dann wichtig, zeitnah zu erfahren, worüber Sie sich geirrt haben, wie es dazu kam und was Sie tun werden, um solche Irrtümer in Zukunft zu vermeiden.

Vertrauen entsteht, wenn Erwartungen eintreffen; interessanterweise entsteht Vertrauen sogar dann, wenn negative Erwartungen eintreffen. Ausschlaggebend ist nur, dass das vorher gemachte Versprechen vom Gegenüber gehalten wird. Jemand der offen sagt: "Ich kann Ihren Vorschlag nicht unterstützen und werde im Lenkungskreis dagegen stimmen", ist immer noch vertrauenswürdiger als jemand, der uns zunächst Unterstützung zusagt und diese dann im entscheidenden Moment nicht gewährt.

Verständnis

Ich bin immer wieder beeindruckt, wie viel Unterstützung sich dadurch gewinnen lässt, dass die Beteiligten wissen, sie werden verstanden. Wenn ich einem Menschen vertraue, verlasse ich mich darauf, dass er in meinem Sinne handelt; zumindest soweit es ihm möglich ist *und* soweit er weiß, was in meinem Sinne überhaupt zu tun wäre. Der Schlüssel zum Erfolg liegt, wie eingangs zitiert, darin, den Standpunkt des anderen zu verstehen. Das ist u.a. deshalb so, weil wir Menschen es schätzen, verstanden zu werden. Es motiviert uns, uns ebenfalls verständnisvoll zu verhalten.

Den Standpunkt des anderen verstehen, ist gar nicht so leicht umzusetzen. Denn vor allen Dingen geht es in Ihrem Projekt ja um definierte Ziele, die Sie unter Zeitdruck und innerhalb fester Rahmenbedingungen erreichen müssen. Die meisten Projektleiter wissen allerdings aus Erfahrung, dass eine Information nicht verstanden wurde, nur weil sie ausgesprochen wurde und keiner nachgefragt oder widersprochen hat. Eine Information ist dann angekommen, wenn der Empfänger sie aufnimmt und begreift. Und gerade dazu müssen Menschen motiviert sein. Und je besser es Ihnen gelingt, durch Ihr Verständnis diese Motivation zu verstärken, desto einfacher ist jede Kommunikation, die folgt. (Auch wenn Ihr Gegenüber bekanntlich zumindest noch den Schritt vom Verstehen zum Einverstanden-Sein gehen muss, um Sie zu unterstützen.)

Nehmen Sie sich gerade zu Projektbeginn Zeit dafür, Ihre Stakeholder zu verstehen und sicherzustellen, dass diese Sie verstehen. Es lohnt sich. Ein erfolgreiches Gespräch zeichnet sich nicht dadurch aus, dass ich möglichst schnell den Denkfehler des anderen finde, um ihn dann sofort von meiner Ansicht zu überzeugen. Es wird auch dadurch nicht besser, dass ich geduldig abwarte, bis mein Gesprächspartner sich erklärt hat, um dann die vorbereiteten Argumente für mein eigenes Gedankenbild abzuspielen. In effektiven Gesprächen geht es *zuerst* darum, den anderen zu verstehen – gerade *wenn* Sie ein Anliegen haben.

Was bedeutet also "einen Standpunkt verstehen"? Der Standpunkt eines Menschen ist das Produkt aller bis zum jetzigen Zeitpunkt gemachten Erfahrungen, Erziehung, Prägung, Einflüsse, kurz: aller bis heute verarbeiteten Informationen. Ein ganzes Leben hat zu diesem Standpunkt geführt. Diesen Umstand anzuerkennen, ist nicht nur

der erste Schritt auf dem Weg zum gegenseitigen Verständnis, es stellt gleichzeitig eine umfassende Wertschätzung des Gegenübers dar. Es ist ein unausgesprochenes "Natürlich ist das Dein Standpunkt, denn es wäre genau mein Standpunkt, wäre ich an Deiner Stelle". Und da Wertschätzung und Respekt die Grundpfeiler für gegenseitige Unterstützung sind, sollten wir diese von Anfang an praktizieren und fördern.

Wenn Sie einem Menschen mit der Absicht begegnen, ihn wirklich zu verstehen, achten Sie auf Folgendes:

- Hören Sie genau zu und formulieren Sie das, was Ihr Gegenüber sagt (in Gedanken) in Ihren eigenen Worten.
- Wenn Ihnen beim Nachformulieren etwas nicht plausibel erscheint, fragen Sie nach: "Sie sagen, die beste Farbe ist Rot. Könnte es nicht auch Blau sein? Was ist der Grund dafür?"
- Fragen Sie sich: Wäre ich in der Lage, jemand anderen vom Standpunkt dieses Menschen zu überzeugen, mit dem ich gerade rede? Hätte ich dafür schon genug Argumente?
- Fragen Sie sich auch: Kann ich beurteilen, wie sich mein Gegenüber in bestimmten Situationen verhalten wird? (z.B. bei anstehenden Entscheidungen, oder wenn er plötzlich Unterstützung oder Gegenwind erfährt). Wenn Sie unsicher sind: Fragen Sie nach.
- Fragen Sie direkt nach dem, was Sie interessiert: "Was werden Sie tun, wenn sich die Expertengruppe für Blau entscheidet? Was wären Sie bereit zu tun, um die Kollegen von der Farbe Rot zu überzeugen?"

Es gibt ein Streitritual bei Naturvölkern, das sehr anschaulich macht, wie wichtig es ist, zunächst den anderen und seinen Standpunkt zu verstehen, bevor man ihn von seiner Sichtweise zu überzeugen versucht (Covey, 2006): Ihr Gegenüber erhält einen schön verzierten Holzstock, den "Talking Stick" ("Gesprächsstock"). Solange er diesen in Händen hält, darf er seinen Standpunkt darlegen. Sie dürfen Fragen stellen und seinen Standpunkt wiederholen. Sie dürfen jedoch keine eigenen Ansichten oder Informationen darlegen. Ihr Gegenüber behält den Talking Stick, solange er will und bis er überzeugt ist, dass Sie seinen Standpunkt vollständig verstanden haben. Erst dann gibt er ihn zurück.

In Ermangelung eines physischen Talking Sticks können Sie sich von Ihrem Gegenüber ganz einfach bestätigen lassen, dass er sich verstanden fühlt. Sie könnten z.B. sagen: "Sie befürworten die Farbe Rot, weil Sie befürchten, dass Blau zu Verwechslungen führt. Die dadurch entstehenden Probleme würden Ihrer Ansicht nach Ihr ohnehin überlastetes Team noch mehr beanspruchen. Ist das so richtig? Gibt es noch weitere Sachverhalte, die ich verstehen sollte?"

Bei Ihrem Gegenüber kommt es auch sehr gut an, wenn Sie in alltäglichen Gesprächssituationen echtes Verständnis zeigen. So informiert Sie z.B. ein Mitarbeiter mit Bedauern, dass er den Statusbericht nicht, wie versprochen, liefern kann. Anstatt anklagend und fordernd zu fragen "Und bis wann kannst Du ihn liefern?" oder "Warum nicht? Du hattest es doch versprochen?", zeigt folgende Antwort einerseits Ihr Verständnis für seine Situation und nimmt ihn zugleich in die Verantwortung: "Was ist denn seit dem Zeitpunkt passiert, an dem Du noch davon ausgegangen bist, Du schaffst es bis heute? Was schlägst Du jetzt als Lösung vor?"

Unterstützung

Wenn Menschen Ihnen vertrauen und sich von Ihnen verstanden fühlen, werden sie bereit sein, sich ihrerseits mit den Zielen des Projekts, den geplanten Maßnahmen und der notwendigen Unterstützung auseinanderzusetzen.

Ich stelle immer wieder fest, dass Menschen eine sehr genaue Vorstellung von der Unterstützung haben, die das Projekt benötigt und gerne bereit sind, diese zu leisten, wenn sie

- die Möglichkeit dazu haben und
- die Notwendigkeit erkennen, dass sie das Projekt unterstützen müssen, damit es erfolgreich ist.

Der erste Punkt ist sehr wichtig für Ihre Planung: Selbst die motiviertesten Stakeholder können Sie nur im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten unterstützen. Und diese Möglichkeiten können eingeschränkt sein: durch zu hohe Arbeitslast, durch Misstrauen, durch die Auswirkungen des Projekts auf die eigene Situation, durch Mangel an Information. Zeigen Sie Ihren Stakeholdern, dass Sie nur die Unterstützung erwarten, die möglich ist – weil Sie verstanden haben, was möglich ist.

Der zweite Punkt ergibt sich aus Vertrauen und Verständnis: Die meisten Menschen, mit denen Sie im beruflichen Umfeld zu tun haben, sind freiwillig hier. Sie haben ihren Beruf, ihren Arbeitsort und ihren Wohnort selbst gewählt. Die meisten Menschen haben daher ein grundsätzliches Interesse am Wohl ihrer Firma, ihres Kunden oder der Region, in der sie leben. Solange Sie vermitteln können, dass das Projekt für sie in einem übergeordneten Bezugsrahmen sichtbar etwas Gutes bewirkt, können sich die Menschen damit identifizieren. Das gelingt umso besser, je größer das Vertrauen darauf ist, dass das Projekt seinerseits versucht, dem einzelnen Stakeholder in seinem engeren Bezugsrahmen zu nützen, oder zumindest versucht, die negativen Auswirkungen darauf soweit wie möglich zu reduzieren.

Ausblick

Im ersten Artikelteil haben Sie erfahren, wie Sie Stakeholder identifizieren und kennenlernen können. Auch haben Sie erfahren, wie Sie durch ehrliche und proaktive Kommunikation Vertrauen schaffen und durch gutes Zuhören den Standpunkt Ihres Gegenüber verstehen lernen.

Der zweite Artikelteil befasst sich damit, was Sie tun können, wenn der Standpunkt Ihres Gegenüber im Konflikt zu Ihren Projektzielen steht, und Sie gemeinsam eine Lösung finden müssen. Er geht auch darauf ein, mit welchen Methoden es Ihnen gelingt, eine Vielzahl von Stakeholdern gleichzeitig zu managen.

Fachbeitrag

Kommunikation mit Stakeholdern

Teil 2: Konflikte bewältigen und sich mit vielen Beteiligten verständigen

Eine regelmäßige und passgenaue Kommunikation mit den verschiedenen Stakeholdern bzw. Stakeholdergruppen gehört mit zu den wichtigsten Aufgaben eines Projektleiters. Sie trägt wesentlich dazu bei, dass die relevanten Stakeholder zur richtigen Zeit das Projekt unterstützen.

Nachdem Sie im ersten Artikelteil erfahren haben, wie Sie als Projektleiter Ihre Stakeholder ausfindig machen, deren Standpunkte verstehen lernen und ihr Vertrauen gewinnen, zeigt Ihnen der zweite und abschließende Artikelteil:

- welche Arten von Konflikten es im Projektumfeld gibt und wie Sie konstruktiv mit diesen umgehen – besonders wenn es sich um nicht lösbare Konflikte handelt.
- wie Sie vorgehen können, um Ihre Kommunikation erfolgreich auf ein Projekt mit hunderten von Stakeholdern zu übertragen und wie Sie sicherstellen, dass diese auch funktioniert, so wie Sie sich das vorstellen, und
- wie Sie selbst mit gutem Vorbild vorangehen können, um eine offene und vertrauensvolle Kommunikationskultur in Ihrem Projekt zu etablieren, bei der alle "an einem Strang ziehen" und das gemeinsame Ziel vor Augen haben.

Autor



Andreas Wolf

Unternehmensberater,
Projektleiter, Schwpkte:
u.a. Multi-Projektmanage-
ment, intern. Projektteams u. Prozess-
beratung, PMP

Kontakt:

a.wolf@andreaswolf.biz

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Konflikte konstruktiv managen

Manchmal lassen sich die Ziele des Projekts nicht mit den Zielen aller Stakeholder in Einklang bringen. Und manchmal widersprechen sich die Ziele unterschiedlicher Stakeholder – ganz unabhängig vom Projekt. So sind Konflikte zwischen Ihnen und Stakeholdern sowie zwischen Stakeholdern untereinander alltäglich, gelegentlich notwendig und manchmal unvermeidbar. Auch im Projektalltag lohnt es sich daher, dass Sie als Projektleiter eine gewisse Routine im Umgang mit Konflikten entwickeln.

Ein Konflikt resultiert in der Regel aus unterschiedlichen Überzeugungen, Interessen und Zielen. Diese verleiten die Konfliktparteien zu Handlungen, durch die sie sich gegenseitig beeinträchtigen. Der Konflikt eskaliert.

Konfliktarten

Es gibt grundsätzlich zwei Arten von Konflikten, die im Umfeld eines Projekts auftreten können:

1. Konflikte, die auch unabhängig von diesem Projekt bestehen
2. Konflikte, die durch das Projekt selbst verursacht werden

Als Projektleiter haben Sie in der Regel andere Prioritäten, als alle Konflikte in Ihrem Projektumfeld zu lösen (einschließlich derer, die Sie gar nicht verursacht haben). Dennoch kann es sinnvoll oder notwendig sein, sich mit einzelnen Konflikten zu befassen. Dabei sollten Sie sich als Erstes bewusst entscheiden, mit welchen Konflikten Sie sich wie befassen wollen, um zu vermeiden, dass diese Ihr Projekt behindern.

Bei Konflikten unterscheiden wir zwischen

- **Missverständnissen:** Dies sind scheinbare und vermeidbare Konflikte.
- **lösbaren Konflikten:** Wenn z.B. zwei Teil-Teams im Projekt unterschiedliche Arbeitsweisen haben, welche die Zusammenarbeit erschweren, oder es mehrere Projektauftraggeber gibt, die unterschiedliche Ansichten haben, welches Projektziel Priorität haben sollte, handelt es sich um einen lösbaren Konflikt. Dieser sollte immer in eine Win-win-Situation beigelegt werden. Ein Kompromiss ist keine echte Lösung. Eine Win-win-Situation herbeizuführen, kann allerdings sehr aufwendig sein. (Wie eine Win-win-Situation erreicht werden kann, siehe "[Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts](#)", Projekt Magazin 12/2010, und "[Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 2: Harvard-Konzept – Techniken zur Umsetzung](#)", Projekt Magazin 13/2010.)
- **unlösbaren Konflikten:** Als Projektleiter sollten Sie sich bewusst sein, dass es Konflikte gibt, die nicht lösbar sind. Dennoch tragen Sie Verantwortung dafür, dass es zu keinen Handlungen kommt, die dem Projekt oder den Betroffenen schaden. In einem unlösbaren Konflikt zwischen Angehörigen verfeindeter Religionsgruppen können Sie z.B. entweder an diese appellieren, das gemeinsame Projektziel über den Konflikt zu stellen, oder eine Kooperation durch die Androhung von Sanktionen sicherstellen.

Sie sollten in Ihrem Projekt immer genug Kapazität eingeplant haben, um Missverständnisse auszuräumen. Am besten natürlich, bevor daraus Konflikte entstehen. Und am allerbesten verhindern Sie die Entstehung von Missverständnissen von Anfang an.

Missverständnisse: scheinbare und vermeidbare Konflikte

Erstaunlich viele Konflikte basieren auf Missverständnissen, z.B. weil die Gesprächspartner einander nicht richtig zugehört haben, auf Unkenntnis, falschen Annahmen und spontanen Antipathien. Diese Konflikte lassen sich vergleichsweise einfach lösen und die Erleichterung auf beiden Seiten ist dann oft groß. Die Möglichkeit, dass es gar keinen "echten" Konflikt gibt, sollten Sie immer zuerst in Betracht ziehen, wenn Sie versuchen, einen Konflikt zu lösen.

Beispiel: Antipathie

Karl und Thomas waren sich "vom Fleck weg" unsympathisch. Obwohl er vorher noch nie mit seinem Kollegen zusammengearbeitet hatte, fühlte sich Karl in der Gegenwart von Thomas sofort unwohl. "Hoffentlich werden wir in diesem Projekt nicht viel miteinander zu tun haben", dachte Karl sich. Als sich herausstellte, dass er gemeinsam mit Thomas das Design-Team für die grafische Benutzeroberfläche des neuen Warenwirtschaftssystems bilden sollte und sie so über Monate eng zusammenarbeiten würden, war Karls Motivation für das Projekt dahin.

Warum können sich Menschen nicht "riechen"? Die Ursachen sind vielfältig, und dennoch gibt es ein Muster, das sich immer wiedererkennen lässt. Wir empfinden diejenigen Menschen als besonders angenehm, die wir als authentisch und vertrauenswürdig erleben und in deren Gegenwart wir uns deshalb sicher fühlen. Wenn dagegen die Körpersprache eines Menschen etwas Anderes "aussagt" als das, was dieser Mensch äußert, wirkt er auf uns unaufrichtig. Oder wenn ein Kollege nicht so handelt, wie er dies unserem Verständnis nach in seiner Rolle tun sollte, empfinden wir die Zusammenarbeit mit ihm als anstrengend.

Wenn wir annehmen, dass der andere Ziele verfolgt, die unsere eigenen gefährden, fühlen wir uns durch ihn bedroht. Entscheidend ist hierbei nicht, ob der andere tatsächlich unehrlich und unkollegial ist oder gegen uns agiert, sondern einzig, wie wir sein Auftreten und Handeln bewerten.

Zwei Menschen, die sich erst seit kurzem kennen, haben möglicherweise beim ersten Kontakt eine falsche Annahme über den jeweils anderen getroffen, die das Verhältnis belasten. In meinem Projektalltag erlebe ich immer wieder, dass der erste Eindruck nicht immer der richtige ist. Im Gegenteil: Beim ersten Kennenlernen spielen in der Regel viele Faktoren eine Rolle, die verhindern, dass wir uns natürlich verhalten. Oft lernen wir Menschen im Projekt bei Interviews, Präsentationen, bei Vertragsverhandlungen oder in Meetings kennen. In jeder dieser Situationen ist unser Verhalten geprägt von der Rolle, die wir einnehmen, von unseren kurzfristigen Zielen und von den Zielen unserer Arbeit- oder Auftraggeber. Rückschlüsse auf überdauernde persönliche Eigenschaften sind in diesen Situationen schwer zu ziehen und dennoch treffen wir sie gerne und halten auch gerne daran fest.

Um dies auszugleichen, sollten Sie als Projektleiter darauf achten, dass Mitglieder Ihres Projektteams, die sich nicht leiden können, möglichst viel Zeit miteinander verbringen, bei der es nicht primär um die Projektarbeit geht. Beim gemeinsamen Mittagessen können Sie dafür sorgen, dass sich diese zu Ihnen an den Tisch setzen, indem Sie diese dazu einladen. Bei der Vorbereitung eines Team-Events können Sie diese Mitarbeiter auch so einteilen, dass sie in einer Gruppe sind, oder auch bewusst gemeinsam auf eine Fortbildung schicken. Sobald Kommunikation zwischen zwei Menschen unvermeidbar wird – und dazu können Sie durch sanften Druck gut beitragen –, findet sie auch statt. Und oft reicht das schon, um Vorbehalte abzubauen und persönliche Antipathien zu beseitigen.

Ich habe viele Situationen erlebt, in denen aus "Beinahe-Feinden" plötzlich Freunde wurden, nachdem sich herausstellte, dass beide denselben Sport treiben, dieselbe Art von Urlaub bevorzugen oder im selben Ort aufgewachsen sind. Wenn es Ihnen gelingt, Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre gegenseitigen Vorbehalte abzulegen, können Sie sich der Dankbarkeit der Beteiligten sicher sein – und die Motivation zur Zusammenarbeit steigt oft auf bemerkenswerte Weise.

Beispiel: Falsche Information

Zwei Menschen, die falsche Informationen über die Rolle des jeweils anderen erhalten haben, werden fast zwangsläufig voneinander enttäuscht sein. Hier können Sie als Projektleiter gleich auf zwei Arten helfen:

1. Machen Sie allen Projektbeteiligten ihre Rollen klar und sorgen Sie dafür, dass es eine offizielle, allgemein bekannte Rollenstruktur gibt. In jedem Projekt übernehmen Mitarbeiter aber auch Verantwortung, die nicht

Teil ihrer offiziellen Rolle ist. Eine Ankündigung im Teammeeting, wie z.B. "Thomas springt neben seiner eigentlichen Rolle als fachlicher Architekt auch noch als Koordinator für die Reviewtermine ein. Dafür möchte ich ihm danken. Ich bitte Euch, ihn bei allem was Reviews betrifft, mit einzubeziehen", würdigt vorab das Engagement des Mitarbeiters, der umso motivierter diese Aufgabe übernehmen wird. Außerdem beugt dieses Vorgehen Missverständnissen bezüglich der Rollenverteilung vor.

2. Schaffen Sie eine Projektkultur, in der die Mitarbeiter in Ihrem Projektteam Probleme offen ansprechen, ohne einander dabei anzugreifen. Anstatt z.B. seinem Kollegen vorzuhalten: "Wieso wurde ich schon wieder nicht zu dem Architekturmeeting eingeladen?", kann ein Mitarbeiter den anderen fragen: "Wusstest Du, dass ich die Rolle als Architekturberater von Klaus übernommen habe? Ich habe nämlich keine Einladung zu dem Architekturmeeting erhalten, an dem ich in Zukunft teilnehmen sollte." Gewaltfreie Kommunikation fördern Sie am besten durch Ihr eigenes gutes Beispiel. Ein Impuls in diesem konkreten Fall kann sein, dass Sie dem angreifenden Mitarbeiter die Rückmeldung geben: "Es klingt für mich sehr offensiv, so wie Du Gert gefragt hast, warum Du nicht eingeladen wurdest. Du hättest ihn auch fragen können, ob er wusste, dass Du die Rolle als Architekturberater von Klaus übernommen hast."

Wenn Sie selbst dazu beitragen, konsequent Missverständnisse aufzulösen und eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens schaffen, sollte es Ihnen gelingen, die Konflikte in Ihrem Projekt und mit Ihrer Umwelt auf das unvermeidbare Minimum zu reduzieren. Ein unvermeidbares Minimum? Ja das gibt es. Mehr dazu im nächsten Abschnitt.

Umgang mit unlösbaren Konflikten

Es gibt Konflikte, die ebenso unvermeidbar wie unlösbar sind. Dazu gehören Konflikte, die das Projekt durch seinen Projektauftrag eingehen muss, und solche, die mit den vorhandenen Projektressourcen nicht behoben werden können. Konfliktmanagement bei unlösbaren Konflikten ist daher Teil des Risikomanagements.

Ein Fährunternehmer sieht vermutlich in seinem Schiff die beste Möglichkeit, den Fluss zu überqueren, während Sie als Projektleiter im Bau der Brücke die bessere Alternative sehen. Manche Konflikte sind gewissermaßen vorbestimmt. Und sollte Ihr Projektteam aus Angehörigen verfeindeter Religionsgruppen bestehen, wie oben beschrieben, kann daraus durchaus ein Konflikt entstehen, dessen Lösung die Möglichkeiten Ihres Projekts übersteigt.

In beiden Fällen geht es somit nicht darum, den eigentlichen Konflikt zu lösen. Ziel ist es in diesen Fällen lediglich, die negativen Auswirkungen auf das Projekt zu minimieren. Ein Konflikt hat eine Ursache, welche die Konfliktparteien im ungünstigen Fall zu Konflikthandlungen verleitet. Konflikthandlungen sind bereits das Unterlassen notwendiger Kommunikation, absichtliche Verzögerungen beim Liefern von Arbeitsergebnissen oder qualitativ schlechte Leistungen. Allerdings gibt es hier keine Grenze nach oben. Konflikthandlungen können auch Klagen, Demonstrationen, Sachbeschädigungen oder Mobbing sein. Sie sollten die möglichen Auswirkungen von Konflikthandlungen auf das Projekt verstehen, die Eintrittswahrscheinlichkeit kennen und beides soweit wie möglich reduzieren.

Ihr Ziel bei unlösbaren Konflikten ist es, eine Übereinkunft zu erwirken, dass beide Konfliktparteien auf Konflikthandlungen verzichten. Diese Übereinkunft kann Gegenleistungen beinhalten (das wären dann Ihre Risikovermeidungskosten) und sie kann gebrochen werden (das ist das zu tragende Restrisiko). Klingt einfach? Ist es nicht.

Die Grundvoraussetzung für eine solche Übereinkunft ist eine funktionierende Kommunikation. Und die ist üblicherweise eines der ersten Opfer jedes Konflikts. Um die Kommunikation wieder herzustellen, haben Sie zwei Möglichkeiten:

- Projektintern können Sie die Beteiligten zu einem Gespräch einladen, in dem Sie als Moderator dafür sorgen, dass die Informationen von einer Seite zur anderen fließen und auch verstanden werden.
- Projektextern sind Sie selbst eine der Konfliktparteien und tragen somit mindestens 50% der Verantwortung für das Stattfinden oder Ausbleiben von Kommunikation.

Im (moderierten) Gespräch der Konfliktparteien sollte im ersten Schritt jeder den Standpunkt des anderen verstehen. Dazu helfen die Techniken, die im ersten Artikelteil im Abschnitt "Vertrauen aufbauen und Verständnis entwickeln – Bereitschaft zur Unterstützung wecken" beschrieben wurden.

Im zweiten Schritt sollten beide Seiten erklären, was passieren müsste, damit Sie den Konflikt akzeptieren und auf Konflikthandlungen verzichten könnten. Das kann alles Mögliche sein, z.B. "Ich würde dem Bebauungsantrag zustimmen, wenn die Brücke den Namen meiner Familie trägt" oder "Ich hätte kein Problem mit B. im selben Projekt zu arbeiten, wenn wir in verschiedenen Räumen sitzen würden". Erlaubt ist zunächst einmal alles. Und oft liegen die Lösungen auf einer völlig anderen Ebene als das eigentliche Problem.

Im dritten Schritt geht es schließlich darum, aus den entwickelten Lösungsalternativen diejenige auszuwählen (und ggf. anzupassen), die mit den Ressourcen des Projekts und der Beteiligten realisierbar ist. Treffen Sie dann Vereinbarungen, wie diese Lösung umgesetzt wird. Es ist wichtig, dass die Vereinbarungen konkret und messbar sind, denn ihre Einhaltung schafft Vertrauen zwischen den Konfliktparteien.

Mit diesem Vorgehen habe ich gute Erfahrungen gemacht. Es ist bemerkenswert zu sehen, wie die Kompromissbereitschaft der am Konflikt Beteiligten steigt, wenn alle Seiten Verständnis für einander zeigen. Beide Seiten werden zudem in die Pflicht genommen, einer Lösung zuzustimmen, die realisierbar ist.

Effiziente Anwendung bei großen Skalen

Wenn Sie bis hierher gelesen haben, wissen Sie, wie Sie Ihre Stakeholder ausfindig machen und deren Motivation und Ziele verstehen und mit den eigenen Zielen in Einklang bringen können, wie Sie erfolgreich und effizient kommunizieren und wie Sie Konflikte vermeiden, eindämmen oder lösen können. Mit diesem Wissen sollten Sie in der Lage sein, jedes Projekt erfolgreich zu Ende zu bringen – vorausgesetzt, Sie schaffen es, diese Prinzipien bezogen auf die Größe Ihres Projekts anzuwenden. Denn in Projekten haben Sie in der Regel nicht nur einige, sondern oft mehrere hundert Stakeholder.

Doch diese Prinzipien funktionieren nicht nur in mehr oder weniger direkter Interaktion mit den Projektbeteiligten, sondern lassen sich auch in großen Skalen anwenden. Dabei ist es egal, ob Sie einen einzelnen Menschen kennenlernen, verstehen und seine Unterstützung gewinnen wollen, oder ob es 300 oder sogar 3000 sind. Sie müssen nur Wege finden, wie Sie die Prinzipien in diesen Skalen effizient anwenden können.

Die gute Nachricht zuerst: Als Projektleiter kennen Sie bereits viele Effizienztools, um Projekte in diesen Skalen zu leiten. Sie schaffen Strukturen, Sie organisieren Abläufe, Sie delegieren Aufgaben, Sie definieren Verantwortungsbereiche, Sie schaffen Kontroll- und Korrekturmechanismen. All das ist eine sehr gute Ausgangsbasis für effiziente Stakeholderkommunikation in Projekten.

Für die Kommunikation mit einer großen Anzahl von Stakeholdern gilt es, Folgendes zu berücksichtigen:

- Nutzen Sie vorhandene Strukturen, indem Sie Ihren Teilprojektleitern die Wichtigkeit guter Stakeholderkommunikation vermitteln. Erklären Sie Ihnen die Prinzipien guter Kommunikation und Konfliktlösung und erkundigen Sie sich regelmäßig bei ihnen über Erfolge und Schwierigkeiten.
- Passen Sie die Kommunikationsmedien der jeweiligen Zielgruppe an. Dank heutiger Kommunikationstechnik ist es sehr einfach geworden, mit großen Gruppen von Menschen zu kommunizieren. Wichtig ist nur, dass die Nutzung der Medien für beide Seiten angenehm ist. Stellen Sie sicher, dass jeder Stakeholder weiß, wie er sich in Verteilerlisten eintragen kann, wo und wann die Informationen veröffentlicht werden, die für ihn relevant sind, an wen er sich mit Fragen wenden kann, wer verantwortlich ist, ihn zu informieren und ihm zuzuhören und wie er Sie direkt erreichen kann.
- Führen Sie Befragungen zur Stakeholderkommunikation durch (oder integrieren Sie dieses Feedback in Befragungen, die Sie auch sonst durchführen würden). Wie ausreichend fühlen sich alle Projektbeteiligten informiert? Wie gut bewerten sie die Feedback-Kanäle, wie hoch schätzen sie ihre Betroffenheit ein, wie notwendig erachten sie ihre eigene Unterstützung für den Projekterfolg.

Wenn Sie diese Mechanismen nutzen, sind Sie in der Lage, Stakeholdermanagement mit derselben Effizienz auf großen Skalen zu betreiben, mit der Sie auch Aufgaben verteilen, Risiken managen und große Teams steuern.

Wie für jede Projektstätigkeit müssen Sie auch für das Management Ihrer Stakeholder Zeit einplanen. Sie benötigen Zeit, um Ihre Projektziele so zu kommunizieren, dass es zu möglichst wenigen Missverständnissen kommt. Ihr Projektteam benötigt Zeit, sich auszutauschen und zu verstehen, und auch das Erkennen und Lösen von Konflikten beansprucht Zeit und Ressourcen. In kleinen und konfliktarmen Projekten reicht es, wenn Sie die Kapazität jedes Mitarbeiters z.B. mit 80% annehmen und so planerisch ein Zeitkontingent von 20% für Kommunikation und Konfliktlösung freihalten. In großen oder konfliktträchtigen Projekten sollten Sie bei der Zeit- und Ressourcenplanung spezifischer sein und folgende Fragen für sich zu Projektbeginn beantworten: In welcher Phase rechnen Sie vermehrt mit Konflikten? Macht Ihr Projektumfeld einen Kommunikationsbeauftragten oder Mediator erforderlich? An wen in Ihrer Projektorganisation können Sie Ihre eigenen Kommunikationsaufgaben delegieren, wenn es Ihre Arbeitsauslastung erfordert?

Bedenken Sie auch bei der Organisation Ihres Projekts, dass der Kommunikationsbedarf in unstrukturierten Teams quadratisch mit der Teamgröße wächst; bei doppelter Teamgröße steigt der Kommunikationsbedarf auf beinahe das Vierfache an. Um dem entgegenzuwirken, müssen Sie planerisch und organisatorisch etwas tun:

Berücksichtigen Sie bei der Teamorganisation auch die möglichen Kommunikationsschnittstellen: Gut harmonisierende Mitarbeiter sind sogar dann noch produktiv, wenn sie in verschiedenen Teams oder an getrennten Standorten arbeiten. Bei Mitarbeitern oder Teams, die sich weniger gut verstehen, gilt es die Balance zu finden zwischen

räumlicher und organisatorischer Nähe, welche die Kommunikation fördert und Missverständnisse abbaut, und ausreichender Distanz und Unabhängigkeit in der Arbeitsweise, um unlösbare Konflikte nicht eskalieren zu lassen.

Sie können den Kommunikationsbedarf in großen Teams erheblich senken, indem Sie gemeinsame Standards definieren und überwachen und folgende Fragen klären: Was erwarten Ihre Teammitglieder, wenn sie zu einem Gespräch oder Meeting eingeladen werden? Was wird von ihnen erwartet? Wer ist die offizielle (richtige) Quelle für Informationen zu einem bestimmten Thema? Stellt jeder im Team sicher, dass sich diese Informationen auch dort sammeln? Kümmert sich jeder im Team darum, die Verantwortlichen für ein bestimmtes Thema einzubinden und so dafür zu sorgen, dass *nur* die Verantwortlichen die notwendigen Entscheidungen treffen?

Kommunikationskultur

Eine zusätzliche Effizienz-"Wunderwaffe" – nicht nur für gute Stakeholderkommunikation – ist eine gute, offene, ehrliche, vertrauensvolle Kommunikationskultur. Der Begriff "Kultur" ist im Deutschen etwas unscharf. Ich meine damit die Menge an Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die eine Gruppe von Menschen an den Tag legt, die nach gemeinsamen Idealen und Wertvorstellungen handelt.

Ich habe dasselbe Team bei einem Kunden, den ich über längere Zeit beriet, auf so unterschiedliche Arten zusammenarbeiten gesehen, dass ich sehr neugierig wurde zu erfahren, was den Wandel in der Zusammenarbeit verursacht hatte. Als ich das Team das erste Mal traf, fand so gut wie keine Kommunikation unter den Mitgliedern statt. Jeder hatte sich auf seinen definierten Aufgabenbereich zurückgezogen und lehnte strikt jede weitergehende Verantwortung ab. Persönliche Fehler zu vermeiden, hatte oberste Priorität, der Projekterfolg war zweitrangig und Risiken wurden aktiv verheimlicht.

Ein Jahr später traf ich das Team zum zweiten Mal; nur diesmal zogen alle "an einem Strang". Stolz berichteten Teammitglieder von gemeinsam erreichten Meilensteinen, von aktuellen Problemen und den nächsten Zielen. Insgesamt schien das ganze Team auf einem Informationslevel zu sein und auch der neue Teamleiter bildete da keine Ausnahme. Was war der Auslöser für diesen Wandel?

Offensichtlich hatte der vorherige Teamleiter eine Kommunikationskultur geschaffen, in der es von Nachteil war, Probleme anzusprechen, in der Fehler sanktioniert wurden und Erfolge unbeachtet blieben. Und die Teammitglieder hatten ihre Verhaltensweisen daran angepasst. Der neue Teamleiter war ein erfahrener Manager und neu in das Unternehmen gekommen. Da er wusste, dass er nichts wusste, hat er allen, mit denen er sprach, von Anfang an viel zugehört. Er hat seinem Team vermittelt, dass es den Erfolg nicht alleine verantworten muss und er für sein Team den Kopf hinhalten würde, wenn etwas schief gehen sollte.

Kultur übersetzt sozusagen Werte in Gewohnheiten und macht dadurch vieles unglaublich effizient. Wenn ich weiß, dass ich über bestimmte Sachverhalte automatisch informiert werde, brauche ich nicht ständig nachzufragen. Wenn klar ist, wie bestimmte Dinge durchgeführt werden, brauchen Sie diese nicht immer wieder anzuweisen und zu kontrollieren. Auf gute Stakeholderkommunikation übertragen heißt das:

- Wenn es üblich ist, dass alle Projektbeteiligten ihre Stakeholder regelmäßig kontaktieren und in die richtigen Kommunikationskanäle einbinden, müssen Sie als Projektleiter selbst wenig Zeit darauf verwenden – Sie können sich auf Ihre Leute verlassen.
- Wenn alle das gemeinsame Ziel kennen und wertschätzen, dass jeder seinen Beitrag dazu leistet, fördert das die Zusammenarbeit und spart Zeit bei der Koordination.
- Wenn klar ist, dass Konflikte ein notwendiger Teil der Projektarbeit sind, und es üblich ist, diese offen und direkt anzusprechen, fördert das die Kommunikation und reduziert Risiken durch Konfliktverhalten.
- Wenn jeder ehrlich über die Ziele spricht, die sein individuelles Handeln leiten (z.B. "Geld verdienen" oder "den Nachfolgauftrag bekommen"), reduziert das Missverständnisse und hilft, Konflikte schneller zu finden und zu lösen.

Fazit

Stakeholderkommunikation befasst sich mit Motivationen, Zielen, Einander-Verstehen, Kooperationsbereitschaft, mit Beziehungen, Konflikten und schließlich mit der Frage: "Wie lässt sich das, was mit einem oder zwei Menschen schon eine echte Herausforderung ist, auf Projektgrößen skalieren, wo es darum geht, einige hundert Stakeholder zu organisieren?"

Prinzipien, die von Mensch zu Mensch funktionieren, lassen sich auch auf (Groß-)Projekte übertragen. Regelmäßige Kommunikation mit den Stakeholdern, Vertrauensbildung, Verständnis für den Standpunkt des anderen, proaktiver und konstruktiver Umgang mit Konflikten und das Vorleben einer offenen und ehrlichen Kommunikationskultur sind gute "Werkzeuge", um von den Stakeholdern die maximale Unterstützung für das Projekt zu erhalten und es erfolgreich abzuschließen. Und ob Ihr Projekt tatsächlich erfolgreich war, werden am Ende des Tages ebenfalls Ihre Stakeholder entscheiden: die Auftraggeber, das Team, Kunden – und alle anderen Projektbeteiligten.

Die Kompetenz, Menschen zu verstehen, zu motivieren und zu organisieren, zeichnet alle herausragenden Projektmanager aus. Diese Fähigkeit zu entwickeln und zu perfektionieren, kann viele Jahre dauern. Doch je größer Ihre Projekte werden und je anspruchsvoller das Umfeld wird, umso mehr werden Sie – und auch Ihre Stakeholder – davon profitieren.

Fachbeitrag

Immer auf dem neuesten Stand

Stakeholdermanagement mit Collaboration-Tools

In Projekten betreibt jeder Beteiligte in irgendeiner Form Stakeholdermanagement; nur ist das vielen Projektmitgliedern häufig gar nicht bewusst. Sie reagieren auf andere Personen und steuern entsprechend ihre Aktionen, um diese Stakeholder auch zufriedenzustellen. Dies gelingt natürlich nicht immer und man ist manchmal versucht, sich irgendwie durchzumogeln.

Solange solche Situationen nur gelegentlich auftreten, ist das auch in Ordnung. Treten diese Momente jedoch häufig ad hoc auf, kann dies schnell zu Problemen führen, z.B. wenn die Stakeholder nicht alle auf dem gleichen Wissensstand sind. Folglich sollte es Ziel in jedem größeren Projekt sein, Stakeholder systematisch zu betreuen – und das bei einem adäquaten Aufwand.

Aus meiner Praxiserfahrung haben sich hierfür Collaboration-Plattformen als geeignetes Hilfsmittel erwiesen. Besonders in den vergangenen Jahren sind viele dieser Tools förmlich aus dem Boden geschossen und haben auch im Funktionsumfang mittlerweile enorm zugelegt. Normalerweise für die dezentrale Zusammenarbeit z.B. bei räumlich verteilten Projektteams gedacht, lassen sich Collaboration-Plattformen auch hervorragend für ein systematisches Stakeholdermanagement einsetzen.

Dieser Beitrag stellt zunächst die Idee des Stakeholdermanagements über ein Collaboration-Tool vor und beschreibt grundlegend, worauf man bei der Auswahl einer Plattform achten sollte. Zudem erfahren Sie, wie die Projektleitung eine solche Plattform für das Stakeholdermanagement einrichten kann. Hierfür gibt es allerdings kein Patentrezept, vielmehr zeigt der Beitrag ein paar Lösungsansätze auf. Besonders für diejenigen, die sich in ihrem Projektalltag häufig mit Stakeholdern und dem entsprechenden Management auseinandersetzen müssen, stellt der Beitrag evtl. eine interessante Alternative zu bisherigen Maßnahmen vor.

Warum systematisches Stakeholdermanagement?

Dass Stakeholdermanagement systematisch angegangen werden sollte, konnte ich gut in einem Großprojekt von 2001 bis 2008 in den Niederlanden erleben. In diesem Projekt wurde das Stakeholdermanagement von Anfang an systematisch betrieben.

Besonders musste das Projektteam dabei eine Vielzahl an Genehmigungsstellen und Behörden zufriedenzustellen. In diesem Zuge wurde uns bewusst, dass eine Institution meist nicht ein einzelner Stakeholder ist, sondern aus so vielen Stakeholdern besteht, wie man dort Ansprechpartner hat.

Autor



Thomas Röllecke

zertifizierter Projektdirektor,
Berater und Coach für
Wissensmanagement und

Projektgeschäft; jahrelange Erfahrung
im globalen PM

Kontakt: thomas.roellecke@tr-pc.eu

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Den einzelnen Mensch ins Blickfeld rücken

Nun muss man zunächst natürlich die Grundbedürfnisse einer Institution erkennen und dafür Sorge tragen, dass diese Bedürfnisse zufriedenstellend adressiert werden. Sehr schnell findet man dann aber heraus, dass es immer die **einzelnen Menschen** sind, die hinter etwas stehen. Haben die Projektbeteiligten in einer Institution z.B. mit fünf verschiedenen Personen zu tun, die für jeweilige Teilaufgaben zuständig und auch noch hierarchisch einander zugeordnet sind, so hat man eben fünf verschiedene Stakeholder.

Es gilt also, seine Vorgehensweise so abzustimmen, dass man diesen fünf verschiedenen Personen gerecht wird, um letztendlich das Ziel zu erreichen. Eine einheitliche Strategie, die Institution einzubinden, wird häufig auf Dauer nicht funktionieren. Vielmehr gilt es, die Bedürfnisse der einzelnen Stakeholder zu identifizieren und diese systematisch zu erfassen und zu betreuen. Die für mich wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Projekt waren:

- **Jeder hat ein Grundbedürfnis nach Information.** Sobald dieses zufrieden gestellt ist, kommt es oft gar nicht mehr so auf den detaillierten Inhalt an. Die Personen fühlen sich informiert und das ist der entscheidende Punkt.
- **Je persönlicher ich mit einem Stakeholder umgehe,** desto besser. Wenn es also möglich ist, sollte man wichtige Stakeholder immer persönlich informieren und auch aktiv ihre Ansichten erfragen und in die Überlegungen mit einbeziehen. So fühlen sie sich individuell wahrgenommen und wichtig.

So weit, so gut. Doch wie diese Punkte in der Praxis erfüllen? Schließlich bedeutet es einen enormen Aufwand, regelmäßig Projektinformationen persönlich und individuell den entsprechenden Stakeholdern zukommen zu lassen.

Ein neuartiger Ansatz

Die letzten fünf Jahre vor meiner Selbstständigkeit war ich im PMO eines Anlagenherstellers tätig. Dort kam ich auch das erste Mal mit modernen Collaboration-Plattformen in Berührung und hatte die Möglichkeit, bei der Einführung einer solchen Plattform über einen Zeitraum von drei Jahren für weltweit einige tausend Mitarbeiter mitzuwirken. (Für diese Art von Software hat sich noch kein einheitlicher Begriff herausgebildet, sie werden häufig auch als Social Business, Social Intranet, Firmen-Wiki usw. bezeichnet.). Bild 1 gibt einen Überblick über wesentliche Funktionen und Einsatzfälle.



Bild 1: Funktionen und Einsatzfälle von Collaboration-Plattformen.

Grundidee dieser Plattformen ist, dass Informationen frei verfügbar sind und möglichst alle Mitarbeiter auf alle Informationen zugreifen können. Doch es gibt auch sehr gute und einfache Möglichkeiten, Bereiche zu definieren, auf die nur bestimmte Personen Zugriff haben sollen.

Dazu führten wir eine ganze Reihe von Einsatzfällen (Use Cases) durch, von denen manche erfolgreich und andere weniger erfolgreich verliefen. Während dieser Tests wurde mir klar: Dies war genau das, was ich suchte. Plötzlich schien eine Lösung vorhanden, mit der sich auch das Stakeholdermanagement effizient und mit der notwendigen Detailtiefe durchführen lässt.

Plattformen auch für Externe einsetzen

Das Elegante an dieser Lösung: Bereiche in Collaboration-Plattformen lassen sich nicht nur für unternehmensinterne, sondern auch für externe Teilnehmer freischalten. Es ist sogar möglich, komplett öffentliche Bereiche einzurichten, die über das Internet erreichbar sind.

So kam ich auf die Idee, auch das Stakeholdermanagement mithilfe einer solchen Plattform durchzuführen. Wesentliche Elemente einer solchen Lösung sind (s. Bild 2):

- Für einzelne Stakeholder bzw. Stakeholder-Gruppen werden **geschützte Zugänge** zu Bereichen eingerichtet, in denen Informationen für Sie bereitgestellt sind und über die sie mit der Projektleitung kommunizieren, Fragen stellen und Anregungen geben können.

- Für andere Stakeholder-Gruppen wird ein **öffentlicher Bereich** freigeschaltet, über den auch diese sich über den Projektfortschritt informieren, Lob und Kritik vorbringen und ebenfalls mit der Projektleitung kommunizieren können.
- In einem Bereich, der **nur der Projektleitung** und eventuell weiteren vertrauten Personen zugänglich ist, werden Informationen über die jeweiligen Stakeholder zusammengetragen und aktualisiert. Dies erfolgt am besten über eine Stakeholder-Matrix, wie sie im Stakeholdermanagement allgemein bekannt ist, die also zu dem jeweiligen Stakeholder dessen Macht, Einfluss und sonstige Einzelheiten darstellt.

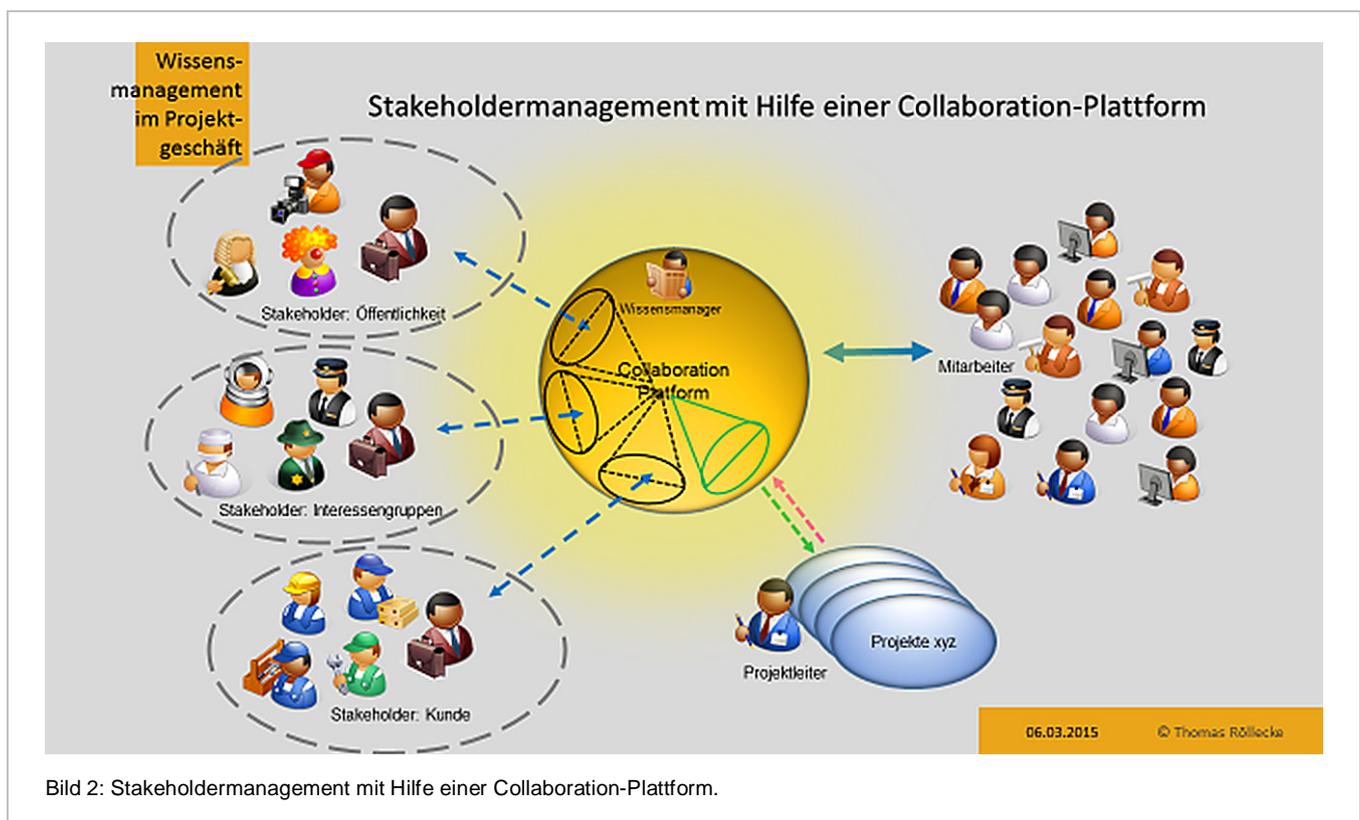
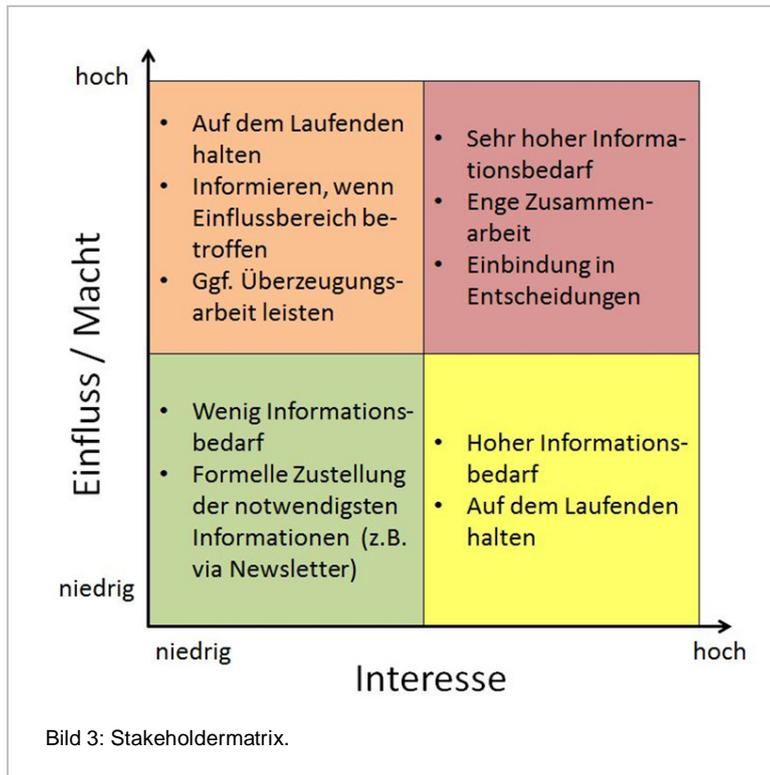


Bild 2: Stakeholdermanagement mit Hilfe einer Collaboration-Plattform.

Vorbereitungen

Das Thema Stakeholdermanagement sollte normalerweise zu Beginn des Projekts im Rahmen eines Workshops behandelt werden. Sinnvoll ist es hier, nach der Identifikation der Stakeholder diese in einer initialen Stakeholdermatrix zusammenzufassen (s. auch Bild 3). Während des Projektablaufs sollte das Projektteam diese Matrix kontinuierlich ergänzen und aktualisieren.

Hier lauert übrigens ein äußerst beliebter Fehler: Eine solche Stakeholder-Erfassung wird meistens einmal zu Projektbeginn gemacht, aber später im Projektverlauf nicht kontinuierlich weitergeführt. Und plötzlich wundert sich das Projektteam, wo die neuen Stakeholder auf einmal herkommen und warum andere sich nicht so verhalten, wie man das erwartet hätte.



Von der Matrix zur Plattform

Aus der initial erstellten Stakeholdermatrix kann das Projektteam ableiten, wer in welchem Umfang informiert werden muss. Auf Basis dieser Erkenntnisse lässt sich dann die Collaboration Plattform entsprechend einrichten.

Beispiel 1: Großbaustelle

Anwohner einer Großbaustelle könnten z.B. im unteren, rechten Quadranten angesiedelt werden. Deren Einfluss ist begrenzt, das Interesse jedoch hoch. Wenn man hier Informationen über den Baufortschritt, eventuelle Straßensperrungen oder auch besondere Lärmbelästigung hinterlegt, sind diese Anwohner vielleicht nicht glücklich, wissen aber, was wann passiert.

Hat diese Großbaustelle eine regionale oder gar überregionale Bedeutung, würde man Stakeholder im unteren linken Bereich informiert halten. Sie benötigen weniger Information als die o.g. Anwohnergruppe.

Die Stadtverwaltung könnte u.U. links oben eingeordnet werden. Sie hat großen Einfluss und große Macht, aber vielleicht kein so hohes Interesse an der Baustelle (solange alles problemlos abläuft).

Der Auftraggeber eines solchen Projekts wäre im rechten oberen Quadranten einzuordnen. Da der Projektleiter ihn auch in wichtige Entscheidungen einbeziehen muss, ist es für diesen Stakeholder (bzw. diese Stakeholder-Gruppe) ratsam, einen speziellen Bereich in der Collaboration-Plattform einzurichten. Noch nicht ausgereifte Ideen oder anstehende (ggf. sogar unpopuläre) Entscheidungen sollten zunächst aber persönlich besprochen werden, bevor man ein solches Medium nutzt. Hier ist es wichtig, zunächst das Verständnis und das Vertrauen herzustellen. In einem weiteren Schritt kann man sich darauf einigen, bestimmte Informationen und Dokumente wie Fortschrittsberichte dort zu hinterlegen.

Beispiel 2: Software-Entwicklung

Geht es bei einem Projekt um die Entwicklung einer spezifischen Software, ließen sich die späteren Anwender im rechten unteren Quadranten einordnen. Für diese Stakeholder-Gruppe kann die Projektleitung beispielsweise einen öffentlich zugänglichen Bereich in der Plattform einrichten, in dem regelmäßig aktuelle News zum Projektstand sowie ein Diskussionsforum zur Verfügung gestellt werden.

Möchte ich zukünftige Anwender möglichst intensiv in die Erstellung des Lastenhefts mit einbeziehen, brauchen diese mehr Informationen und die Möglichkeit, vermehrt selbst Eingaben zu machen und zu diskutieren. Dazu müssten sie im linken oberen Bereich eingeordnet werden.

Arten von Stakeholdern

Da häufig nicht alle Stakeholder erkannt und berücksichtigt werden, gibt Bild 4 nochmals eine kleine (nicht erschöpfende) Übersicht, welche Arten von Stakeholdern wir in einem Projekt antreffen können. Besonders wichtig und doch häufig vergessen sind die rot hervorgehobenen Stakeholder. Zu berücksichtigen ist (wie oben schon erwähnt), dass diese genannten Institutionen und Gruppen immer auch aus Individuen bestehen, die in der Detaillierung oft nochmals getrennt betrachtet werden müssen.



Bild 4: Übersicht über verschiedene Arten von Stakeholdern.

Eigener Bereich für das Projektteam

Neben den Bereichen für die Stakeholder sollte auch das Projektteam über einen eigenen, zugangsgeschützten Bereich in der Plattform verfügen. Darin lassen sich die **Erfahrungen des Projektteams** mit den verschiedenen Stakeholdern kontinuierlich erfassen. Eine Vertrauensperson kann zusätzlich diese Informationen für die Projektleitung verdichten.

Zudem ist es häufig auch möglich, eine Collaboration-Plattform mit anderen existierenden IT-Systemen über Schnittstellen zu verbinden und sogar eine übergreifende Suchfunktion (eventuell sogar eine semantische) einzurichten. Auch hierfür gibt es spezielle und erschwingliche Möglichkeiten. So können die Verantwortlichen z.B. im Firmennetzwerk gezielt nach Informationen suchen, die für die Betreuung der Stakeholder von Bedeutung sein könnten.

Basis für zukünftige Projekte

Auf diese Weise wird es möglich, während der gesamten Projektlaufzeit ein effizientes, systematisches Stakeholdermanagement durchzuführen und so rechtzeitig mögliche Schwierigkeiten zu verhindern bzw. abzumildern. Und: Auch für neue Projekte, die häufig die gleichen Stakeholder haben, entsteht so eine Basis, auf die frühzeitig zurückgegriffen werden kann.

Da die zusammenfassende Stakeholder-Matrix sowie andere sensible Daten eines jeden Projekts jedoch nur durch die jeweilige Projektleitung einsehbar sein sollten, ist es auf jeden Fall notwendig und sinnvoll, dass sich die Projektleitungen und auch die Projektteams persönlich verständigen und Hintergrundwissen zu ihren Erkenntnissen weitergeben, z.B. in **Stakeholder- und/oder Lessons-Learned-Workshops**. Bild 5 zeigt, wie die Collaboration-Plattform im Projektgeschäft eines Unternehmens eingebunden werden kann.

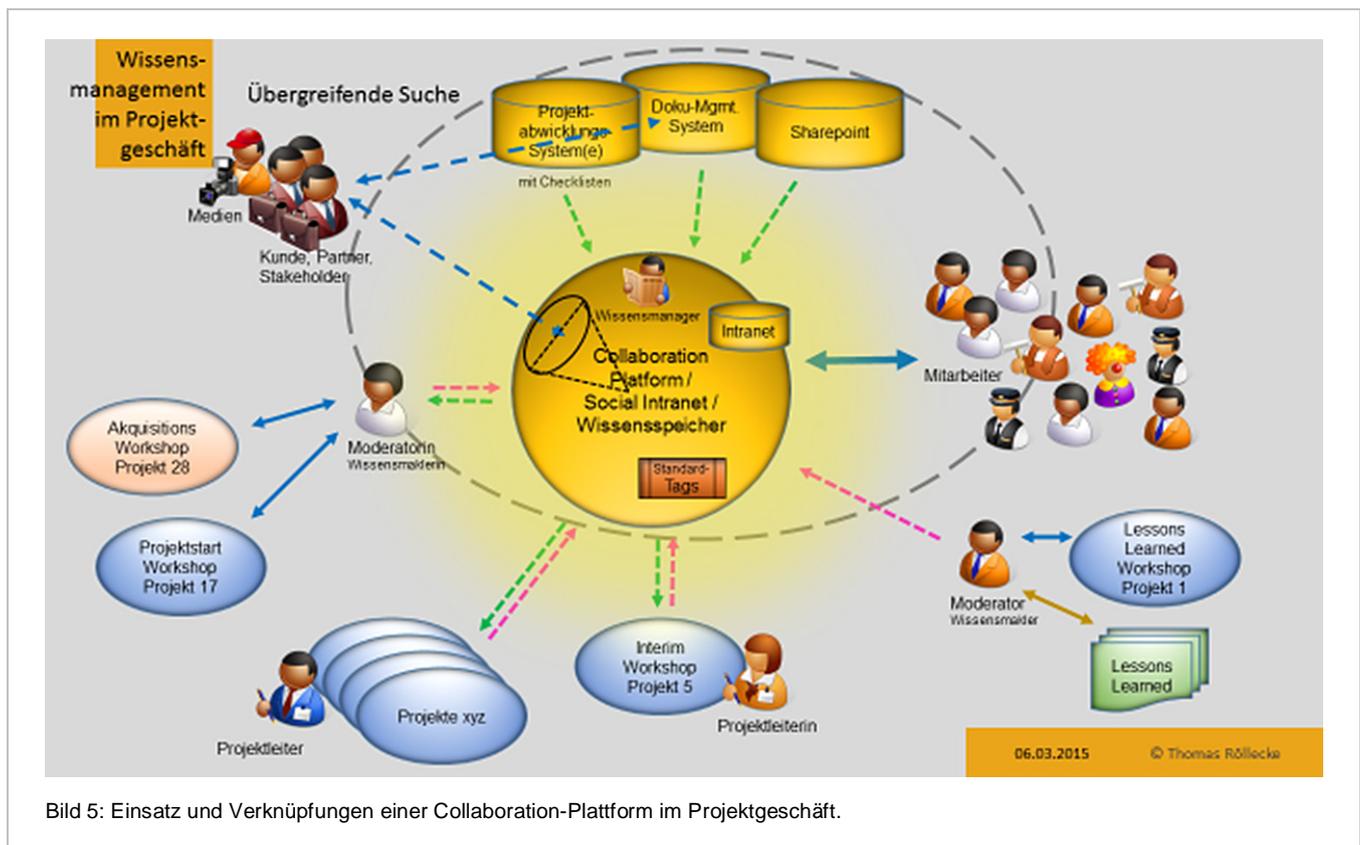


Bild 5: Einsatz und Verknüpfungen einer Collaboration-Plattform im Projektgeschäft.

Die richtige Plattform finden

Für die Auswahl der passenden Plattform ist der einfachste Weg eine Internet-Recherche. Gute Informationen zu verschiedenen Produkten erhalten Sie z.B. über den Suchbegriff "Vergleich Kollaborationsplattformen" oder einen ähnlichen Suchbegriff. Neben kostenpflichtigen Tools gibt es auch einige Produkte als Freeware-Version. Wichtig ist es bei der Recherche, auf möglichst aktuelle Informationen zu achten, da sich der Stand der Technik schnell ändert.

Wer nach internationalen Lösungen sucht, kann sich zusätzlich anhand der kostenpflichtigen Marktübersicht "**Gartner Social Collaboration 2014**" informieren. Darin stellt die amerikanische IT-Beratungsfirma Gartner eine jährlich aktualisierte Übersicht der Collaboration-Anwendungen mit einer Einordnung wesentlicher Tools in Quadranten vor.

Viele große, bekannte aber auch dem Laien unbekannte Firmennamen tauchen hier auf. So gibt es z.B. Lösungen von IBM (Connections), Jive, SAP (Jam), Atlassian, ATOS (BlueKiwi), Microsoft (Sharepoint 2013, Office 365) und anderen Anbietern. Tools wie Yammer und ähnliche aus dieser Kategorie, die eher nur zur Kommunikation dienen, haben nicht den Funktionsumfang, den man für ein hier beschriebenes Stakeholdermanagement braucht.

Cloud-Lösung oder Kaufversion

Insgesamt ist festzustellen, dass sich immer mehr Softwarefirmen in Richtung Kollaborationsplattformen bewegen und ihre existierenden Lösungen um solche "Enterprise-2.0-Anwendungen" ergänzen. Neben den Freeware-Tools und den großen Anbietern gibt es jedoch auch in Deutschland einige kleinere Softwarefirmen, die hervorragende Produkte haben und weiterentwickeln und zu attraktiven Preisen entweder Cloud-Lösungen oder Kaufversionen anbieten.

Die Lizenzkosten einer Cloud-Lösung beginnen schon bei einem Euro pro Monat und Teilnehmer. Kaufen kann man Lizenzen für den eigenen Server ab ca. 1.000 Euro. Der Nutzer kann die Plattform dann selber konfigurieren oder sich fachmännisch beraten lassen. Dies empfiehlt sich insbesondere, wenn man die für sich selbst am besten geeignete Plattform herausfinden oder möglichst schnell die Möglichkeiten und Use Cases für eine solche Plattform verstehen möchte.

Berater unterstützen die Auswahl

Es gibt in Deutschland eine kleine Anzahl von herstellerunabhängigen Beratern, die hier zu überschaubaren Kosten unterstützen können. Üblicherweise geht dies nach Tagessätzen, für eine Basis-Beratung sind ein bis zwei Tage anzusetzen.

Soll der Berater auch bei der Implementierung unterstützen, ist entsprechend weiterer Aufwand notwendig. Einige Plattformen sind jedoch so gut, dass sie weiterstehend selbsterklärend sind. Bei einer tatkräftigen Unterstützung der Projektmitarbeiter bzw. der Firma können für die Einführung bereits fünf bis zehn Tage des Beraters und/oder des ausgewählten Software-Herstellers ausreichend sein.

Eine Plattform einrichten

Mit Collaboration-Plattformen kann man natürlich viel mehr, als Stakeholder zu betreuen, aber das ist nicht Thema dieses Artikels. Vielmehr steht für uns die zentrale Frage im Raum: Wie richte ich nun eine Stakeholder-Plattform ein?

Wie schon im Abschnitt "Von der Matrix zur Plattform" zu sehen, kommt es darauf an, wen ich als Stakeholder im Projekt definiere: sind es alle Beteiligten inklusive des eigenen Teams oder nur außenstehende Personen? Gehören Lieferanten und Institutionen dazu oder nicht? Ungeachtet der Lösung dieser Fragen kann die Projektleitung grundsätzlich jedem einen Zugang zu einer solchen Plattform ermöglichen; es liegt dann an der eigenen Definition, wen ich speziell als Stakeholder betrachte.

Ein Beispiel

Nehmen wir im folgenden Beispiel einmal an, wir wollen **generell externe Stakeholder** berechtigen, sich regelmäßig über den Projektfortschritt zu informieren. Auf einer speziell für diesen Zweck eingerichteten Seite werden mit ein paar Handgriffen aktuelle Informationen zum Projekt hinterlegt. Neben Text können dies auch Fotos oder sogar Videos sein, zudem lassen sich hier Dokumente zum Download bereitstellen. Bild 6 zeigt für diesen Use Case "Kooperation mit Externen" eine entsprechende **Übersichtsseite** mit ein paar Grundinformationen.

Über ihre E-Mail-Adresse bekommen die entsprechenden Stakeholder vom Administrator Zugriff auf die Seite. Wer es wünscht, kann sich auch mit einer automatischen E-Mail über aktuelle Informationen und Beiträge informieren lassen. Mittels eines Microblogs kann jeder kommentieren oder mit anderen in Kontakt treten und sich austauschen.

Kommunikation mit und über die Stakeholder

Im Weiteren unterscheiden wir in unserem Beispiel zwischen zwei Hauptaspekten:

1. die Information *zum* und Kommunikation mit dem einzelnen Stakeholder
2. die Information und Kommunikation *über* den einzelnen Stakeholder

Kommunikation mit dem einzelnen Stakeholder

Wie bereits erwähnt, liegt es an der Projektleitung, wen sie als Stakeholder betrachtet. Dementsprechend können die Projektverantwortlichen für bestimmte Personen, Gruppen oder Themen entsprechende Berechtigungen definieren. Die Zugangsberechtigungen zu diesen Bereichen sind dann immer an Personen bzw. E-Mail-Adressen gebunden.

Die Struktur können Sie individuell gestalten und dabei für jeden Stakeholder (sei er intern oder extern) die Informationen bereitstellen, die sie für sinnvoll halten. Achten Sie dabei auch auf die Funktionen, die Ihnen zur Verfügung stehen: So können Sie z.B. den Microblog als Forum nutzen, einige Plattformen haben sogar Live-Chatrooms.

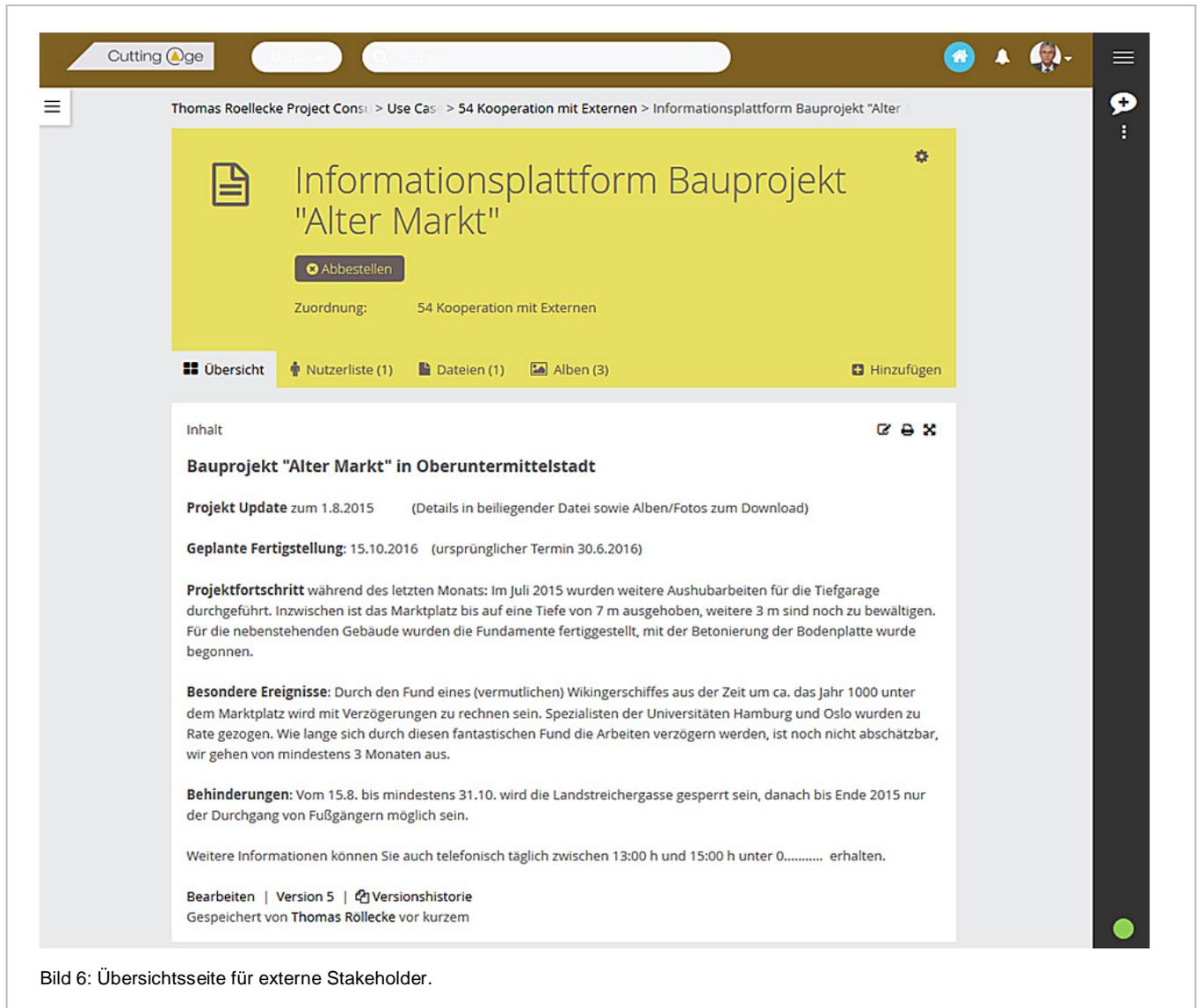


Bild 6: Übersichtsseite für externe Stakeholder.

Bild 7 zeigt, wie eine solche Struktur für ein kommunales Bauprojekt in einem Stadtzentrum aussehen könnte. Die einzelnen ("externen") Stakeholder sind dabei teilweise in Gruppen zusammengefasst:

- Anwohner
- Feuerwehr
- lokale Gewerbetreibende
- Polizei
- Presse
- Stadtverwaltung
- usw.

Für jede dieser Gruppen stellt die Projektleitung individuelle Informationen bereit und ermöglicht entsprechende Zugangsrechte. In unserem Beispiel sind die Stakeholder gelistet, die einen direkten Informationsbedarf zu diesem Bauprojekt haben sowie die Presse, die hier direkt aktuelle Informationen beziehen kann, die einer Erwähnung wert sind.

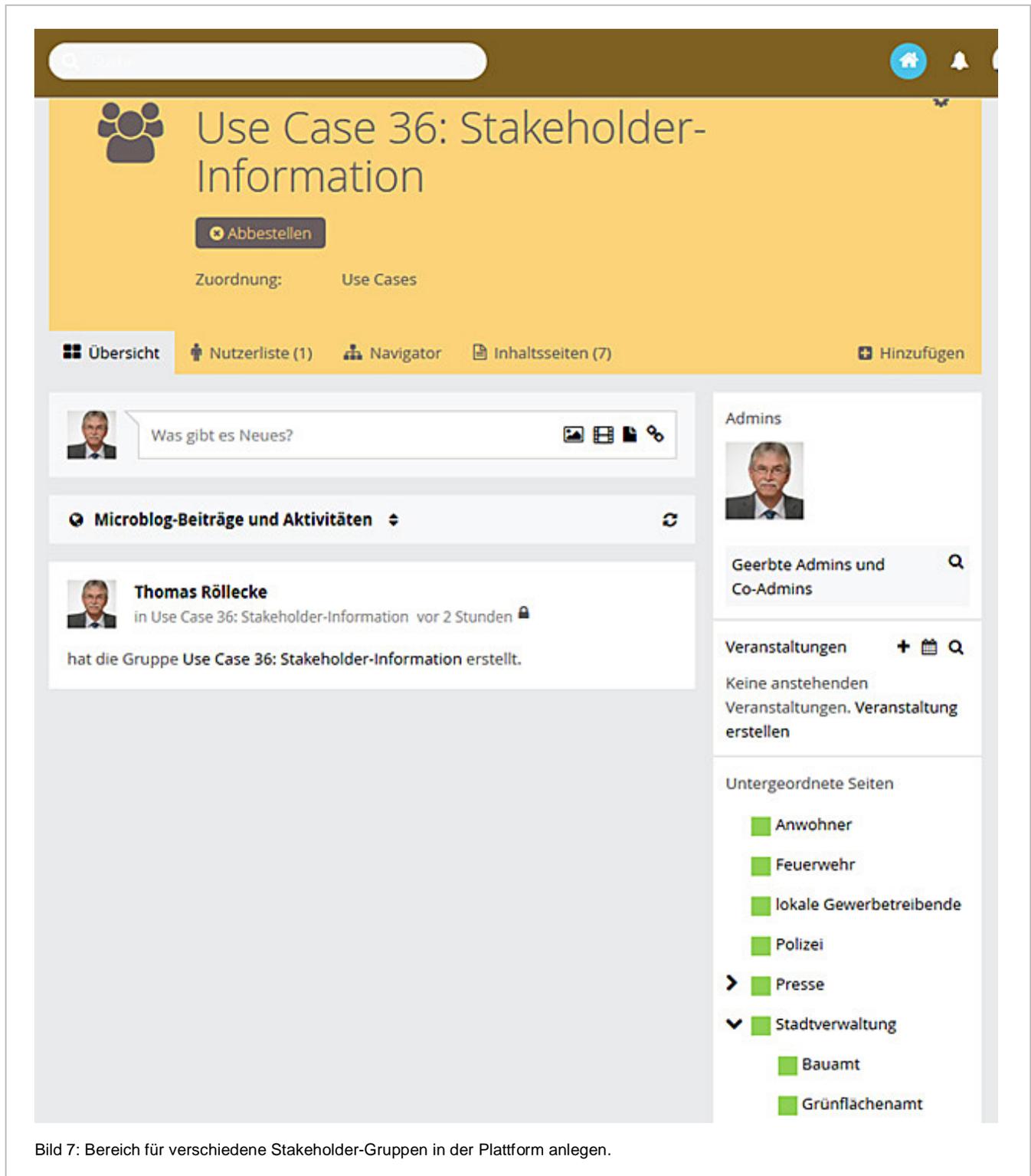


Bild 7: Bereich für verschiedene Stakeholder-Gruppen in der Plattform anlegen.

Zu diesem Beispiel sei noch erwähnt, dass es bei sehr großen Projekten wahrscheinlich nicht sinnvoll ist, die Öffentlichkeit über eine solche Plattform zu informieren. Auch wenn dies zwar technisch möglich ist, eignet sich hierfür ein separater und **maßgeschneiderter Internetauftritt** besser.

Für die Strukturierung gilt grundsätzlich: Mit den Ergebnissen aus dem Stakeholder-Workshop kann die Projektleitung entsprechende Prioritäten setzen, welche Stakeholder(-Gruppen) es gibt und wer in welchem Umfang informiert werden soll. Die Struktur der Stakeholder ist dabei aber nicht in Stein gemeißelt; vielmehr müssen die Projektbeteiligten aus ihren Erfahrungen lernen und die Plattform schrittweise nach und nach sinnvoll erweitern und anpassen, was leicht möglich ist.

Kommunikation über den einzelnen Stakeholder

In einem anderen Bereich der Plattform kann das Projektteam das **Monitoring der Stakeholder** erfassen (Bild 8). Informationen, die hier liegen, können z.B. die Ergebnisse aus dem Stakeholder-Workshop mit der erfolgten Identifikation oder eine erste Eingruppierung der Stakeholder sein. Zu diesem Bereich könnte zumindest das Projekt-Kernteam, wenn nicht das gesamte Projektteam Zugang haben. Beispiel für eine mögliche Strukturierung hier ist:

- Stakeholder / Einzelinfos
- Stakeholder / Gesamtübersicht
- Stakeholder-Identifikation
- Stakeholder-Workshop
- usw.

Im Bereich "Stakeholder / Gesamtübersicht" gibt es Informationen, die dem gesamten Projektteam zugänglich sind sowie Informationen, die nur für die Projektleitung bestimmt sind (Stakeholder / Übersicht Projektleitung). Hier liegen Informationen zu den einzelnen Stakeholdern in konzentrierter Form, die teilweise vertraulichen Charakter haben und daher als Gesamtübersicht wirklich nur der Projektleitung zugänglich sein sollten.

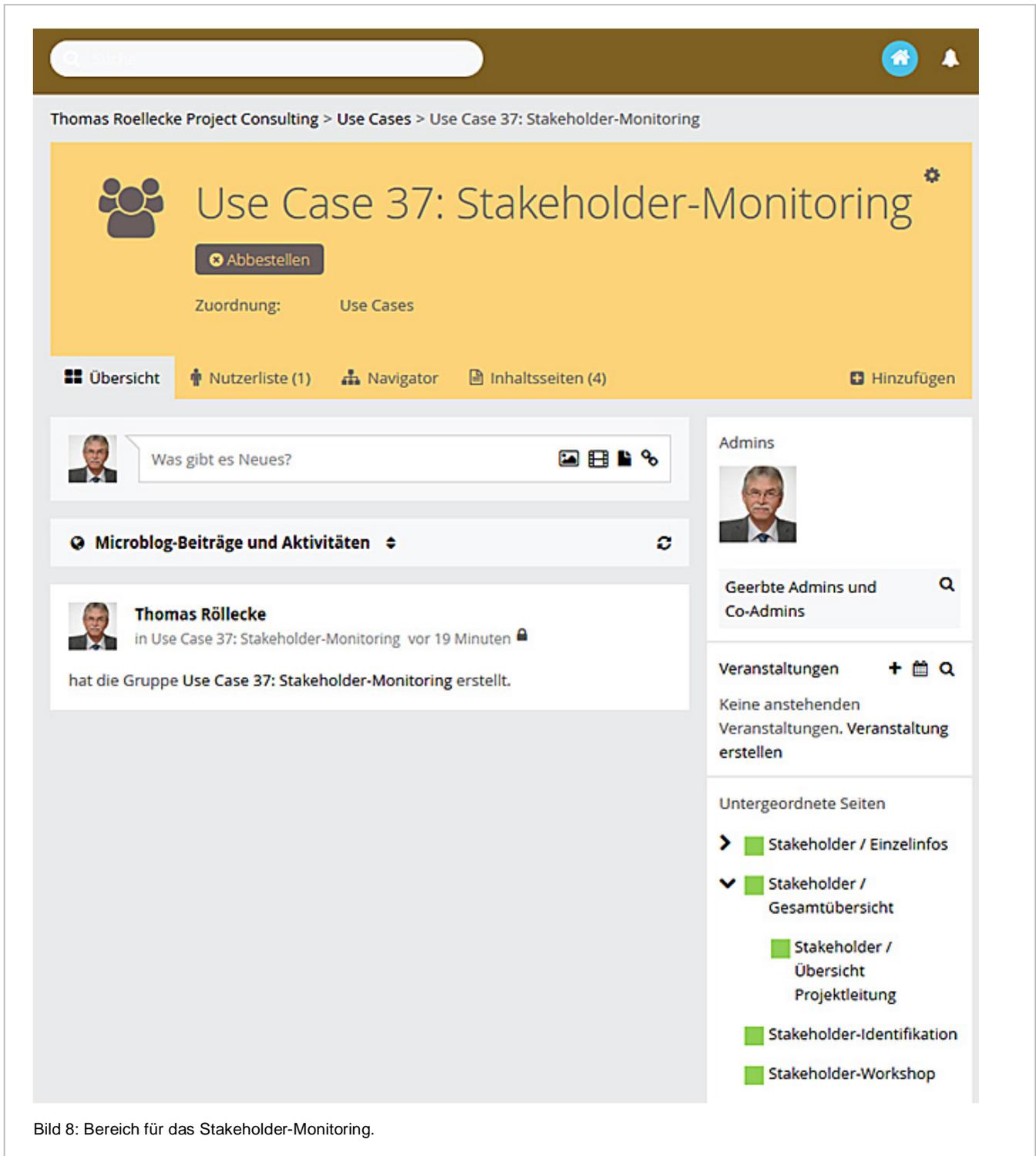


Bild 8: Bereich für das Stakeholder-Monitoring.

Informationen zu den einzelnen Stakeholdern verwalten

Unter "Stakeholder / Einzelinfos" (Bild 9) sammelt das Projektteam die Informationen zu den einzelnen Stakeholdern. Jeder separat beobachtete Stakeholder hat hier seine **eigene Seite**. Neben aktuellen Informationen notie-

ren die Projektteam-Mitglieder hier auch "weiche" Beobachtungen, wie z.B. bestimmte Verhaltensweisen, Beziehungen, Vorlieben oder Abneigungen, sowie Informationen, die anderweitig nicht offiziell schriftlich vorliegen. Aus solchen Notizen kann die Projektleitung wiederum Schlüsse ziehen und diese in ihrem Arbeitsbereich für die Projektleitung zusammenfassen. Zugang zu diesen Bereichen für die einzelnen Stakeholder sollten nur die Personen aus dem Projektteam haben, die mit diesen Stakeholdern auch zu tun haben.

Bild 9: Bereich für Einzelinformationen zu den jeweiligen Stakeholdern.

Gelangt man schließlich auf die Ebene des einzelnen Stakeholders, findet der Benutzer hier die detaillierten Informationen, die er zudem kommentieren kann (Bild 10). Welche Inhalte hier konkret eingestellt werden sollen und wie hoch hier ein sinnvoller Detaillierungsgrad ist, sollte das Team zu Beginn des Stakeholder-Prozesses gemeinsam überlegen und festlegen.

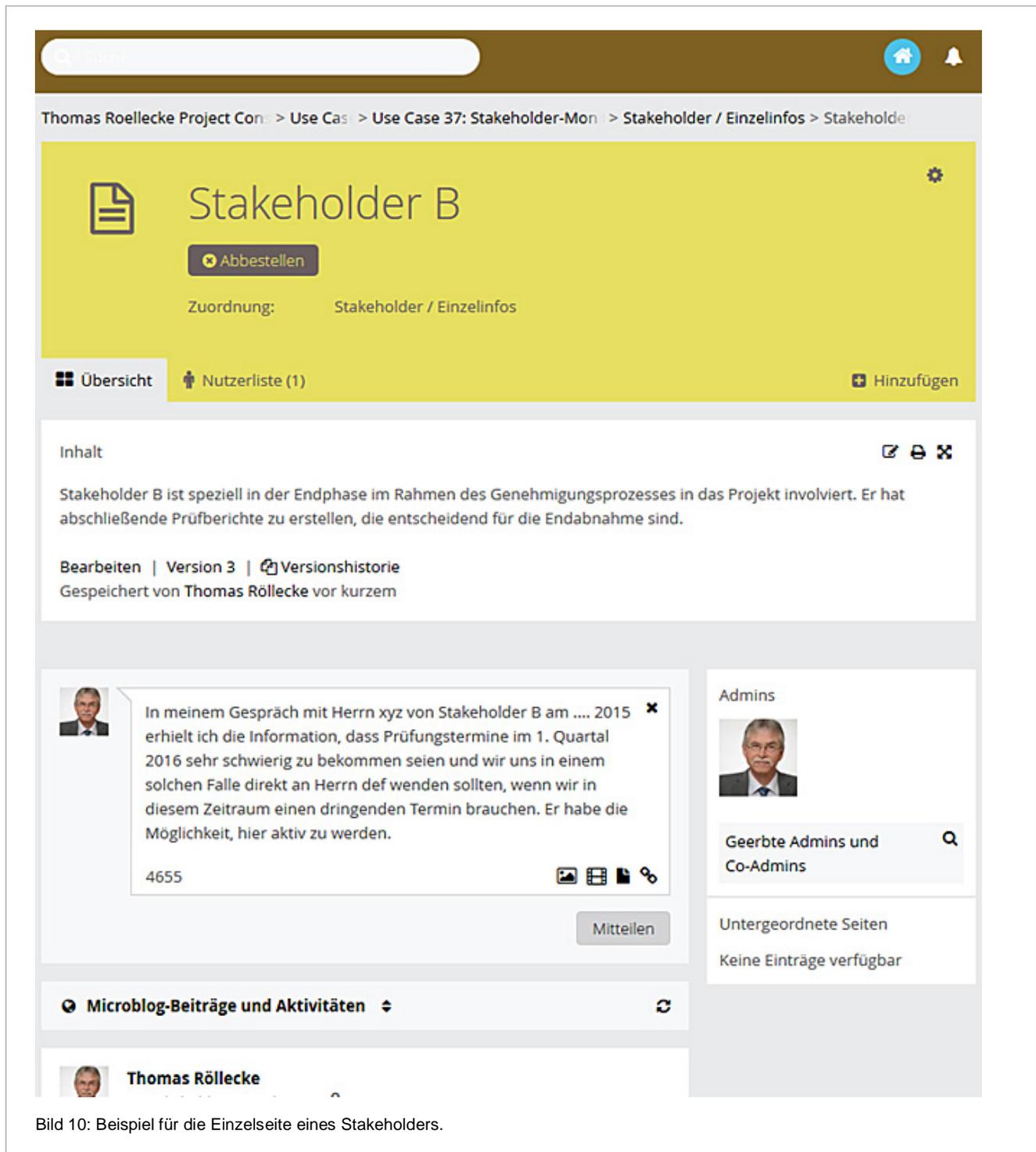


Bild 10: Beispiel für die Einzelseite eines Stakeholders.

Fazit

Mithilfe einer Collaboration-Plattform ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, ein systematisches Stakeholdermanagement sowohl mit den Stakeholdern als auch über die Stakeholder zu betreiben. Da diese Plattformen üblicherweise über hervorragende Suchfunktionen verfügen, die den gesamten Inhalt inklusive Inhaltsseiten, Microblogs und abgelegten Dokumenten (Word, Excel, PDF und weitere) als Volltext durchsuchen, lassen sich in kürzester Zeit entsprechende Informationen finden und verdichten. Die Suche erstreckt sich dabei nur auf den für den jeweiligen Nutzer freigeschalteten Bereich, sodass ausgeschlossen werden kann, dass unberechtigte Personen Zugang zu vertraulichen Informationen bekommen.

Großer Vorteil des Stakeholdermanagements über Collaboration-Plattformen ist insbesondere die Erfassung und Informationsweitergabe an einer zentralen Stelle. Sämtliche Informationen sind am selben Ort zugänglich, wodurch sichergestellt wird, dass alle relevanten Personen den gleichen Informationsstand haben. Zudem lässt sich mit einer Stakeholder-Plattform auch der Aufwand deutlich reduzieren, ein systematisches Stakeholdermanagement zu betreiben. So ist z.B. eine automatisierte Benachrichtigung via Newsletter oder Mailings eine zeitsparende Möglichkeit, viele verschiedene Stakeholder auf dem Laufenden zu halten.

Besonders in Projekten, in denen das Stakeholdermanagement eine hohe Aufmerksamkeit benötigt, ist es sinnvoll, sich mit der Anschaffung einer entsprechenden Plattform zu beschäftigen. Natürlich ist es möglich, sich ausführlich in die Materie und Details der verschiedenen Collaboration-Tools einzuarbeiten und die Funktionen, Möglichkeiten und Restriktionen kennenzulernen. Da dies jedoch mit erheblichem Aufwand verbunden ist, ist es daher meist wesentlich schneller und kostengünstiger, sich hierzu fachmännisch beraten zu lassen.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie unter www.wissensmanagement-im-unternehmen.com sowie www.tr-pc.eu.

Fachbeitrag

Menschenkenntnis für den Projektalltag

Teil 1: Menschen wahrnehmen und einschätzen

Im Projektalltag treffen Sie auf verschiedene Menschen. Nicht immer verläuft die Zusammenarbeit reibungslos. Dies liegt natürlich an mehreren Faktoren, wie z.B. divergierenden Zielen oder hinderlichen Rahmenbedingungen. Unterschiede in den Persönlichkeiten und damit einhergehende Probleme in der zwischenmenschlichen Kommunikation stellen oft die größte Herausforderung dar. Eine gute Menschenkenntnis erleichtert Ihnen den Arbeitsalltag im Projekt: Mit ihrer Hilfe erkennen Sie verschiedene Persönlichkeitstypen und können Ihre Strategie und Ihr Verhalten anpassen, um die Zusammenarbeit so erfolgreich wie möglich zu gestalten.

Im ersten Teil dieser zweiteiligen Artikelserie erfahren Sie, welche Kriterien Sie zur Beobachtung und Einschätzung eines Menschen heranziehen können und wie diese zu interpretieren sind. Ein Persönlichkeitsmodell hilft Ihnen, vier verschiedene Verhaltensstile zu unterscheiden und daraus Erfolg versprechende Handlungen abzuleiten.

Gleich an dieser Stelle möchte ich aber vor zu viel "Schubladendenken" warnen, denn jeder Mensch vereint eine Vielzahl von Verhaltensweisen und verhält sich nicht immer gleich. Nehmen Sie die Informationen also als grundsätzlich nützliche Hinweise, bewahren Sie sich jedoch Ihre Sensibilität für den Augenblick.

Beobachtbare Kriterien und mögliche Rückschlüsse

Im Umgang mit Menschen helfen uns verschiedene Kriterien, einen Eindruck zu bekommen, wie unser Gegenüber "tickt" und in welcher Stimmung er sich gerade befindet. Diese beobachtbaren Kriterien sind – neben den Handlungen einer Person – Körpersprache, Stimme und sprachlicher Ausdruck.

Körpersprache und Stimme

Zur Einschätzung eines fremden Menschen sind wir in erster Linie auf seine Körpersprache, die Stimme und die Botschaft, die er verbal übermittelt, angewiesen. Wir nehmen dabei unbewusst stärker wahr, **wie** etwas gesagt wird, als, **was** gesagt wird. Das liegt daran, dass unsere Vorfahren blitzschnell unterscheiden mussten, ob Gefahr droht oder nicht. Außerdem können wir dem Nonverbalen oft mehr vertrauen als dem gesprochenen Wort, denn unsere Körpersprache übersetzt direkt (und damit erst einmal unverfälscht), was wir denken und fühlen.

Körperspannung, Art und Dauer des Blickkontakts sowie Gestik und Mimik unseres Kommunikationspartners geben Aufschluss darüber, ob wir es mit einem selbstbewussten, extravertierten Menschen zu tun haben oder mit einem eher vorsichtigen und introvertierten, der sich beim Umgang mit Fremden unsicher fühlt.

Autor



Martina Gessner

Dipl.-Psych., Trainerin,
Beraterin, Coach, langj.
Erfahrung im Bereich

Personalentwicklung, Autorin

Kontakt: info@move-and-grow.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Eine aufrechte Haltung, direkter Augenkontakt, eine feste, deutliche Stimme sowie eine Gestik, die Aussagen unterstützt, sprechen dabei eher für einen extravertierten Menschen, der aktiv, kommunikativ und zukunftsorientiert ist. Redet unser Gesprächspartner dagegen leise und mit monotoner Stimme und nutzt er Mimik wie Gestik nur verhalten, können wir daraus schließen, dass es sich um einen ruhigeren und vorsichtigeren "Zeitgenossen" handelt.

Grundsätzlich zu beachten ist allerdings, dass Körpersprache und Stimme situationsbedingt variieren können. Auch ein extravertierter Mensch ist hin und wieder bedrückt und unsicher. Natürlich zeigt sich dies dann auch in seiner Körpersprache und Stimmqualität und wenn uns dieser Mensch nicht bekannt ist, könnten wir annehmen, dass wir es mit einer ängstlichen Person zu tun haben. Dieser Eindruck entspricht aber nicht dem grundsätzlichen Charakter des beobachteten Menschen, sondern spiegelt nur die kritische Lebenssituation wider, in der sich diese Person befindet.

Nur durch mehrere Beobachtungs- oder Gesprächssituationen können Sie größere Sicherheit bezüglich des tatsächlichen Charakters erlangen. Von voreiligen Schlüssen, durch die Sie Menschen in bestimmte "Schubladen" stecken – und nie mehr herauslassen – ist daher abzuraten. Behalten Sie immer im Hinterkopf, dass die Situation vielleicht gerade eine Ausnahmesituation war, und geben Sie dem anderen eine neue Chance. Beobachten Sie sein Verhalten dann möglichst offen, ohne nach Bestätigung für Ihren ersten Eindruck zu suchen.

Sprachlicher Ausdruck

Unterschiede in der Sprechweise und im Sprachgebrauch

Lautstärke und Sprechtempo sind also zum einen stimmungsabhängig, zum anderen persönlichkeitsabhängig. Doch wie steht es um die Modulation der Stimme beim Sprechen? Und wie um das, was wir sagen? Die Unterschiede weisen auf verschiedene Menschentypen hin, die später noch näher beschrieben werden. Die folgende Einteilung in vier verschiedene Sprechweisen stellt eine starke Vereinfachung dar (wie auch das später dargestellte Vier-Typen-Modell), kann Ihnen aber dennoch hilfreiche Orientierung bieten, um sich auf Ihr Gegenüber einzustellen.

Typ 1: viel Modulation in der Stimme, wenig Struktur in den Aussagen

Wir alle kennen **extravertierte Gefühlsmenschen**, die recht melodisch, vielleicht fast schon theatralisch reden: Sie betonen einzelne Worte extrem und variieren beim Sprechen stark in Geschwindigkeit, Lautstärke und -höhe. Ihnen zuzuhören, ist meist spannend, weil ihre Ausdrucksweise voller Emotionen steckt. Manchmal wird das Zuhören aber auch anstrengend, da diese Menschen fast "ohne Punkt und Komma" sprechen.

Nicht selten kommen diese Menschen inhaltlich "vom Hundertsten ins Tausendste", springen also von Thema zu Thema und beenden ihre angefangenen Sätze dabei oft nicht. Ihre Worte wählen sie selten mit Bedacht; sie tragen "das Herz auf der Zunge". Oft müssen sie Gesagtes korrigieren, wenn wieder einmal "der Mund schneller als das Gehirn" war. Sie können auch als initiative Persönlichkeiten bezeichnet werden (siehe Abschnitt "Verschiedene Verhaltensstile"). Sie benutzen oft Superlative und zukunftsweisende Aussagen, welche die Lust am Ausprobieren und den grenzenlosen Optimismus ihres Persönlichkeitstyps widerspiegeln.

Beispiel-Aussage

"Das ist eine geniale Idee. Selbstverständlich können wir dieses Feature noch zusätzlich bis Ende des Jahres in unser Produkt integrieren!"

Solcherart könnte sich ein Kollege aus dem Vertrieb gegenüber Ihrem Kunden äußern. Bei der Integration handelt es sich um eine zusätzliche Leistung, für die sich der Kunde interessiert und die der Vertriebsmitarbeiter schnell zugesteht – ohne mit den umsetzenden Kollegen Rücksprache gehalten zu haben, ob diese Anpassung machbar ist und welche Kosten für dieses Customizing anfallen.

Ihr Kollege hat klare Stärken in Bezug auf Beziehungsaufbau, Begeisterungsfähigkeit und Kreativität, ob und mit welchem Aufwand seine Ideen umsetzbar sind, sollten andere prüfen. Bedenken Sie, dass er gerne viel verspricht sowie seine eigenen Ressourcen oder die des Teams schon mal überschätzt. Als Mitarbeiter des umsetzenden Fachbereichs sollten Sie Wert darauf legen, dass er die Kundenwünsche mit Ihnen in Bezug auf Ihre Realisierbarkeit und die Kosten durchspricht.

Typ 2: Sachverhalte schnell "auf den Punkt gebracht", klarer inhaltlicher Aufbau

Menschen dieses zweiten Typs bringen die Dinge konkret und schnell "auf den Punkt". Das Satzende wird von diesen dominanten Charakteren auch stimmlich deutlich gesetzt, indem sie die Tonhöhe verringern. Ein derartig klarer Satzabschluss drückt Überzeugtheit aus und macht es anderen oft schwer, etwas dagegenzuhalten.

Den Ausführungen dieser Menschen können wir gut folgen. Ihre Aussagen sind logisch aufgebaut und mit allen notwendigen Informationen versehen. Wir verstehen, was sie denken und brauchen bzw. von uns erwarten. Solche klaren Worte haben in der zwischenmenschlichen Kommunikation aber auch eine negative Seite: Nicht jeder kann mit der unverblümt ausgesprochenen (subjektiven) Wahrheit umgehen. So wünschen sich manche mehr Diplomatie von diesen eher **extravertierten und aufgabenorientierten Kopfmenschen**.

Beispiel-Aussage

"Ich brauche von Ihnen die Daten bis Donnerstag! Und falls Ihnen was dazwischenkommt, rufen Sie rechtzeitig an. Wir können es uns nicht erlauben, dass der Kunde wieder verärgert ist."

Sollte Ihr Projektleiter oder auch ein Teamkollege so mit Ihnen reden, nehmen Sie es nicht persönlich! Dieser Typ ist einfach stark sach- und ergebnisorientiert und will seine Aufgabe erfolgreich abschließen. Wenn Sie ihm zuarbeiten, sollten Sie seine Motivation, voranzukommen und erfolgreich zu sein, akzeptieren. Schlägt er dabei über die Stränge, indem er Sie z.B. beleidigt, geben Sie ihm Feedback zu seiner Wortwahl oder seinem Verhalten und setzen Sie ihm dadurch Grenzen.

Typ 3: wenig Modulation in der Stimme, viel Struktur

Die Aussagen der **introvertierten, sachbezogenen Denker** kommen eher monoton und sachlich daher. Man hört fast schon, wie sie nachdenken, bevor ein Wort ihren Mund verlässt. Sie wollen nichts Falsches sagen und

möglichst exakt informieren. Ihr Sprech-Tempo ist daher verlangsamt. Teilweise hören sich diese Menschen an, als würden sie vorlesen, da sie gern lange und verschachtelte Sätze bilden. Struktur und Genauigkeit bestimmen nicht nur ihren Arbeitsstil, sondern auch ihre Sprechweise.

Menschen dieses dritten Typs achten auf eine korrekte, bisweilen anspruchsvolle Wortwahl, Fremdwörter und Fachjargon inklusive. Sie unterstreichen gerne (teilweise unbewusst) ihren Intellekt. Emotionen bleiben dabei auf der Strecke und werden auch nicht als notwendiger Teil der Kommunikation betrachtet. Auf viele Zuhörer wirkt dieser Stil nüchtern, im Extremfall langweilig oder auch anstrengend und abgehoben. Dass diese gewissenhaften Menschen grundsätzlich vorsichtig vorgehen, drückt sich auch in ihrem Sprachgebrauch aus: Als "Weichmacher" verwenden sie häufig den Konjunktiv und die undefinierte 3. Person (z.B. "Man könnte ..."). So bleiben sie in ihren Aussagen unklar und zögern, sich festzulegen.

Beispiel-Aussage

"Ich möchte in Bezug auf die Gesamtkosten nochmals Bedenken anmelden, denn es könnte sein, dass Fehler auftreten, die wir nicht bedacht haben, und die uns weitere Zeit kosten würden. Vielleicht sollten wir besser noch die Summe x miteinkalkulieren." Dies könnte ein Ingenieur aus dem Projektteam seinem Projektleiter einwenden, wenn ein Reifentest unter Bedingungen durchgeführt wird, die neu für das Unternehmen sind.

Nehmen Sie die Einwände dieses Typs ernst. Er denkt meist weit voraus und berücksichtigt dabei Konsequenzen und Risiken. Fragen Sie ihn nach seinen Erfahrungen und seinem Fachwissen und, wenn Sie Projektleiter sind, lassen Sie ihn einen groben Plan für ein weiteres Vorgehen und entstehende Kosten erarbeiten. Allzu negative Einwände sollten Sie aber auch bisweilen relativieren und ihm stattdessen Chancen für Neuerungen nennen.

Typ 4: Sanfter Tonfall, indirekte Aussagen

Ebenfalls **introvertiert**, dabei aber **menschenbezogenen**, ist der stetige Persönlichkeitstyp. Diese Menschen sind vorsichtig und rücksichtsvoll und bilden ihre Sätze grundsätzlich in ruhiger und unauffälliger Form. Sie wollen nicht gleich "mit der Tür ins Haus fallen" und schon gar nicht jemanden "auf die Füße treten". Ihr Tonfall ist daher sanft und wertschätzend, eine Stimm-Modulation kaum vorhanden.

Sie äußern Kritik eher indirekt und schließen eine kritische Aussage mit einer Frage ab, durch die sie das Einverständnis ihres Gegenübers einholen wollen. Es ist ihnen zudem unangenehm, Dinge direkt einzufordern. Sie ziehen es vor, auf höfliche und nette Art zum Ziel zu kommen. Weniger sensible Gesprächspartner überhören diese dezent vorgebrachte Kritik oder die Wünsche dieses Typs.

Zum klaren Verständnis müssten die introvertierten Beziehungsmenschen mit ihrer Stimme ihren Aussagen mehr Nachdruck verleihen, die Sätze ohne Konjunktive formulieren und das Ziel oder die vom anderen erwartete Vorgehensweise ohne Umschweife ansprechen.

Beispiel-Aussage

"Es wäre schön, wenn ich von Ihnen in den nächsten Tagen die Unterlagen bekäme. Sie wissen ja, dass der Kunde etwas schwierig ist. Und daher, na ja, sollten wir schon darauf achten, dass wir ihm nicht wieder einen Grund liefern, sich zu ärgern. Was meinen Sie?" Das könnte sowohl ein Projektleiter als auch ein Teamkollege zu Ihnen sagen.

Fragen Sie höflich nach, wie wichtig oder dringend die Angelegenheit ist oder was der andere genau erwartet. Sind Sie selbst ein Machertyp, der stets Klartext spricht, nehmen Sie die sanfte Bitte Ihres Kollegen möglicherweise nicht ernst genug oder sind genervt, weil Ihr Kollege drei Sätze braucht für Informationen, die Sie in einem Satz noch eindeutiger formuliert hätten, und er Ihnen in Ihren Augen nur wertvolle Zeit stiehlt. Zeigen Sie sich daher geduldig und freundlich, um eine kooperative Arbeitsatmosphäre aufrechtzuerhalten.

Verschiedene Verhaltensstile

Wenn nun vier verschiedene Verhaltensstile näher betrachtet werden, so stellt das natürlich eine starke Vereinfachung dar bezüglich der möglichen Ausprägungen der menschlichen Persönlichkeit sowie der Verhaltensweisen, die Individuen zur Verfügung stehen.

Andererseits belegen unzählige wissenschaftliche Untersuchungen und daraus resultierende Modelle (Scheelen, 2000; Asendorpf, 2007), dass die meisten von uns eine Vorliebe für eine bestimmte Verhaltensweise entwickeln. Davon abweichendes Verhalten zeigen wir viel seltener, da es uns leichter fällt, nach gewohnten Verhaltensmustern zu handeln. Die meisten Menschen lassen sich einem bis zwei Verhaltenstypen zuordnen, deren spezifische Verhaltensstile sie sehr oft zeigen; man spricht hier von "Verhaltenspräferenz".

Die Reinformen der dargestellten Verhaltensstile gibt es nur in der Theorie, ihre Darstellung hilft dennoch dabei, die Unterschiede wahrzunehmen und zu verstehen. Realistisch betrachtet, verkörpern wir immer eine bestimmte Kombination der Verhaltensweisen. Dies sollten Sie auch beim Anwenden meiner Handlungsempfehlungen berücksichtigen. Noch eine Anmerkung vorab: Keiner der Stile oder Typen ist dabei besser als der andere.

Das "DISG-Modell"

Für die Klassifizierung der Verhaltensstile orientiere ich mich am "DISG-Modell", einem der in Deutschland bekanntesten und verbreitetsten Modelle. Kommunikations- und Vertriebstrainer, Berater, Personaler sowie Führungskräfte und Projektleiter verschiedenster Branchen machen sich mit dem Modell vertraut, damit sie konstruktiver mit anderen Menschen umgehen können. Die damit verbundenen Ziele sind unterschiedlich: Der Vertriebsmitarbeiter soll sich möglichst schnell auf den Kunden einstellen und sein Produkt oder seine Dienstleistung verkaufen, der Personaler den richtigen Mann im Rahmen des Recruiting-Prozesses auswählen und die Führungskraft soll für motivierte Mitarbeiter sorgen.

Die dem DISG-Modell zugrunde liegende Typologie beruht auf der Arbeit des amerikanischen Psychologen William M. Marston. Aus seinen verschiedenen Verhaltensbeobachtungen entstand 1928 ein Vier-Quadranten-Modell mit vier Verhaltenstendenzen, die im Anschluss beschrieben werden. Das **DISG**-Modell unterscheidet zwischen vier grundlegenden Verhaltensstilen: **dominant**, **initiativ**, **stetig** und **gewissenhaft**.

Die vier Verhaltensstile in Kurzform

- **initiativ** (menschenorientiert und extravertiert): will Kontakte knüpfen und andere motivieren, seine Kreativität und Begeisterung ausleben; der "Inspirator-Typ"
- **dominant** (aufgaben-/sachorientiert und extravertiert): will Ergebnisse erzielen und gewinnen, nimmt Herausforderungen gerne an, ist ein Macher; der "Direktor-Typ"
- **gewissenhaft** (aufgaben-/sachorientiert und introvertiert): denkt kritisch und will stets präzise handeln, konzentriert sich auf Details und Lösungen; der "Beobachter-Typ"
- **stetig** (menschenorientiert und introvertiert): sucht Harmonie und Stabilität, unterstützt andere gerne und ist ein guter Zuhörer; der "Unterstützer-Typ"

initiativ	dominant	gewissenhaft	stetig
gesellig	direkt	analytisch	geduldig
begeisterungsfähig	beharrlich	diplomatisch	mitfühlend
freundlich	entschlossen	diszipliniert	verlässlich
redegewandt	fordernd	sorgfältig	hilfsbereit
inspirierend	risikofreudig	vorschriftsmäßig	verständnisvoll
optimistisch	ergebnis-/zielorientiert	strukturiert	ermutigend
überzeugend	willensstark	logisch	entspannt
charmant	selbstbewusst	methodisch	teamorientiert
großzügig	anspruchsvoll	präzise	unterstützend

Tabelle 1: Übersicht der verschiedenen Verhaltensstile und ihrer Attribute in Anlehnung an das "DISG-Modell" (eigene Zusammenstellung).

Eine Einordnung anderer Menschen anhand dieser Verhaltensstile und ihrer Attribute erleichtert uns den Umgang mit diesen.

So bekommen wir eine Vorstellung von deren Motiven und Stärken sowie oft auch von dem, was diese Menschen ablehnen oder weniger gut beherrschen. Die meisten Menschen leben nämlich einen bis zwei Verhaltensstile stark und zeigen gleichzeitig den oder die entgegengesetzten Stile eher selten.

Der "Direktor-Typ" z.B., der sein Augenmerk hauptsächlich auf die Aufgaben legt, vernachlässigt meist die zwischenmenschliche Komponente und ist mit seiner Persönlichkeit und seiner Meinung stets sehr präsent. Es mangelt ihm also an Eigenschaften, wie z.B. Geduld, die dem Verhaltensstil "stetig" zugeordnet werden. Der "dominante" Verhaltensstil bildet den Gegensatz zu dem "stetigen" Verhaltensstil. Ebenso verhält es sich mit den konträren Verhaltensstilen "initiativ" und "gewissenhaft". Ist der eine Stil bei einem Menschen stark ausgeprägt, mangelt es ihm meist an den Eigenschaften des gegenteiligen Stils.

Diese Gegensätzlichkeit begründet auch das Konfliktpotenzial zwischen den verschiedenen Menschen-Typen. Der "Dominante" tut sich in der Regel mit dem "Unterstützer-Typ" schwer – und umgekehrt – und der "Beobachter-Typ" schätzt den "Inspirator-Typ" als unrealistisch ein, während dieser das Verhalten des nüchternen Denkers als langweilig empfindet.

Motive und Werte, die den verschiedenen Verhaltensstilen zugrunde liegen

Doch was beeinflusst unser Verhalten noch sehr stark neben unseren Charakterzügen, Einstellungen und Emotionen? Tief verwurzelt in unserer Persönlichkeit wirken verschiedene Motive und Werte auf unser tägliches Handeln ein und bringen uns unseren Zielen näher.

Der initiative Verhaltensstil

Der "Inspirator-Typ" liebt es, kreativ zu sein. Er gestaltet seinen Tag, wie er es für richtig hält, und geht gern unkonventionelle Wege. Im Rahmen eines vorgegebenen Zielkorridors will er seine Ideen und seine Freiheitsliebe ausleben. Er genießt das Leben und nutzt den Augenblick, anstatt lange Pläne zu schmieden. Optimismus, Abwechslung und Spaß bei der Arbeit gehören für ihn genauso dazu wie ein nettes Team um ihn herum oder fremde Menschen, die er kennenlernen kann.

Im Unternehmen sind diese Typen oft Außendienstmitarbeiter (Vertrieb), die immer auf Achse sind oder Ihre Kollegen in der Kommunikations- bzw. Marketingabteilung.

Seine Motive und Werte: Neugier, Spaß, Freiheit, Optimismus, Team/Beziehungen

Der dominante Verhaltensstil

Der "Direktor-Typ" verfolgt klare Ziele und setzt, da er ein Kämpfertyp ist und gewinnen will, seine Interessen gegenüber anderen meist durch. Innerhalb weniger Jahre klettert er die Karriereleiter nach oben und erreicht oft eine Führungsposition. Er will Verantwortung übernehmen, denkt strategisch, behält immer den Überblick und achtet auf schnelle Ergebnisse. Der Direktor-Typ ist hartnäckig, kämpferisch, willensstark und von seiner Meinung und seiner Vorgehensweise überzeugt – daher erreicht er auch in der Regel das, was er will.

Direktor-Typen sind meist die Entscheider oder arbeiten in einer Stabsstelle, die eigenständig handeln und weitestgehend entscheiden oder wichtige Entscheidungen vorbereiten können. Dieser Typ will einen wichtigen Beitrag im bzw. für das Unternehmen leisten und gleichzeitig persönliche Erfolge verzeichnen.

Im Projektumfeld können Sie mit ihm als Geschäftsführer, aber auch als Auftraggeber, Einkäufer (siehe unten) oder externem Dienstleister zu tun bekommen, oder als Kollegen, der ein Sonderprojekt leitet, z.B. zur Prozessoptimierung, Kostenreduktion oder strategischen Neuausrichtung.

Seine Motive und Werte: Ehrgeiz, Macht- und Leistungsstreben, Statusdenken, Handlungs-/ Entscheidungsspielraum

Der gewissenhafte Verhaltensstil

Der "Beobachter-Typ" fühlt sich wohl, wenn er möglichst ungestört fachliche wie qualitative Höchstleistungen bringen kann. Er braucht klare Strukturen und schätzt einen geregelten Tagesablauf ohne große Überraschungen. Zahlen und Fakten befriedigen sein Bedürfnis nach fundierten Aussagen und sicheren Entscheidungen. Er will keine Fehler machen.

Er ist oft als Controller, Qualitätsmanager, Einkäufer (meist gepaart mit dominantem Stil), Produktionsleiter, Jurist oder Wissenschaftler tätig, oder arbeitet als "klassischer" Ingenieur, der auch technische Projekte leitet.

Seine Motive und Werte: Perfektionsstreben, Qualität, Ordnung, Sicherheit, Kontrolle, Struktur, Verlässlichkeit

Der stete Verhaltensstil

Der "Unterstützer-Typ" ist die gute Seele einer Abteilung. Er hat stets ein offenes Ohr für andere und arbeitet pflichtbewusst im Hintergrund. Ihm ist es wichtig, für ein angenehmes Betriebsklima zu sorgen, freundlich und hilfsbereit zu sein. Er kümmert sich liebevoll um die Büropflanzen und hält Kontakt zur Nachbarabteilung. Er hat eine Engelsgeduld und schätzt es, für seine Bemühungen ein persönliches Dankeschön zu bekommen.

Das Wesentliche an der Funktion des stetigen Typs ist, dass er seine Arbeit meist unauffällig im Hintergrund leistet, Routinearbeiten oder Aufgaben schätzt, bei denen er sich für andere einsetzen kann. Er ist aber meist keine Führungskraft und übernimmt nicht so gerne Verantwortung für große Entscheidungen.

Sie begegnen ihm möglicherweise in der Person der Projektassistentin, des Fachreferenten, im Kundendienst oder, gepaart mit dem gewissenhaftem Verhaltensstil, als technischem Mitarbeiter und als Mitarbeiter in der Qualitätskontrolle.

Seine Motive und Werte: Harmonie, Vertrauen, Stabilität, Bedürfnis nach Anerkennung, Wertschätzung und sozialer Bindung

Ausblick

Nachdem Sie im ersten Teil dieser zweiteiligen Artikelserie die Kriterien zur Einschätzung eines Menschen und die verschiedenen Verhaltensstile nach dem DISG-Modell kennengelernt haben, lassen im zweiten Teil praktische Beispiele die verschiedenen Typen lebendiger werden und ermöglichen es Ihnen, Parallelen zu Ihrem persönlichen Projektalltag zu ziehen. Darauf abgestimmte Handlungsempfehlungen bieten Ihnen eine Orientierung für den Umgang mit diesen Menschentypen.

Literatur

- Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2007
- Bents, Richard; Blank, Reiner: Typisch Mensch. Einführung in die Typentheorie, 3., überarb. Aufl., Hogrefe, Göttingen 2005

- Gay, Friedbert (Hrsg.): Das DISG®-Persönlichkeitsprofil, persolog GmbH Verlag für Managementsysteme, Remchingen 2004
- Gessner, Martina: **Menschenkenntnis**, Haufe-Lexware, Freiburg 2011
- Scheelen, Frank: Menschenkenntnis auf einen Blick, mvg Verlag, Heidelberg 2000

Fachbeitrag

Menschenkenntnis für den Projektalltag

Teil 2: Mit verschiedenen Persönlichkeiten erfolgreich umgehen

Im ersten Artikelteil haben Sie mit Körpersprache, Stimme und sprachlichem Ausdruck Kriterien kennengelernt, auf die Sie achten sollten, um Ihr Gegenüber richtig einzuschätzen. Sie haben aber auch erfahren, dass manchmal der erste Eindruck trügt, da sich Menschen in Ausnahmesituationen oft anders verhalten als gewohnt. Berücksichtigen Sie dies bei Ihrer Bewertung und geben Sie ihnen eine "zweite Chance". Auch wurde Ihnen mit dem DISG-Modell ein Persönlichkeitsmodell vorgestellt, nach dem sich Menschen in vier verschiedene Typen und Verhaltensstile unterscheiden lassen.

Im zweiten und abschließenden Artikelteil erhalten Sie anhand praktischer Beispiele aus dem Projektalltag konkrete Handlungsempfehlungen, die Ihnen beim Umgang mit diesen Menschentypen helfen sollen.

Trotz der Vorteile dieser Einteilungen dürfte klar sein, dass jeder Mensch natürlich ein ganz individuelles Wesen ist, das man zwar grob mit derartigen Schemen charakterisieren kann, dies jedoch immer nur eine Annäherung darstellt. Mit einer oberflächlichen Einteilung in nur einen Verhaltensstil werden Sie also keinem Menschen gerecht, zumal jeder seine individuelle Lernerfahrung hat, die zusätzlich sein Verhalten beeinflusst.

Sie sollten also meist verschiedene Handlungsempfehlungen bei einem Menschen kombinieren, weil dieser in der Regel einem Mischtyp entspricht. So gelingt es Ihnen besser, mit diesem einen passenden Umgang zu pflegen.

Mit verschiedenen Persönlichkeitstypen erfolgreich umgehen

Ihr eigener Geschäftsführer ist ein "Vertriebstyp"

Ihr Geschäftsführer nutzt gerne seine Kontakte, die er durch seine vielfältigen Interessen und zahlreichen Verbandsmitgliedschaften geknüpft hat. Klar, dass er auch den Vertrieb leitet. Aufgrund seiner Begeisterungsfähigkeit und Überzeugungskraft sind schon viele Aufträge zustande gekommen. Allerdings mussten meist kleine Abstriche bezüglich der versprochenen Leistung gemacht werden, da bestimmte Kundenwünsche einfach nicht realisierbar waren. Dies verärgerte viele Kunden.

Wenn Sie selbst der technische Umsetzer oder fachlich Verantwortliche für das Projekt im Unternehmen sind, bieten Sie Ihrem Geschäftsführer an, ihn beim Gespräch mit den Kunden fachlich zu unterstützen: Neben ihm als emotionalem Vertriebstyp kann ein sachlicher Fachmann nicht schaden. Derartige Tandems beim Kundengespräch werden immer beliebter. Die sachliche Komponente erhöht die Glaubwürdigkeit und schafft Vertrauen,

Autor



Martina Gessner

Dipl.-Psych., Trainerin,
Beraterin, Coach, langj.
Erfahrung im Bereich

Personalentwicklung, Autorin

Kontakt: info@move-and-grow.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

denn der Umsetzende sitzt mit am Tisch. Sie können beim Kunden abwechselnd die Gesprächsführung übernehmen und so dort verschiedene Menschentypen ansprechen.

Überlassen Sie allerdings – wenn Sie der Fachmann sind – Ihrem Vorgesetzten überwiegend die Bühne und die Hauptredezeit. Treten Sie nur ab und an ergänzend und vertiefend aus dem Hintergrund und unterstützen Sie ihn ansonsten durch freundliches Lächeln oder Kopfnicken. Unterlassen Sie es, Ihrem Chef vor dem Kunden zu widersprechen, aber melden Sie durchaus gewisse Bedenken an, wenn Sie es für nötig erachten. Übernehmen Sie die Aufgabe, wichtige Inhalte des Gesprächs zu notieren und am Ende zusammenzufassen, damit Vorhaben und Entscheidungen nicht untergehen.

Der "Inspirator-Typ" ist Neuem gegenüber aufgeschlossen, redegewandt und begeistert andere von seinen Ideen. Er möchte gesehen und gemocht werden und hat meist viele Bekannte. Da er ungern alleine ist, arbeitet dieser Typ überwiegend im Team und pflegt auch den Kontakt zu Nachbarabteilungen. Gegen allzu feste Strukturen und langweilige Prozeduren wird er rebellieren, denn er braucht Freiheit und Flexibilität. Ein Geschäftsführer, wie in unserem Beispiel, verfügt in der Regel über ein großes Netzwerk und steht fortlaufend in Kommunikation mit verschiedensten Zielgruppen. Den Begriff "Team" muss man im Zusammenhang mit diesem Typ also etwas weiter fassen: Es geht um Beziehungen, Austausch und um das Gemeinsame, also das positive "Wir-Gefühl", das entstehen muss, damit der "Inspirator" Top-Leistung abrufen kann.

Handlungsempfehlungen für den Umgang mit dem "Inspirator-Typ":

- Bieten Sie ihm eine freundliche Umgebung und lassen Sie ihm Zeit für Kontakt und Geselligkeit.
- Geben Sie dem "Inspirator-Typ" ausreichend Raum, sich zu präsentieren.
- Reden Sie über Menschen und ihre Erlebnisse oder über Ideen, die Sie selbst faszinieren.
- Zeigen Sie sich freundlich und optimistisch und wecken Sie bei Ihrem Gesprächspartner durch Ihre Sprache Bilder und Emotionen.
- Erfragen Sie seine Meinung zu verschiedenen Themen und Erfahrungen.
- Lassen Sie ihn Möglichkeiten und Ideen erdenken, sodass er seine Kreativität entfalten kann, z.B. auch im Brainstorming mit Kollegen.
- Nehmen Sie sich genügend Zeit, um unterhaltsam und interessant zu sein; zeigen Sie Emotionen.
- Geben Sie Feedback zu seinen Äußerungen – wenn auch nur nonverbal, z.B. durch ein Lächeln oder Kopfnicken.
- Bieten Sie Referenzen von Leuten, die dem Inspirator bedeutend und prominent erscheinen.
- Schauen Sie persönlich vorbei, anstatt lange E-Mails zu schreiben.
- Wenn er ein Mitarbeiter ist: Lassen Sie ihn im Team, oder zumindest im Tandem, arbeiten, damit er sich austauschen und durch die Meinungen und Feedbacks der anderen bereichern kann.
- Äußern Sie Anerkennung für seine Kreativität und sein Engagement.

Ihr Projektauftraggeber ist ein "schneller Entscheider"

Im Laufe Ihres Projekts stellen Sie fest, dass Sie Ihre Software voraussichtlich nicht bis zum vereinbarten Termin liefern können. Sie können nun gegenüber Ihrem Projektauftraggeber behaupten, dass alles planmäßig läuft und der Prototyp rechtzeitig fertiggestellt sein wird, auf die Gefahr hin, dass es doch nicht klappt. Oder Sie teilen frühzeitig offen mit, dass es wegen Ressourcen-Engpässen zu einer Verzögerung von vier Wochen kommen wird.

Ihr Auftraggeber wird sicherlich so oder so nicht erfreut sein. Dennoch wird gerade dieser Persönlichkeitstyp es schätzen, rechtzeitig darüber in Kenntnis gesetzt worden zu sein, so dass er ggf. Gegenmaßnahmen zur Lösung des Problems einleiten kann. Natürlich wird er von Ihnen zuerst wissen wollen, wie Sie den Schwierigkeiten begegnen, um seine Nachteile zu minimieren. Er wird auch (zu Recht) nachverhandeln wollen, um etwas für sich bzw. das Unternehmen herauszuschlagen. Was die Beziehung zu Ihnen angeht, so wird er Sie weiterhin als ehrlichen Geschäftspartner wahrnehmen. Wenn Sie Ihre Lieferverzögerung jedoch erst "5 vor 12" beichten, werden Sie von diesem Kunden mit Sicherheit keinen Folgeauftrag bekommen – dafür aber einen Wutanfall riskieren und womöglich eine saftige Strafzahlung leisten müssen!

Der "schnelle Entscheider" ist ein Machertyp, der klare Zielvorstellungen hat und stets aktiv und ergebnisorientiert vorgeht. Seine Meinung bringt er ohne Umschweife zum Ausdruck und setzt diese in der Regel auch durch. Sie erkennen ihn an kurzen, prägnanten Aussagen, einem willensstarken, kraftvollen Auftritt und einer spürbaren Ungeduld, die von ihm ausgeht.

Um einen "schnellen Entscheider" von Ihren Vorhaben zu überzeugen, sollten Sie bestimmte Spielregeln und Vorgehensweisen beachten:

- Gehen Sie geradlinig und direkt auf ihn zu. Sagen Sie ohne Umschweife, was Sie wollen. Auf Small Talk können Sie verzichten.
- Präsentieren Sie konkrete Informationen und Fakten – so kurz wie möglich.
- Bleiben Sie beim Thema und auf der Sachebene. Gute Argumente überzeugen ihn.
- Bereiten Sie sich gut auf Ihr Gespräch vor. Sie punkten durch Ihre eigene Überzeugtheit sowie Ihren Sachverstand.
- Vertreten Sie Ihren Standpunkt selbstbewusst und hartnäckig.
- Vermitteln Sie Glaubwürdigkeit, indem Sie neben den Vorteilen auch die Nachteile Ihres Vorschlags benennen.
- Heben Sie die Chancen für Prestigeerwerb oder Effizienz hervor.
- Geben Sie direkte Antworten.
- Zeigen Sie Eigeninitiative und vorausschauendes, realitätsnahes Denken.
- Weisen Sie auf Probleme hin, bieten Sie aber auch gleich Lösungen an.
- Bieten Sie ihm Optionen an, aus denen er wählen kann.

- Schreiben Sie kurze E-Mails, in denen Sie die wesentlichen Fakten knapp darstellen (Kernaussage am Anfang, Bullet-Points für wichtige Unterpunkte, Details im Anhang).
- Halten Sie ein, was Sie zugesagt haben – und informieren Sie rechtzeitig, wenn Sie etwas nicht schaffen.

Der Projektleiter auf Auftraggeberseite ist ein "detailverliebter Analytiker"

Sie haben einen Termin mit dem Fachgebietsleiter Ihres Auftraggebers. Es geht darum, den Projektstatus anhand des definierten Meilensteins zu besprechen. Vor dem Termin sollten Sie eine kurze Agenda mit den Besprechungsthemen versenden, einen Zeitrahmen vorschlagen und ggf. Vorabinformationen zu den Themen beifügen, damit sich Ihr Gesprächspartner in schwierige Inhalte einlesen und entsprechend vorbereiten kann. Lassen Sie ihm Raum, eigene Themen zu ergänzen. Ihr Auftreten beim Termin sollte absolut korrekt, professionell und sachlich sein. Sparen Sie sich Scherze oder langen Small Talk, sondern informieren Sie nüchtern über den Verlauf des Projekts. Machen Sie auch auf Schwierigkeiten und mögliche Risiken aufmerksam, aber dramatisieren Sie nicht, sondern zeigen Sie Lösungswege auf. Beziehen die Ihren Gesprächspartner als Fachmann mit ein und erkundigen Sie sich nach seinen Gedanken.

Der "detailverliebte Analytiker" ist ein stiller Beobachter, der alles hinterfragt, durchdenkt und bewertet. Einen Plan zu haben, gibt ihm Sicherheit, denn er möchte nichts dem Zufall überlassen. Gleichzeitig ist er ein sehr kritischer Mensch, der eher Probleme und Schwierigkeiten als Vorteile in einem Projekt sieht. Das Streben nach Perfektion ist eines seiner Hauptmerkmale, da er grundsätzlich keine Fehler machen möchte. Dafür braucht er Zeit.

Um mit dem "detailverliebten Analytiker" effektiv zu arbeiten, gehen Sie strukturiert und planvoll vor und haben Sie stets ausreichende Hintergrundinformationen parat:

- Bereiten Sie Ihre Themen gründlich und strukturiert vor.
- Stellen Sie sich auf kritische Fragen ein und nehmen Sie seine Bedenken ernst.
- Bleiben Sie auf der Sachebene. Verhalten Sie sich fair und zuverlässig.
- Benennen Sie Vor- und Nachteile sowie Risiken Ihres Vorschlags.
- Präsentieren Sie konkrete Informationen und stichhaltige Fakten. Je mehr Zahlen und Statistiken Sie bringen, desto glaubwürdiger wirken Sie auf ihn.
- Skizzieren Sie das geplante Vorgehen so detailliert wie möglich, damit er den Prozess nachvollziehen kann.
- Minimieren Sie sein Risiko, indem Sie ihm für einen gewissen Zeitraum Garantien geben. Damit ist sein Risiko (eine falsche Entscheidung zu treffen) minimiert.
- Bieten Sie ihm solide, greifbare sowie praktische Nachweise für Ihre Behauptungen.
- Wenn möglich, geben Sie ihm Zeit, um gründlich zu sein, damit er seinem Anspruch nach hoher Qualität und Korrektheit gerecht werden kann. Halb durchdachte Aussagen wird er nicht machen.
- Begegnen Sie ihm aufrichtig und verbindlich. Halten Sie ein, was Sie versprechen.

- Weisen Sie auf Verluste hin, die durch Verzögerungen entstehen können.
- Stellen Sie "Wie?"-Fragen, um seine Meinung zu hören.
- Unterbreiten Sie einen kompletten Vorschlag und erläutern Sie auch die Details.
- Zollen Sie ihm Anerkennung für sein Fachwissen und die hohe Qualität seines Arbeitsergebnisses.

Die Teamassistentin ist ein vorsichtiger "Unterstützer-Typ"

Sie wollen sich von Ihrer Teamassistentin in Ihrem Projekt unterstützen lassen. Sie wünschen sich von ihr eine Recherche bzgl. wissenschaftlicher Untersuchungsergebnisse über ein neues Fachthema. Die Ergebnisse soll sie Ihnen in einer Excel-Liste zusammenstellen und ein wenig aufbereiten. Bislang haben Sie Ihre Kollegin als sehr kooperativ, aber ohne viel Eigeninitiative erlebt und wissen, dass sie sich auch nicht gerne unter Druck setzen lässt. Gehen Sie daher mit Ihrem Arbeitsauftrag freundlich auf sie zu und fragen z.B., ob sie ein paar Minuten Zeit für Sie hat, weil Sie ihre Unterstützung in Ihrem neuen Projekt bräuchten. Dann erklären Sie in aller Ruhe, um welches Projekt es sich handelt und worin ihre Unterstützung bestehen soll. Geben Sie ihr Zeit zum Nachfragen. Damit sie ihre Aufgaben in Ihrem Sinne erfüllen kann, sagen Sie ihr möglichst genau, wonach sie suchen soll und wo sie fündig werden kann. Skizzieren sie der Teamassistentin, wie die gewünschte Auflistung aussehen und was sie beinhalten soll. Je genauer Sie ihr Vorgaben machen, umso sicherer fühlt sich Ihre Kollegin und umso zufriedener werden Sie am Ende mit dem Ergebnis sein. Diese Zufriedenheit drücken Sie am besten verbal mit einem kleinen Lob und Dank aus, sodass sich Ihre Kollegin auch beim nächsten Mal wieder gerne für Sie einsetzen wird.

Der "Unterstützer-Typ" verhält sich berechenbar, kooperativ und loyal. Er ist in einem Umfeld motiviert, das harmonisch und verlässlich zusammenarbeitet. Zu einem kleinen Kreis von Menschen bauen Vertreter dieses Typs enge Beziehungen auf, wobei die Vertrauensbasis hierbei das Wichtigste ist. Geduld, Besonnenheit und Hilfsbereitschaft charakterisieren sein Verhalten. Einen einmal erreichten Status will er unbedingt behalten, sodass Veränderung eher negativ betrachtet wird. Routinearbeiten werden daher auch großen Herausforderungen vorgezogen.

Um das Vertrauen von "Unterstützer-Typen" zu gewinnen, müssen Sie eine verlässliche und wertschätzende Beziehung aufbauen:

- Fangen Sie mit einer persönlichen Bemerkung an. Ohne eine gute Beziehung wird die Zusammenarbeit schwierig.
- Zeigen Sie aufrichtiges Interesse an seiner Person.
- Nehmen Sie sich Zeit für die Beziehungspflege und finden Sie Gemeinsamkeiten.
- Stellen Sie "Wie?"-Fragen, um ihm seine Meinung zu entlocken.
- Achten Sie genau auf mögliche Bereiche anfänglicher Meinungsverschiedenheit oder Unzufriedenheit: Der Unterstützer-Typ ist sehr sensibel und verschließt sich schnell, wenn er sich unwohl fühlt.
- Wenn Sie Kritik üben, machen Sie deutlich, dass sie nur ein ganz bestimmtes Verhalten betrifft und Sie nicht ihn als Person meinen.
- Definieren Sie Ihre Erwartungen an ihn klar und vorzugsweise schriftlich.

- Signalisieren Sie Aufrichtigkeit durch eine leise, unaufdringliche Art. Haben Sie Geduld.
- Geben Sie ihm Bedenkzeit und lassen Sie ihn Veränderung planen und selbst gestalten.
- Geben Sie vollständige Erklärungen, detaillierte Informationen und Beispiele, weil ihm dies Sicherheit gibt.
- Sprechen Sie geduldig über persönliche Ziele und arbeiten Sie mit ihm daran, diese Ziele zu erreichen. Hören Sie zu und seien Sie empfänglich.
- Loben Sie seine Loyalität und seine Zuverlässigkeit.

Fazit

Eine gute Menschenkenntnis wird Ihnen in vielen Projektsituationen Vorteile verschaffen: Ihre Gesprächspartner fühlen sich verstanden und wertgeschätzt, gehen motiviert ihren Aufgaben nach und arbeiten gerne mit Ihnen zusammen.

Um die Menschen mit ihren verschiedenen Handlungsstilen erkennen und unterscheiden zu können, brauchen Sie eine gute Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit. Trainieren Sie also diese Gabe, indem Sie im Restaurant, in der U-Bahn oder im Kaufhaus andere beobachten und versuchen Sie, auch die Reaktionen Ihres Gegenübers in Bezug auf Ihre eigene Körpersprache und Ihre Aussagen wahrzunehmen. Bleiben Sie offen für zusätzliche (verbale und nonverbale) Informationen Ihres Gesprächspartners, damit Sie Ihr Verhalten ggf. neu justieren können.

Wenn Sie Ihr eigenes Handeln dann an die jeweiligen Anforderungen der einzelnen Persönlichkeitstypen und Situationen anpassen, müssen Sie immer entscheiden, wie weit Sie dabei gehen, um authentisch zu bleiben. Sie sollten nie "so tun als ob": Täuschen Sie einem Mitmenschen gegenüber ein bestimmtes Verhalten, z.B. Geduld vor, wird er das sehr wahrscheinlich durchschauen und künftig misstrauisch sein. Nimmt Ihr Gegenüber jedoch Ihr ehrliches Bemühen wahr, wird er Ihnen ähnlich fair und zugewandt begegnen. Damit haben Sie eine gute Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen.

Literatur

- Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2007
- Bents, Richard; Blank, Reiner: Typisch Mensch. Einführung in die Typentheorie, 3., überarb. Aufl., Hogrefe, Göttingen 2005
- Gay, Friedbert (Hrsg.): Das DISG®-Persönlichkeitsprofil, persolog GmbH Verlag für Managementsysteme, Remchingen 2004
- Gessner, Martina: **Menschenkenntnis**, Haufe-Lexware, Freiburg 2011
- Scheelen, Frank: Menschenkenntnis auf einen Blick, mvg Verlag, Heidelberg 2000

Kommunikation

Kommunikationsmuster mit dem Soziogramm visualisieren

Austausch im Team analysieren und verbessern

Erfolgreiche Projektteams zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass die Kommunikation im Team intakt ist, Teammitglieder Informationen reibungslos austauschen und so jeder weiß, wie es um das Projekt bestellt ist. Dies fördert das Mitdenken im Sinne der effektiven Aufgabenerfüllung und Zielerreichung. Außerdem stärkt Kommunikation die Teamkultur ("Wording", Kodierung und informelle Regeln etc. entstehen), die Phasen der **Teamentwicklung** hin zu einem Hochleistungsteam werden schneller durchlaufen.

Werden Informationen nicht mehr optimal geteilt, ist die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern gestört. Dies kann u.a. zu Missverständnissen oder Konflikten, Doppelarbeit oder unklarer und mehrdeutiger Kommunikation gegenüber den Stakeholdern führen, nicht zuletzt leidet die Teamkultur unter gestörter oder fehlender Kommunikation. Die Leistungsfähigkeit und – im Extremfall – der Bestand Ihres Projektteams sind so gefährdet (Luhmann, 1987). Diese Gefahr besteht insbesondere für Teams, die sich aus verschiedenen Abteilungen und Disziplinen zusammensetzen, da die Kommunikation in diesen Fällen durch einen oft unterschiedlichen Sprachgebrauch (Fachbegriffe, Wording etc.), ggf. unterschiedlichen Vorgehensmodellen beim Projektmanagement oder anderen "Kulturen" bereits von Beginn an schwieriger ist.

Soziogramm als Hilfsmittel bei gestörter Kommunikation

Die regelmäßige Erstellung eines Soziogramms, das die Kommunikation im Projektteam abbildet, kann Sie als Projektleiter gut unterstützen, um die Beziehungen und das Kommunikationsverhalten im Team zu überprüfen. Insbesondere, wenn Sie Störungen in der Kommunikation Ihres Teams bemerken, ist ein Soziogramm sehr hilfreich. Durch den Vergleich eines aktuellen Soziogramms mit älteren Dokumentationen, lassen sich außerdem Entwicklungen im Zeitverlauf sehr gut nachvollziehen.

Bei kleinen bis mittleren Teamgrößen (bis ca. zehn Personen) ist ein Soziogramm schnell und übersichtlich mit Zettel und Stift erstellt. Der Zeitaufwand für die einmalige Erstellung beschränkt sich auf ca. 15 Minuten. Selbst wenn Sie ältere Soziogramme zum Vergleich heranziehen, benötigen Sie durch die Übersichtlichkeit der Darstellungen in der Regel nicht länger als 30 Minuten. Online finden Sie zudem einige kostenfreie Tools zur Erstellung von Soziogrammen. Aufgrund der Eingaben und Formatierungen kann die Verwendung eines Programms jedoch etwas länger dauern.

Autor



Hendrik Hilmer

selbstständiger
Projektmanager, Mediator
im öffentlichen Bereich u.

Coach; Schwerpunkt: öffentliche
Bauprojekte

Kontakt: info@ad-aqua.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Herkunft des Soziogramms

Das Soziogramm ist die Ergebnisabbildung der soziometrischen Untersuchung einer Gruppe oder eines Teams. J. L. Moreno beschrieb sie bereits 1954 (Moreno, 1954). Die Soziometrie wurde ursprünglich genutzt, um den Gruppenzusammenhalt (Kohärenz) im schulischen Kontext zu erfassen und abzubilden. Dabei werden an die Gruppenmitglieder Fragebögen ausgeteilt, die z.B. danach fragen, mit wem aus der Gruppe man einen Urlaub verbringen würde. Mehrfachnennungen sind möglich. Zur Auswertung der Fragebögen wird die Gruppe als Grafik dargestellt – dem Soziogramm. Die einzelnen Mitglieder werden als Kreis abgebildet. Jede Wahl wird durch einen Pfeil dargestellt. Als Ergebnis erhält man ein mehr oder weniger dichtes Netz, aus dem man bereits visuell ableiten kann, wie es um den Gruppenzusammenhalt bestellt ist. Ebenso lassen sich isolierte Gruppenmitglieder schnell identifizieren.

Ein Soziogramm für das Projektteam erstellen

Da eine komplette soziometrische Untersuchung recht aufwändig ist und einige Schwierigkeiten sowohl bei der Erhebung (Vorbereitung – Durchführung – Auswertung), als auch bei der Ergebnispräsentation mit sich bringt, verwenden wir für den Projektkontext eine vereinfachte und intuitive Abwandlung.

Im Projektalltag ist es wichtig, dass Sie sich einen schnellen Überblick über die Kommunikation im Team verschaffen können. Verzichten Sie daher auf den Anspruch einer objektiven Perspektive. Sollten Sie problematische Erkenntnisse gewinnen, bleibt immer noch Zeit, diese anschließend gründlich zu erfassen und zu bearbeiten.

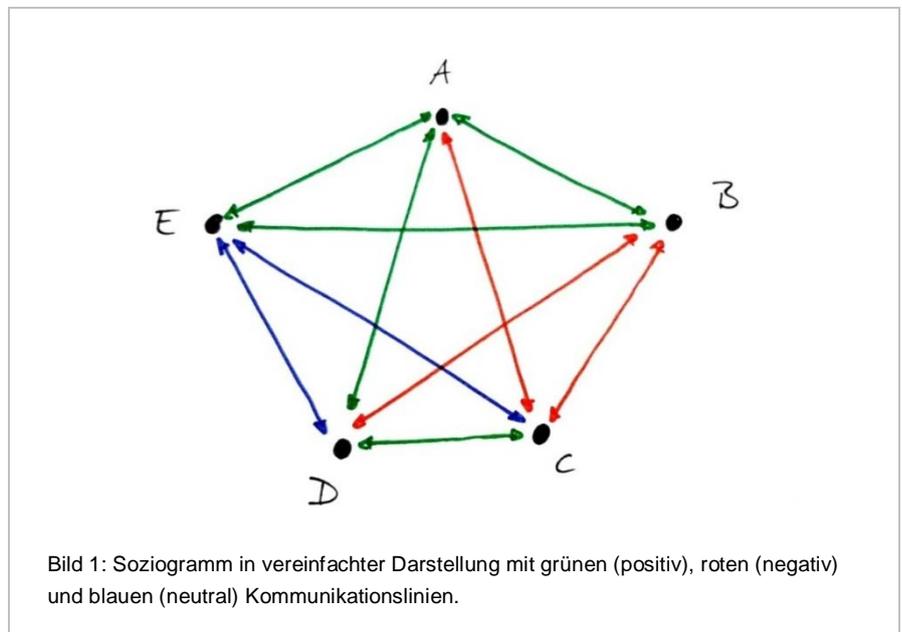


Bild 1: Soziogramm in vereinfachter Darstellung mit grünen (positiv), roten (negativ) und blauen (neutral) Kommunikationslinien.

Das Soziogramm aus Ihren subjektiven Eindrücken erstellen Sie folgendermaßen:

1. Zeichnen Sie alle Teammitglieder als Kreis angeordnet auf – denken Sie daran, sich selbst ebenfalls einzuzeichnen.
2. Verbinden Sie die Gruppenmitglieder mit Pfeilen nach Art ihrer Kommunikation:
 - grüne Pfeile = positive, freundschaftliche Kommunikationsmuster
 - rote Pfeile = negative, aggressive Kommunikationsmuster
 - blaue Pfeile = neutrale, sehr sachorientierte Kommunikationsmuster

- Die Richtung der Pfeile zeigt an, von wem die Kommunikation ausgeht. So können Sie z.B. auch die Situation darstellen, dass in einer bilateralen Beziehung eine Seite positiv kommuniziert und die andere eher neutral oder negativ. Findet zwischen bestimmten Teammitgliedern keine Kommunikation statt, zeichnen Sie auch keine Pfeile ein.

Aus diesen drei Schritten gewinnen Sie bereits einen intuitiven Eindruck über die Kommunikationsstruktur in Ihrem Team. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass Sie zumindest einen groben Einblick in das Kommunikationsverhalten Ihrer Teammitglieder haben, um Pfeilrichtung und Farbe eindeutig bestimmen zu können.

Tipps zur Anwendung

- Bestimmen Sie zunächst einen begrenzten, vergangenen Betrachtungszeitraum für Ihr Soziogramm (z.B. "Kommunikationsverhalten im letzten Monat"), um die Eindrücke untereinander und im Falle einer wiederholten Erhebung vergleichbar zu machen.
- Bestimmen Sie die Art der Kommunikation (persönlich, per E-Mail, telefonisch etc.), diese kann bei der Deutung des Verhältnisses der Beteiligten wichtig sein. Analoge Kommunikation (persönlich) ist deutlich reicher an Informationen als digitale Kommunikation (z.B. per E-Mail). Fehlende Informationen können Missverständnisse und Konflikte begünstigen. Die Art der Kommunikation können Sie z.B. mit kleinen Zeichen an den verbindenden Pfeilen darstellen.
- Verdeutlichen Sie sich auch die Art Ihrer Beobachtung: Haben Sie die Kommunikation selbst erlebt (direkt) oder haben Sie sich davon erzählen lassen (indirekt)? – Das macht teilweise einen erheblichen Unterschied! Durch Dritte übermittelte Informationen unterliegen weiteren Wahrnehmungsfiltren und Deutungsebenen. Direkte Beobachtungen können Sie mit durchgezogenen, indirekte Beobachtungen mit gestrichelten Pfeilen darstellen.
- Wiederholen Sie die Erhebung in regelmäßigen Abständen, um Veränderungen zu erkennen und zu dokumentieren sowie ggf. die Wirkung von Maßnahmen zu prüfen.
- Erfassen Sie sich als Projektmanager selbst ebenfalls als Teil des Soziogramms. Sie sind Teil des Teams und könnten wie alle anderen Kommunikationsprobleme mit Teammitgliedern haben.
- Beobachten Sie fortlaufend die Kommunikation Ihres Teams: Redet jeder mit jedem? Wie sieht die Kommunikation aus? Nicht jede unterkühlte Floskel und nicht jedes "Sich-ausklinken" muss ein Anzeichen für einen aufkommenden Konflikt sein. Achten Sie eher auf generelle Veränderungen: Wie hebt sich das aktuelle Kommunikationsmuster vom bisherigen ab? Und wie lange schon? Ein Blick auf Ihr letztes Soziogramm hilft bei der Einschätzung.

Direkte Befragung des Teams unterlassen

! Auf die soziometrische Erhebung durch einen Fragebogen oder Interviews sollten Sie m.E. verzichten. Diese Erhebungsmethoden wecken in der Regel (großes) Misstrauen bei den Teammitgliedern und sind daher eher kontraproduktiv, solange kein offensichtliches Kommunikationsproblem vorliegt. Außerdem sind der Aufwand zur Erstellung des Befragungs-Tools, die Erhebung und Auswertung in der Regel unverhältnismäßig groß. Wenn Sie als Projektleiter feststellen oder vermuten, dass schwerwiegendere Kommunikationsprobleme vorliegen, die mit den untenstehenden Tipps nicht gelöst werden können, ist es ratsam, sich externe Hilfe zu holen. Diese kann eine gründliche Bestandsaufnahme durchführen und die Kommunikationsprobleme professionell bearbeiten.

Lesebeispiel für ein Soziogramm

Folgendermaßen könnte Ihr erstelltes Soziogramm aussehen:

An diesem Soziogramm können Sie viele Beziehungen beobachten, die auch für einen Außenstehenden gewisse Schlüsse zulassen. Nachfolgend konzentriere ich mich auf die wichtigsten Aspekte. **Beachten Sie (nicht nur) bei dieser Auswertung den Dreisatz: beschreiben – erklären – bewerten!**

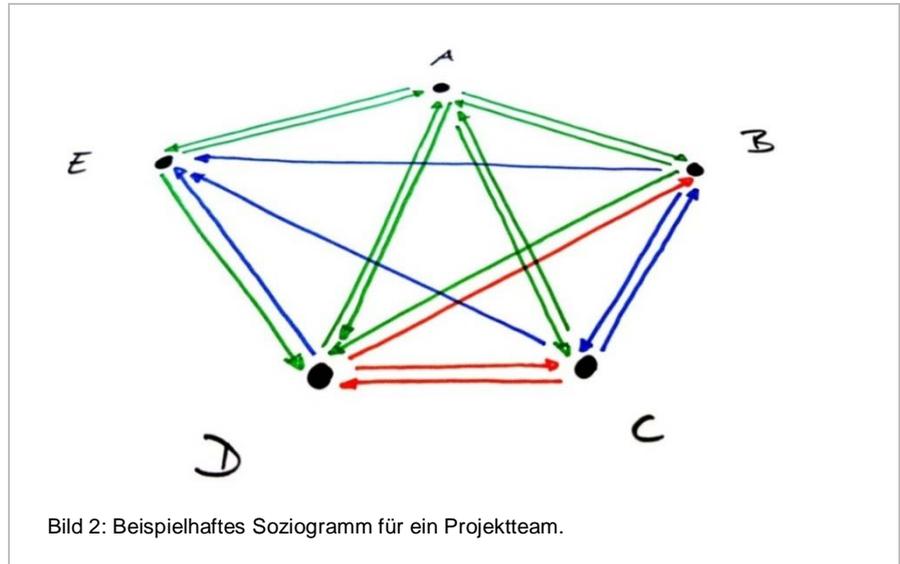


Bild 2: Beispielhaftes Soziogramm für ein Projektteam.

- A. kommuniziert mit allen Mitgliedern. Die Kommunikationsstruktur haben Sie durchgehend in alle Richtungen positiv (grün) bewertet. Möglicherweise (Idealerweise) ist A in diesem Team die Führungskraft. Jedenfalls scheint A über besondere kommunikative Zugänge zu seinen Kollegen zu verfügen und der kommunikative Mittelpunkt des Teams zu sein.
- B. kommuniziert mit C wechselseitig neutral (blau). Dies kann einerseits an der Aufgabenstellung liegen: Vielleicht tauschen diese beiden Kollegen nur Daten aus. Oder es besteht schlicht ein neutrales Verhältnis zwischen diesen beiden Teammitgliedern. Eine solche Kommunikationsstruktur ist zunächst unproblematisch. Da sie jedoch nur eine Momentaufnahme darstellt, sollten Sie sie mit früheren Soziogrammen vergleichen, um zu sehen, ob es eine Entwicklung (positiv oder negativ) in der Kommunikation zwischen B und C gibt. Dementsprechend muss die Bewertung unterschiedlich ausfallen.
- C. kommuniziert mit D wechselseitig negativ. Hier könnte ein Konflikt vorliegen. Es ist zu klären, ob bereits weitere Eskalationsstufen beschrieben werden können. Dementsprechend müsste ggf. interveniert werden. Die Konflikteskalation können Sie anhand des Eskalationsstufenmodells von Friedrich Glasl (2017) bewerten. Hieraus lässt sich auch ableiten, ob Sie als Projektleiter noch selbst vermittelnd eingreifen können (etwa bis Stufe 3), indem Sie z.B. ein moderiertes Gespräch anbieten. Sind höhere Eskalationsstufen erreicht (etwa ab Stufe 4), sollten Sie einen externen und von allen Beteiligten als neutral bewerteten Vermittler mit entsprechenden Kompetenzen einsetzen.
- D. kommuniziert in Richtung B negativ, B jedoch positiv in Richtung D. Eine solche Kommunikationsstruktur einfach zu erklären, funktioniert meist nicht. Hier lohnt es sich genauer hinzusehen: Wie lange besteht dieses Kommunikationsverhalten? Empfindet B die Kommunikation ebenfalls als negativ oder eher als neutral? Kommuniziert B tatsächlich positiv gegenüber D? Bevor sie in diesem Fall zu einer Bewertung kommen, sollten Sie gründlicher nachforschen, vor allem im Dialog mit den Beteiligten. Achten Sie dabei darauf, eine fragende Haltung einzunehmen und Ihre Beobachtungen nicht als Fakten, sondern als Ihre persönlichen Wahrnehmungen zu kommunizieren.

- E. empfängt neutrale Kommunikationsmuster von B, C und D, kommuniziert seinerseits aber nicht mit B und C. Zu A besteht eine wechselseitig positive Kommunikation und in Richtung D kommuniziert E positiv. Für ein solches Kommunikationsmuster bieten sich verschiedene Erklärungen an:
- E ist Spezialist und verarbeitet vornehmlich Daten, die von den anderen Teammitgliedern bereitgestellt werden.
 - E ist ein leicht isoliertes Teammitglied – vielleicht, weil es neu in das Team gekommen ist oder, weil es sich wegen privater Angelegenheiten zurückzieht.

Je nachdem, welche Erklärung zutrifft, sollten Sie das Kommunikationsmuster von E unterschiedlich bewerten: Spezialisten müssen nicht zwangsläufig tief in das Team integriert werden. Da mit diesem Teammitglied derzeit offenbar keine negative Kommunikation stattfindet, muss auch nicht zwangsläufig eine Intervention erfolgen. Ist E jedoch ein reguläres Mitglied oder neu im Team, sollten Sie darauf hinwirken, dass die kommunikative "Verflechtung" verbessert wird, um eine Isolation zu vermeiden. Folgende Tipps können dabei helfen.

Die Kommunikation verbessern

Nutzen Sie Teammeetings nicht nur als Forum für den reinen Informationsaustausch, sondern erkennen Sie es als Gelegenheit, die Kommunikation im Team zu üben. Fordern Sie die Teammitglieder auf, sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen und fordern Sie auch Meinungen von "Nicht-Spezialisten" ein, die gehört und diskutiert werden. Hierdurch eröffnen sich möglicherweise völlig neue Perspektiven auf ein Problem. Jedenfalls aktivieren Sie die Kommunikation. Mit festgelegten, fairen Kommunikationsregeln festigen Sie überdies die gute Kommunikationskultur Ihres Teams.

Schaffen Sie Rahmenbedingungen, die zum persönlichen Austausch einladen. Einerseits sind dies physische Gegebenheiten, wie Räume des Zusammenkommens – z.B. die Kaffecke. Dazu zählen aber auch gemeinsame "Frei-Zeiten" während der Arbeit, d.h., dass die Arbeit so organisiert sein sollte, dass gemeinsame Pausen möglich sind, in denen auch Austausch stattfinden kann, der nicht unmittelbar projektbezogen ist. Im hektischen Projektalltag mit einer enggeknüpften Terminkette ist dies nicht immer möglich. Häufig gehen die Teammitglieder dann nach Besprechungen schnell wieder auseinander, die Gespräche reduzieren sich so oft auf den sterilen Austausch von Informationen. Dabei wird die Form des Gesagten vernachlässigt, weil man keine Zeit hat, "sich auch noch darüber Gedanken zu machen". Die Art und Weise des Gesagten ist jedoch beziehungsprägend ("Der Ton macht die Musik").

Versuchen Sie eine Kultur des Paraphrasierens zu pflegen. Es ist völlig normal und Teil der gemeinsamen Sprachkodierung, wenn sich die Kommunikation im Laufe der Zeit verkürzt und die Teammitglieder sich auch ohne Worte verstehen. Jedoch besteht dadurch die Gefahr, wichtige Informationen "unterwegs" zu verlieren. Auch lassen sich Stimmungen schlechter registrieren, wenn die gesprochene Interaktion reduziert wird. Üben Sie daher das aktive Zuhören und fordern Sie Ihre Kollegen auf, das Gehörte noch einmal mit den eigenen Worten zu umschreiben, um sicherzugehen, dass die Inhalte auch verstanden wurden. Das ist vor allem in hektischen Projektzeiten notwendig, wenn alle glauben keine Zeit für so etwas zu haben.

Sprechen Sie unter vier Augen mit den Teammitgliedern, um sich – den individuellen Kommunikationsmustern entsprechend – über aktuelle Dinge auszutauschen. Nicht jeder Mitarbeiter mag vor der gesamten Gruppe sprechen, kommuniziert aber gerne im Zwiegespräch mit seinen Kollegen. Vielleicht muss sich ein

Mitarbeiter auch mal wieder "etwas Luft machen", um anschließend in der Gruppe wieder an der Kommunikation teilzunehmen. Das erfahren Sie nur im direkten Austausch.

Generell ist eine **interessierte, offene, respektvolle und fragende Haltung** – persönlich, wie auch als generelles Gesprächsklima – förderlich für Kommunikation im Team. Oder andersherum: Hätten Sie Lust, sich mitzuteilen, wenn es keinen interessiert, was Sie sagen oder Ihre Ideen und Vorschläge immer gleich "abgebügelt" werden?

Fazit: Chancen und Risiken eines Soziogramms

Natürlich ergibt sich durch diese "Arbeit im Verborgenen", ohne valide Erhebung kein objektives Bild der Kommunikationsbeziehungen. Seien Sie sich bewusst, dass Sie auf eine Darstellung Ihrer eigenen Wahrnehmung blicken. Das ist nicht die Realität! Und es ist nur ein Blick auf die aktuelle Situation. In einem halben Jahr kann alles völlig anders aussehen – wiederholen Sie die Bestandsaufnahme also regelmäßig. Anhand älterer Aufzeichnungen können Sie außerdem kontrollieren, ob Interventionen den erhofften Erfolg gebracht haben.

! Ihr erstelltes Soziogramm eignet sich nur bedingt für eine Präsentation vor Ihrem Projektteam, da die Darstellung in einer sehr plastischen Grafik eine starke Wirkung erzeugt. Insbesondere gilt dies für diejenigen, deren Selbstbild durch solche Erhebungen möglicherweise massiv in Frage gestellt wird. Deshalb wird die Soziometrie nur sehr selten und in äußerst sorgfältig ausgesuchten Gruppen oder wie hier in abgewandelter Form angewendet.

Das Soziogramm ist für andere Aspekte des Umgangs der Teammitglieder untereinander leicht adaptierbar. So können z.B. Freundschaften, Rivalitäten oder neutrale Arbeitsbeziehungen dargestellt werden. Auch eine Erweiterung auf die Umweltbeziehungen des Projektteams oder als Teil der Stakeholder-Analyse ist das Soziogramm schnell anwendbar (Lesen Sie hierzu die Methodenbeschreibung "**Umfeldanalyse**", Projekt Magazin).

Literaturhinweise

- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt Verlag, Bern, 2017
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M., 1987
- Moreno, Jacob Levy: Die Grundlagen der Soziometrie. Westdeutscher Verlag, Köln, 1954
- Tuckman, B. W.: Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin. 63, 1965, S. 384-399; zitiert nach: van Dick, R.; West, M. A.: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Hogrefe, Göttingen, 2013

Online-Tools zur Erstellung eines Soziogramms:

1. <https://www.heise.de/download/product/soziogramm-editor-56802>
2. <http://de.ccm.net/download/downloaden-1205-soziogramm-editor>
3. <https://www.freeware.de/download/soziogramm-editor/>

Tipp – Kommunikation

Gesprächspartner typgerecht behandeln

Sprechen Sie dieselbe Sprache!

Als Projektleiter wissen Sie, wie wichtig gute und zielführende Kommunikation für den Projekterfolg ist. Dennoch kennen auch Sie sicher Gesprächs-Situationen, in denen sich die Verständigung schwierig gestaltet. Häufig liegt das daran, dass Sie und Ihr Gesprächspartner nicht "dieselbe Sprache sprechen". Im Folgenden möchte ich Ihnen Hinweise an die Hand geben, damit Sie eine gemeinsame Sprache mit Teammitgliedern, Auftraggebern, Lieferanten und anderen Stakeholdern finden.

Dazu stelle ich Ihnen die vier meiner Erfahrung nach wichtigsten Kategorien zur Einordnung von Stakeholdern vor und zeige Ihnen, woran Sie erkennen, zu welchem Typ jemand gehört und wie Sie mit diesem umgehen sollten, damit sie oder er Ihnen gewogen ist und Ihr Projekt bestmöglich unterstützt.

Matching oder Mismatching

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sprechen ein Mitglied des Lenkungsausschuss auf anstehende Entscheidungen im Projekt an und wollen ihm darlegen, wie Sie sich seine Rolle dabei vorstellen. Gleich fällt er Ihnen ins Wort und macht Sie darauf aufmerksam, was ihm in der Vergangenheit bei ähnlichen Aufgaben missfallen hat.

Seine Sätze zeichnen sich vor allem durch das kleine Wörtchen "aber" aus. Beispiel: "Die Dokumentation des letzten Projekts war ja sehr ausführlich, **aber** wenn auf jeder Seite in der Fußzeile die Legende der Abkürzungen erschienen wäre, hätte man sich beim Lesen leichter getan." Falls Sie darauf mit Gegenargumenten antworten, geraten Sie schnell in eine unerfreuliche Diskussion.

Die Sympathie-Rhetorik unterscheidet hier zwischen einem echten Angriff und einer Person, die stark auf Unterschiede (Mismatching) achtet. Letztere besitzt einen ausgeprägten Blick für Fehler und Verbesserungspotential und strebt immer das beste Ergebnis an. Bei manchen Berufen ist dieser Blick für Abweichungen extrem wichtig, wie zum Beispiel als Controller und Buchhalter.

Andererseits gibt es Personen, die eher auf Gemeinsamkeiten (Matching) achten. Diese Menschen wirken sehr verbindend, denn sie finden in jeder Aussage Ihres Gegenübers wenigstens einen Aspekt, den sie als Gemeinsamkeit herausstellen können. Diese Fähigkeit ist sehr wichtig für Kundengewinnung und Kundenbetreuung.

Den Typus erkennen

Um schnell herauszufinden, zu welchem Typ Ihr Gesprächspartner gehört, stellen Sie ihm Fragen, z.B.: "Was wäre Ihnen bei der Dokumentation des nächsten Projektablaufs besonders wichtig?" Ein Matching-Typ würde

Autor



Gaby S. Graupner

Betriebswirtin,
Geschäftsführerin der
DIMAT Services Ltd.,

Präsidentin Elect der German Speakers
Association

Kontakt: trainings@ddaft.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

antworten: "Dass der Ablaufplan mindestens genauso detailliert aufgezeichnet wird wie beim letzten Mal." Damit weist er auf die gute gemeinsame Basis hin und gibt gleichzeitig einen Hinweis zur Verbesserung. Bei einer Mismatching-Antwort würden Unterschiede bzw. fehlendes im Vordergrund stehen, z.B.: "Dass nicht wieder so wenig aufgezeichnet wird wie beim letzten Mal."

Doch wie gehen Sie nun mit einem Mismatching-Gesprächspartner um, wenn Sie selbst eher auf Gemeinsamkeiten achten? Danken Sie ihm zunächst für seine Aufmerksamkeit und verzichten Sie auf Gegenargumente. Stellen Sie lieber konkrete Fragen. Ganz besonders gut kommen bei einem solchen Gesprächspartner sogenannte "Alternativ-Fragen" an. Lassen Sie ihn so oft wie möglich zwischen zwei Varianten wählen und seien Sie nicht überrascht, wenn er auch eine eigene, dritte Variante ins Spiel bringt.

Referenz oder Intuition

Angenommen Sie möchten, dass Ihr Teilprojektleiter eine neue Vorgehensweise erprobt, da die Alternative erfahrungsgemäß nicht sehr effektiv ist. Auch hier treffen Sie wieder auf zwei verschiedene Typen: Zum einen Menschen, die den Erfolg ihrer Handlung sehr von der Reaktion anderer abhängig machen und zum anderen solche, die bei einer Entscheidung auf ihr Gefühl vertrauen.

Durch eine einfache Frage können Sie erkennen, zu welchem Typus ihr Gesprächspartner gehört, z.B.: "Woher wussten Sie, dass bei Ihrem Projekt im vergangenen Jahr ein hybrider Ansatz das richtige Vorgehen war?" Wenn Ihr Gegenüber jetzt antwortet: "Meine Kollegen haben mich gleich zu dieser Entscheidung beglückwünscht." oder "Mein Chef hat dies in der Abteilungssitzung explizit erwähnt.", dann haben Sie es mit einer Person zu tun, die sehr viel Wert auf Bestätigung von außen legt.

Solche Gesprächspartner überzeugen Sie durch Referenzen, Statistiken oder Äußerungen von Meinungsvorbildern, wie z.B. von Führungskräften oder Personen mit viel Einfluss in der Branche/Community.

Stellen Sie die gleiche Frage einer Person, die sich auf die eigene Intuition verlässt, antwortet diese gerne mit Sätzen wie: "Das hatte ich im Gefühl." oder "Das sagte mir meine Erfahrung." (siehe dazu auch den Beitrag "[Am Ende muss man sich auf seinen Bauch verlassen](#)", Projekt Magazin 09/2008).

Einem solchen Stakeholder sollten Sie das Gefühl vermitteln, dass er selbst entscheiden kann, wie er vorgehen möchte. Sätze wie: "Probieren Sie es aus", aber auch "Erfahrungen haben gezeigt ..., testen Sie es mal." motivieren ihn stärker als genaue Vorgehensweisen.

Zurück zum Ausgangsbeispiel: Um Ihren intuitionsgeleiteten Teilprojektleiter dazu zu bewegen, die von Ihnen bevorzugte Vorgehensweise zu übernehmen, können Sie ihn mit folgender Frage motivieren: "Vorgehensweise A hat nicht die besten Ergebnisse gebracht. Wie sehen Sie unsere Erfolgchancen, wenn wir Vorgehen B ausprobieren?"

Von Vermeidern und Gelegenheitssuchern

Wie gehen Sie mit einem Teammitglied um, der Ihnen sofort erzählt, was er alles nicht möchte? Fällt er oder sie als verlässlicher Partner aus, weil er doch nur meckert? Nicht unbedingt, denn auch hier kommt es auf die richtige

Art der Kommunikation an. Auch hier gibt es zwei Typen: Der eine kommuniziert lieber "von Problemen weg", der andere "zu Problemen hin". Ersterer hält Ausschau nach guten Gelegenheiten, während der andere v.a. Unannehmes umgehen bzw. vermeiden möchte.

Wie finden Sie jetzt heraus, ob es sich bei Ihrem Gesprächspartner um einen Gelegenheitssucher oder einen Vermeider handelt? Erkundigen Sie sich, was er benötigt, z.B.: "Was brauchen Sie, um diese Angelegenheit zu klären?" Antwortet Ihr Gegenüber damit, was er alles nicht will, dann erläutern Sie ihm künftig im Vorfeld, welche negativen Folgen er durch seinen Einsatz vermeidet.

Ein Gelegenheitssucher wird dagegen folgendermaßen reagieren: "Ich brauche möglichst detaillierte Unterlagen", "Ich benötige ausreichend Zeit um zu klären, ob es noch weitere Lösungsansätze gibt" oder "Für mich ist es wesentlich, dass mein Beitrag zum Projekterfolg gesehen wird." Diesen motivieren Sie, indem Sie Möglichkeiten und Chancen aufführen, die sich für ihn und das Unternehmen aus seiner Arbeit ergeben.

Optional oder prozessorientiert

Auch hinsichtlich des Informationsbedürfnisses gibt es zweierlei Typen. Der prozessorientierte Typ sichert sich gerne ab, indem er Prozessschritte genau einhält und nachfragt, wenn er unsicher ist. Er ist kein Freund kurzfristiger Änderungen. Wollen Sie an ein prozessorientiertes Teammitglied eine Aufgabe delegieren, wird dieses z.B. nachfragen, mit welchem Schritt es die Aufgabe angehen soll und wie Sie sich die logische Abfolge vorstellen.

Damit dieses Teammitglied seine Stärken ausspielen kann, befriedigen Sie sein Bedürfnis nach Information und einem genauen Vorgehen. Informieren Sie es gleich über die jeweils nächsten Schritte. Den gesamten Übersichtsplan zu erhalten, erhöht seine Zuversicht, alles richtig machen zu können.

Informieren Sie jedoch ein optional orientiertes Teammitglied ähnlich genau, kann es sein, dass dieses sich eingeeengt fühlt. Diesem Typ genügt es, die grobe Richtung zu kennen – den richtigen Weg glaubt er dann schon zu finden. Daher stellt er wenig Fragen. Es will das Ziel seiner Aufgabe kennen, aber den Weg zum Ziel so weit wie möglich selber gestalten.

Bei diesem Typ genügt es, ihm bei seiner Aufgabe die wichtigsten Stolpersteine aufzuzeigen und ihm gleichzeitig zu signalisieren, dass Sie volles Vertrauen in ihn haben und ihm freie Hand bei der Bearbeitung lassen. Sie werden erleben, wie er anschließend mit seinem Bündel Aufgaben strahlend davongeht.

Anwendung im Projekt

Ich kann mir gut vorstellen, dass diese vier Techniken zum Umgang mit verschiedenen Typen im ersten Moment etwas verwirrend wirken. Doch beachten Sie Folgendes: In den meisten Fällen kommen Sie mit der Art, wie Sie bisher auf Ihre Stakeholder zugehen, gut voran. Machen Sie sich also in diesen Fällen keine weiteren Gedanken, sondern bleiben, wie Sie sind.

Anders ist es bei den Gelegenheiten, bei denen Sie merken, dass es nicht so "rund läuft", wie Sie es sich wünschen und dem Projekt dienlich wäre. Bei diesen Stakeholdern sollten Sie genauer hinsehen.

Sobald Sie den herausstechenden Typus bei einem "schwierigen" Gesprächspartner erkannt haben, probieren Sie, das nächste Gespräch einmal in "seiner" Sprache zu führen. Sie werden merken, dass sich das Gespräch angenehmer anfühlt und Sie vielleicht zum ersten Mal das Gefühl haben, dass Ihr Gesprächspartner Sie versteht und mit Ihnen am selben Strang zieht.

Fachbeitrag

Ayurvedisches Projektmanagement

So managen Sie Stärken und Schwächen Ihrer Stakeholder

Teil 1: Das Projekt planen

Als Projektleiter arbeiten Sie täglich mit einer Vielzahl unterschiedlicher Persönlichkeiten zusammen – mit jeweils individuellen Neigungen sowie Stärken und Schwächen. Aus zwei Gründen lohnt es sich daher, viel Energie in das Stakeholdermanagement zu stecken: Einerseits ist jedes Projekt auf die Mitwirkung der Stakeholder angewiesen; andererseits lässt sich der Projekterfolg nicht immer nur an objektiven Kriterien ablesen, sondern hängt auch von der subjektiven Wahrnehmung einzelner Personen ab.

Stellen wir uns ein Projekt für einen bemannten Flug zum Mars vor: Solange er der Erste dort ist, würde ein Abenteurer und Visionär das Projekt auch dann als Erfolg ansehen, wenn das Budget deutlich überschritten worden wäre. Ein Bankier, der das Projekt in erster Linie als Investition ansieht, würde das Ergebnis weniger positiv bewerten. Einen kreativen Kommunikator, der sich vor allem in Fantasiewelten bewegt, würden vielleicht schon umfangreiche Machbarkeitsüberlegungen zufriedenstellen, selbst wenn das Projekt dann eingestellt wird.

Der vorliegende Beitrag möchte Sie als Projektleiter dabei unterstützen, Ihre Projekte erfolgreicher abzuschließen, indem Sie Ihre Stakeholder typgerecht optimal einbinden. Dadurch bringen Sie deren Stärken besser zur Entfaltung und erhöhen deren subjektive Zufriedenheit im Projekt. So ergänzt persönlichkeitsorientiertes Stakeholdermanagement die "guten Praktiken" z.B. des Projektmanagement-Standards PMBOK® Guide, die weiche Faktoren wie die Persönlichkeit der Stakeholder nicht berücksichtigen.

Zur Einordnung von Persönlichkeiten empfehle ich die Jahrtausende alte ayurvedische Lehre. Laut Ayurveda (übersetzt "Lehre vom Leben") wird die gesamte Welt durch drei Grundenergien ("Doshas") bestimmt: Vata, Pitta und Kapha. Die Einteilung erschließt sich intuitiv über die zugeordneten Elemente: Vata – Luft und Raum, Pitta – Feuer, Kapha – Wasser und Erde. Jeder Mensch trägt die drei Grundenergien in sich, in ganz individuellem Mischungsverhältnis.

Stakeholder optimal einbinden mit der ayurvedischen Typenlehre

Die ayurvedische Typenlehre fasziniert mich, weil sie die Erkenntnisse und die Weisheit von jahrhundertelanger intensiver Menschenbeobachtung und -kenntnis enthält. Ayurveda boomt zurzeit als Ernährungstrend und sanfte Medizin, wo die Typenlehre ihre Praxistauglichkeit beweist. Ihr ganzheitlicher Ansatz ist umfassender und deshalb leichter im Alltag anwendbar als Ansätze, die lediglich psychologische Aspekte betrachten, u.a. da die Typisierung auch über

Autor



Dr. Swen Osterkamp

Dr. Phil. und Dipl.-
Mathematiker, Senior
Project Manager bei der

Kiosk Solutions GmbH & Co. KG,
zertifizierter PMP® nach PMI

Kontakt: sosterkamp@freenet.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

körperliche Merkmale erfolgt. Obwohl geistig-spirituelle Elemente ein integraler Bestandteil der Lehre sind, stellen diese keine Voraussetzung für die Anwendung im Projektmanagement dar. Deren Ziel besteht für mich darin, die speziellen Fähigkeiten der einzelnen Projektbeteiligten zu erkennen und zur bestmöglichen Entfaltung zu bringen.

Kein Aufruf zu unethischem Handeln

Allerdings bin ich der Meinung, dass die Anwendung zum allseitigen Nutzen geschehen soll, und sich nicht lediglich den Zielen des Projektleiters unterwerfen sollte. Mit diesem Beitrag möchte ich also weder zu nachlässigem noch zu unethischem Projektmanagement aufrufen, etwa: die flexiblen Vata-Typen immer erst "auf den letzten Drücker" briefen, die durchsetzungsstarken Pitta-Typen bei unpopulären Maßnahmen vorschicken oder die Gutmütigkeit von Kapha-Typen ausnutzen, um besonders unbeliebte Aufgaben an sie zu delegieren. Vielmehr geht es darum, Persönlichkeitsanteile und ihre Gewichtung in den Stakeholdern zu erkennen, und damit geschickt aber gleichzeitig wertschätzend umzugehen.

Nicht zuletzt ist die ayurvedische Klassifikation leicht erlernbar, und Tests einschließlich Auswertungen sind lizenzkostenfrei in der Literatur und im Internet erhältlich (die sich allerdings je nach Schwerpunkt des Autors geringfügig unterscheiden).

Vata, Pitta, Kapha: Die Mischung macht's

Bei den meisten Menschen dominiert eine Grundenergie, ergänzt durch eine zweite; man spricht dann z.B. von einem Pitta-Kapha-Typ. Die Ayurveda-Spezialistin Kerstin Rosenberg veranschaulicht in ihren Vorträgen die Eigenschaften der einzelnen Typen, indem Sie sie ihnen Tierarten zuordnet: Vata – Schmetterling, Pitta – Puma, Kapha – Bernhardiner. In unserer schnelllebigen und wettbewerbsorientierten Zeit gelten vata- und pitta-betontes Verhalten als erstrebenswert, als kapha-betont möchten nur Wenige gerne kategorisiert werden, wie Vinod Verma, eine der Vorreiterinnen von Ayurveda in Deutschland, beobachtet hat. Jedoch sieht die Ayurveda-Lehre alle Typen als gleichwertig an. Auch den meisten Projektteams tut nach meiner Erfahrung eine ausgewogene Mischung von allen Typen gut.

Im Folgenden werden zunächst die Grundtypen vorgestellt und erläutert, woran man diese erkennt. Danach wird erklärt, was deren generelle Zufriedenheit in einem Projekt erhöht. Im Praxisteil wird anhand eigener Erfahrungen entlang der fünf Prozessgruppen des PMBOK® Guide gezeigt, wie ein Projektleiter die besonderen Qualitäten der drei Grundtypen nutzen und Herausforderungen im Umgang mit diesen meistern kann.

Persönlichkeitsarten nach Ayurveda

Die drei Grundenergien bzw. ihr Mischungsverhältnis kommen nach Ayurveda auf allen Ebenen einer Person zum Tragen. Im Folgenden werden nur die Merkmale beschrieben, die sich leicht beobachten oder aus dem persönlichen Gespräch erschließen lassen. Sie zeigen sich in Äußerlichkeiten, anhand des Auftretens einer Person sowie an Einstellung und Werten. Ausgeklammert wurden hier körperliche Aspekte, die sich im Normalfall nicht über die Stakeholder erfahren lassen, wie z.B. Verdauung oder Puls.

Bei der Typenbestimmung geht es darum, welche Grundenergie(n) überwiegen, dazu müssen nicht alle Merkmale eines Typs bei einer Person vorhanden sein (siehe Tabelle 1).

Merkmale	Vata - Luft	Pitta - Feuer	Kapha - Wasser
Körperbau	klein und zierlich oder groß und schlaksig, knochig	mittelgroß, sportlich, wohl proportioniert	klein und stämmig, manchmal auch sehr groß, runde Formen
Gewicht	leicht, neigt eher zum Abnehmen	mittel	schwer, neigt zur Zunahme
Gesicht	länglich	kantig, markant	rund
Haut	kalt, trocken, rauh	warm, fettig	kalt, feucht
Augen	klein, flink	stechend, mandelförmig	groß, rund
Haare	dünn, dunkel	ergraut früh, Haarausfall, oft rötlich	dick, wellig, eher hell
Appetit/ Ernährung	unregelmäßig, mag Mildes, eher vegetarisch	groß; mag Scharfes, Fleisch; Kaffee, Nikotin	mäßig, aber konstant; Genießer
Bewegung	sehr schnell	schnell, zielgerichtet	langsam
Ausdauer	gering	mittel	hoch
Klima	empfindlich gegen Kälte und Wind/Luftzug	verträgt keine Hitze, lüftet gern	mag kein feucht-kaltes oder schwüles Wetter
Gedächtnis	merkt und vergisst schnell	gut, klar	"wie ein Elefant"
Sprache	spricht viel, sprunghaft	scharfe Zunge, guter Redner	wenig, aber bestimmt
Temperament	ängstlich	optimistisch, zufrieden	phlegmatisch
Interessen	musisch/künstlerisch interessiert, liebt Bewegung, Abwechslung, Reisen	aktiv, adrenalin- und wettbewerbsorientiert, Statussymbole	solide Wertarbeit, Wohlstand, Sicherheit, "leben und leben lassen"
Wesen	kommunikativ, flexibel, freiheitsliebend, unkonventionell	leidenschaftlich, möchte Herrschen/Beherrschen	liebepoll, freundlich, loyal

Tabelle 1: Die wichtigsten Merkmale der verschiedenen Persönlichkeitstypen nach Ayurveda.

Kurzer Überblick über die Grund-Typen im Projekt

Für vata-betonte Stakeholder ist der Weg der Projektarbeit manchmal wichtiger als das Ziel. Sie verfügen über viel Phantasie, sind kommunikativ und handhaben Probleme flexibel. Im Umgang mit ihnen sind klare Verantwortlichkeiten bezüglich der Kommunikation hilfreich, damit z.B. interne Informationen nicht unaufbereitet nach außen kommuniziert werden, sowie das Fokussieren auf Ziele, Entscheidungen und Termine.

Pitta-betonte Stakeholder interessieren sich sehr für Innovation sowie für Effizienz. Sie legen überdurchschnittlich viel Wert auf Ihr Image. Sie sind gute Entscheider, können in kritischen Situationen sich selbst und andere mitreißen und auch mal charmant "die Zähne zeigen". Bei ihrer knappen Zeit gilt es, ausreichend von ihrer Aufmerksamkeit zu bekommen und diese richtig zu kanalisieren.

Kapha-betonte Stakeholder sind besonders praktisch veranlagt und legen gesteigerten Wert auf Struktur sowie Bequemlichkeit. Sie tragen mit solider Arbeit und freundlich-ruhiger Ausstrahlung zum Erfolg des Projekts bei. Eventuell muss bei Ihnen im Umgang mit Problemen und Veränderungen eine gewisse Passivität überwunden werden.

Ihre projektbezogene Zufriedenheit

Zur Orientierung liefert Tabelle 2 einen vereinfachten Überblick über die projektbezogenen Präferenzen der Grundtypen. Diese überlagern die rollenbedingten Prioritäten der Stakeholder.

Grundtypen nach Ayurveda	Vata	Pitta	Kapha
Umfang	+	++	+
Kosten / Aufwand	-	+	++
Termine	-	++	+
Qualität	++	++	+
Risiken	++	-	+
Projekt-Verlauf	++	+	-
ablaufsorientierte Präferenzen	Transparenz, Fairness, Erfahrungen, Lernen	Effizienz; Steuerbarkeit; Gelegenheit zum Entscheiden, Priorisieren	Aufwandsminimierung, gute Arbeitsatmosphäre
Legende: ++ sehr wichtig + wichtig - eher unwichtig			

Tabelle 2: Überblick über die projektbezogenen Präferenzen der drei Grundtypen.

Typengerechtes Managen von Stakeholdern in der Praxis

Die folgenden Ausführungen beruhen auf der ayurvedischen Fachliteratur und meinen Praxiserfahrungen als Projektleiter. Dementsprechend habe ich beim Schreiben eher an Projekte mittlerer oder kleiner Größe gedacht. Die Grundideen sollten jedoch auch auf größere Projekte übertragbar sein. Einige Aktivitäten treten in mehreren Prozessgruppen auf, wie z.B. Verhandeln. Die Hinweise hierzu werden in der jeweils wichtigsten Prozessgruppe zugeordnet.

Aus Platzgründen wird in dem Beitrag nicht nach persönlichkeits-unabhängigen Dimensionen von Stakeholdern differenziert, obwohl es z.B. einen großen Unterschied macht, ob jemand der eigenen Organisation angehört oder nicht. Auch weitergehende ayurvedische Empfehlungen z.B. zur Umfeldgestaltung, Ernährung, Anpassung an Tagesrhythmus werden nicht behandelt. Siehe hierzu z.B. die Literatur im Anhang. Im Folgenden verwenden wir der besseren Lesbarkeit halber nur die männliche Form, es mögen sich aber beide Geschlechter gleichermaßen angesprochen fühlen.

Initiierung

Laut der deutschen, kurzgefassten Übersetzung des PMBOK® Guide (Zandhuis et. al.) geht es in der Initiierungsprozessgruppe um "das Definieren eines neuen Projekts oder einer (Teil-)Phase und der Auswirkungen der Startfreigabe hierzu". Die Definitionen der anderen Prozessgruppen stammen ebenfalls aus diesem Werk.

Mit der Phantasie und Kommunikationsfreude von vata-betonten Stakeholdern eine gute Projektidee vervollkommen...

Ein vata-betonter Mensch kommuniziert gerne, daher übergibt er Fakten proaktiv und wird in der Regel auch Sie als Projektleiter frühzeitig einbinden.

Außerdem ist er ein starker Brainstormer: Er generiert viele Ideen und beteiligt sich engagiert an Diskussionen, um diese zu verbessern. In Verhandlungen sucht er nach Win-Win-Lösungen.

! Es spornt einen Vata-Typen an, wenn Sie um ihn werben. Wenn er der beste Kandidat für eine Aufgabe ist, lassen Sie durchblicken, wie sehr das Projektergebnis von seinem Engagement abhängt. Er reagiert auch sehr positiv auf Interesse an seiner Person und Begeisterung für die Sache, z.B. auf die Frage, wie er auf eine (Projekt-)Idee gekommen ist.

... und das Projekt auf den Weg bringen.

Der vata-betonte Typ hält sich gerne alle Möglichkeiten offen. Daher sollten Sie als Projektleiter ihn dabei unterstützen, Entscheidungen zu treffen und Dinge abzuschließen.

- Treffen Sie mit ihm aus allen Möglichkeiten eine Vorauswahl und erläutern Sie ihm Ihre bevorzugte Option.
- Helfen Sie ihm beim Priorisieren, indem Sie die Reihenfolge zur Abarbeitung seiner Aufgaben mit ihm abstimmen.
- Machen Sie ihm klar, dass er einen gewissen Grad an Unsicherheit akzeptieren muss und z.B. den Projekt-Scope ohne Klärung sämtlicher Details beschließt.

Um das Projekt auf den Weg zu bringen, ermutigen Sie ihn dazu, fundamentale Fragen zu klären, auch und besonders wenn es sich um heikle Themen handelt. Dies beinhaltet u.a.:

- eine Größenordnung für Budget und Zeitrahmen festzulegen
- Rahmenbedingungen zu klären, wie z.B. ein Organigramm des Kundenunternehmens zu erstellen

Bei Vata-Typen lohnt es sich, aktiv auf ihren Input zu warten: Vereinbaren Sie mit ihm Zieltermine für das Liefern eigener Beiträge und besprechen Sie, wann diejenigen, die ihm zuarbeiten, liefern sollen. Um handlungsfähig zu bleiben, sollten Sie Absprachen mit ihm treffen für den Fall, dass er Feedback nicht bis zum vereinbarten Zeitpunkt liefert, z.B. dass Ihr Vorschlag dann als angenommen gilt, oder dass das betreffende Thema vorübergehend ausgeklammert wird.

Mit einem pitta-betonen Stakeholder Eckdaten zügig abstecken,...

Ein pitta-betonter Mensch hat immer das Wesentliche im Blick. Er packt Dinge gerne und voller Optimismus an, was einige Vorteile in dieser frühen Projektphase mit sich bringt:

- Er klärt frühzeitig und zielgerichtet die Rahmenbedingungen des Projekts ab und übergibt die wichtigsten Informationen strukturiert.
- Das Klären von Details kann mit ihm später erfolgen, da er gut mit einem gewissen Grad an Unsicherheit zurechtkommt.
- Große Ziele motivieren ihn.
- Als harter Verhandler ist er stark bei Geschäftsabschlüssen; dort will er für sich und sein Unternehmen das Beste erreichen.

...sein Feuer entflammen und für das Projektteam nutzen.

Mit seiner Begeisterung und Überzeugungskraft zerstreut der Pitta-Typ die Zweifel der Anderen. Sie können dies nutzen, indem Sie das Initiierungs-Team an seiner Vision teilhaben lassen, am besten durch direkten Kontakt, z.B. indem Sie ihn zum Kick-off-Workshop einladen; oder, wenn das nicht möglich ist, indem Sie z.B. Zitate von ihm einstreuen.

Themen von denen er begeistert ist, priorisiert er hoch. Nutzen Sie diese Eigenschaft, indem Sie den möglichen wirtschaftlichen Erfolg durch das Projekt oder einen Gewinn an persönlichem Prestige für ihn betonen. Außerdem arbeitet er bevorzugt mit Personen zusammen, denen er vertraut. Um sein Vertrauen zu gewinnen sollten Sie:

- seine Werte leben: Effizienz, Disziplin, "Macher"-Qualitäten
- sich ihm als ebenbürtig erweisen, indem Sie sich selbstbewusst geben und Humor an den Tag legen; vermeiden Sie es, ihm gegenüber verbissen oder unterwürfig aufzutreten

Sorgen Sie dafür, dass er andere einflussreiche Stakeholder ("VIPs") persönlich kennenlernt, weil es ihm ein Gefühl von Sicherheit vermittelt, bei Problemen unkompliziert zum Telefonhörer greifen zu können. Zudem erhöhen Sie damit sein Engagement, da er, wenn andere seinen Namen bzw. sein Gesicht mit dem Projekt verbinden, er dessen Erfolg mit seinem Prestige verbunden sieht. Für das Kennenlernen genügt ihm ein informeller kurzer Kontakt, da er in der Lage ist, Menschen schnell einzuschätzen.

Mit einem kapha-betonen Stakeholder "Nägel mit Köpfen machen", ...

Der Kapha-Typ packt die Dinge gerne an. Er vermeidet langes Analysieren oder hin und her und hat in der Regel ein gutes Gespür dafür, was machbar ist und was nicht. Daher ist er oft bereit, Zugeständnisse zu machen, wenn er dafür etwas vom anderen bekommt. Um einen Abschluss zu erreichen, geht er Kompromisse ein und feilscht nicht "bis auf den letzten Cent", obwohl er in der Regel sehr stark auf Kosten und Preise achtet. Der Kapha-Typ formuliert seine Meinung offen und verständlich. Auch von anderen erwartet er klare Aussagen.

... klare Strukturen schaffen und dabei die richtigen Anreize setzen.

Klare Strukturen geben dem Kapha-Typ Sicherheit und leiten ihn, daher ist er am ehesten von allen Typen bereit, Vorgaben anzunehmen. Erstellen Sie am besten mit ihm gemeinsam Regeln für die Übergabe von Informationen und das Aufsetzen von Projekten. Wenn Sie ihm die Regeln vorgeben wollen, sollten Sie sie ihm zumindest erläutern, damit ihm Ihr Sinn einleuchtet.

Ist dieser z.B. Mitarbeiter im Vertrieb, geben Sie ihm Templates, z.B. zum Abarbeiten mit Kunden. Diese sollten jedoch einfach und übersichtlich aufgebaut sein. Nehmen Sie sich die Zeit, ihm die Funktionsweise anhand eines Beispiels zu erklären, denn er bevorzugt das Konkrete und seine Auffassungsgabe ist schwächer als die anderer Typen. Fragebögen, die er nicht vollständig verstanden hat, wird er nicht anwenden, um das Risiko auszuschließen, dass der Kunde dies bemerkt. Lange Fragebögen wird er wegen des hohen Zeitaufwands nicht benutzen.

Der Kapha-Typ **kommuniziert meist nicht proaktiv**, daher sollten Sie als Projektleiter aktiv auf ihn zugehen und nachfragen. Versuchen Sie, ihm die Arbeit zu erleichtern, indem Sie z.B. Rückfragen bündeln; die erwähnten Templates können Übergabe-Meetings ersetzen oder verkürzen. Er pflegt gute Umgangsformen und erwartet dies auch von seinem Gegenüber.

Am motiviertesten ist er, wenn er das Gefühl hat, dass sich **sein Einsatz für ihn persönlich lohnt**. Bemühen Sie sich daher herauszufinden, wie sein Anreizsystem funktioniert; versuchen Sie ggf. es zu beeinflussen anlässlich der Festlegung des Projektbudgets und der Bonusregelungen. Wenn Sie z.B. einen Account-Manager als Eskalations- oder 2. Vermittlungspunkt (neben Ihnen als Projektleiter) benötigen, knüpfen Sie dessen Provision teilweise an die Projektannahme, statt wie sonst üblich nur an die Auftragsakquise.

Planung

PMBOK® Guide: "Planungsprozessgruppe – für die Festlegung des Projektplans oder der detaillierten (Teil-)Phasenplanung"

Mit einem vata-betonten Stakeholder zu neuen Ufern aufbrechen und dabei Risiken umschiffen...

Der vata-betonte Typ eignet sich gut für die Planung von Projekten, da er sich flexibel auf Neues einstellen kann und sich auszumalen imstande ist, wie ein bestimmtes Projektergebnis aussehen soll und mit welchen Aufgabenschritten man es erreicht. Er hat zudem ein gutes Gespür dafür, was schiefgehen kann im Projekt, daher sollten Sie ihn die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken und die Kosten für die Bewältigung dieser schätzen lassen. Regen Sie ihn an, auch zu überlegen, welche Chancen sich daraus ergeben können, da er stark im Finden kreativer Lösungen ist. Achten Sie dabei darauf, mit ihm das Analyseformat und/oder den Zeitrahmen für die Aufgaben abzustimmen, da er sonst dazu neigt, zu viel zu investieren (Stichwort "Doktorarbeit" statt zielführende Vorlage) – fordern Sie ggf. von ihm eine knappe Entscheidungsvorlage mit klaren Empfehlungen ein.

...und einen kühlen Kopf bewahren.

Der Vata-Typ neigt dazu, Dinge zu verkomplizieren, sowie übervorsichtig zu sein, da seine Einstellung eher pessimistisch ist. Oftmals erwarten andere Stakeholder oder Sie selbst jedoch z.B. eine kürzere Projektlaufzeit. Versuchen Sie dann, sein Einverständnis zu einer ambitionierteren Planung zu bekommen, z.B. indem Sie fragen, unter welchen Annahmen ein solcher Termin für ihn realistisch erschiene.

Zusagen macht er eventuell leichtfertig, insbesondere in Bezug auf Ressourcen und Termine. Überprüfen Sie daher, ob die von ihm versprochenen Ressourcen nicht schon anderweitig verplant sind.

! Vata-Typen sprechen gerne mit allen. Klären Sie daher mit ihm ab, wer für die Kommunikation über Aufwände und den Projektfortschritt mit den verschiedenen Stakeholdern zuständig ist.

Sonst besteht die Gefahr, dass er Informationen nach außen gibt, die rein intern sind, nur Teilaspekte umfassen oder noch nicht endgültig sind, und so Verunsicherung auslöst oder falsche Erwartungen weckt.

Mit Pitta-Typen zu ambitionierter, aber durchdachter Planung kommen...

Der Pitta-Typ ist der ideale Diskussionspartner wenn es darum geht, Dinge aus einer übergeordneten Perspektive zu betrachten, da er einen Blick für das Wesentliche und für strategische Zusammenhänge hat. Er ist in dem Sinne mutig, als dass er sich von Widrigkeiten nicht schnell abschrecken lässt, sondern Risiken ins Auge blickt. Er kann sehr gut strukturieren, organisieren und delegieren.

... dabei die "Tücken der Details" bedenken.

Der pitta-betonte Typ schätzt oft zu optimistisch, weil er sein eigenes "Turbotempo" als Maßstab nimmt, lassen Sie also Vorsicht bei seinen Zeit- und Aufwandsschätzungen walten. Zur Überprüfung können Sie z.B. einen Plausibilitäts-Check per Analogie mit anderen Projekten (top-down) oder einen Vollständigkeits-Check (bottom-up) durchführen. Hegen Sie Zweifel gegenüber einer seiner Schätzungen, zögern Sie nicht, sich dazu eine zweite Meinung einzuholen – am besten von einem unabhängigen Experten – um eine direkte Konfrontation mit ihm zu vermeiden. Weitere Möglichkeiten sind:

- Erbitten Sie eine vollständige Liste der Aufgaben im von ihm abgeschätzten Arbeitspaket
- Erinnern Sie ihn daran, Zeiten für Reviews / Freigaben und Nacharbeiten einzuplanen und Urlaube von Mitarbeitern, Lieferzeiten sowie Logistikkosten zu bedenken
- Erfragen Sie explizit seine Einschätzung zu möglichen Worst-Case-Szenarien

! Pitta-Typen übernehmen gerne die Führung. Um dem zu begegnen, sollten Sie frühzeitig das Thema Verantwortlichkeiten angehen. Dies betrifft Entscheidungsbefugnisse, z.B. bzgl. Budget und Ergebnissen.

Legen Sie dazu in einem Vier-Augen-Gespräch oder im kleinen Kreis Richtlinien fest und dokumentieren Sie diese. Klären Sie hier u.a. ab, wer mit dem Auftraggeber, Sponsoren, und Vorgesetzten im Unternehmen verhandeln darf (z.B. bzgl. Ressourcen mit Linienmanagern), sowie das Eskalationsmanagement.

Mit dem kapha-betonten Stakeholder realistisch planen...

Ein kapha-betonter Mensch hat stets die konkrete Umsetzung im Blick, er erkennt mögliche Stolpersteine frühzeitig. Aufgaben plant er realistisch. Vorgaben zum Setzen von Prioritäten nimmt er meist dankbar an. Aufwandschätzungen sollten Sie sich von ihm aufschlüsseln lassen – er neigt dazu, nur ein Minimum an Informationen zu geben. Dazu gehört z.B., dass er transparent macht, wo und warum er Puffer eingeplant hat. Diese Informationen können Ihnen bei Verhandlungen nützlich sein, oder auch dann wenn es nötig wird, den Terminplan zu komprimieren. Zudem können Sie dadurch seine Annahmen zur Planung inklusive eventueller Risiken besser erkennen.

... und Zeit geben zum Verstehen, Voraussetzungen sowie Erwartungen klären.

Der kapha-betonte Typ benötigt Zeit, um Zusammenhänge zu analysieren und zu verstehen. Sie können ihn dabei unterstützen, indem Sie:

- ihm Zeit geben, neue Themen zuerst für sich zu durchdenken, allein oder angeleitet, z.B. für Aufwandsschätzungen
- sich bei Zeitmangel mit ausdrücklich als grob qualifizierter Abschätzung von ihm begnügen
- sicherstellen, dass ihm Details ggf. separat erklärt werden

! Kapha-Typen sind oft nicht flexibel für nachträgliche Änderungen – Seine Aufgaben und Pflichten sollten Sie daher frühzeitig festlegen. Klären Sie mit ihm:

- Art und Umfang seiner fachlichen Beiträge, sowie
- seine Mitwirkung an der Projektsteuerung, z.B. Monitoring und Reporting des Fortschritts, seine Kommunikationspflichten, Teilnahme am Change Control Board oder bei Statusmeetings

Der zweite und abschließende Artikelteil enthält Empfehlungen für den Umgang mit Stakeholdern in den drei restlichen Prozessgruppen nach PMBOK® Guide: Ausführung, Überwachung und Steuerung, Abschluss.

Literatur

- Frawley, David: Mit dem Herzen denken. Die Psychologie des Ayurveda, Windpferd Verlagsgesellschaft mbH, Oberstdorf 2011
- Mattausch, Jutta: Ayurveda. Handbuch der Energietypen, Windpferd Verlagsgesellschaft mbH, Oberstdorf 2007
- Project Management Institute (Hrsg.): **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 5th Edition**, PMI, Atlanta 2013
- Schrott, Ernst: Ayurveda. Das Geheimnis Ihres Typs, Goldmann Verlag, München 2003
- Yoga Vidya e.V.: **Ayurveda Test**
- Zandhuis, Anton; Snijders, Paul; Wuttke, Thomas: **Eine Zusammenfassung des PMBOK® Guide – kurz und bündig**, Van Haren Publishing 2014

Fachbeitrag

Ayurvedisches Projektmanagement

So managen Sie Stärken und Schwächen Ihrer Stakeholder

Teil 2: Das Projekt durchführen

Mit "Ayurveda" assoziieren die meisten wohl indisches Essen oder sanfte Medizin. Vielleicht denken manche auch an Esoterik und Rückzug aus der harten Realität. Ich möchte hier eine ganz andere Perspektive aufzeigen, die für viele vermutlich überraschend und sehr ungewöhnlich wirkt: Ich möchte Sie dazu anregen, die Stakeholder Ihres Projekts mit Hilfe der ayurvedischen Typenlehre besser zu verstehen und sie dadurch auch besser einzubinden.

Im ersten Teil dieser Artikelserie habe ich einführend die Vorteile von Projektmanagement nach Ayurveda skizziert und die drei Grundtypen "Kapha", "Pitta" und "Vata" vorgestellt. Daraus leitete ich Empfehlungen für den Umgang mit den verschiedenen Persönlichkeitstypen in den beiden Prozessgruppen nach PMBOK® Guide "Initiierung" und "Planung" ab. Im zweiten Teil beschäftige ich mich mit den drei restlichen Prozessgruppen: "Ausführung", "Überwachung und Steuerung" und "Abschluss".

Ausführung

PMBOK® Guide: "Ausführungsprozessgruppe – für die Ausführung des Plans und die Erledigung der Arbeiten, die dann in der Erstellung der geplanten Liefergegenstände des Projekts oder der (Teil-)Phasen münden"

Schnelligkeit und Offenheit des vata-betonten Stakeholders nutzen ...

Der vata-betonte Typ kann sehr schnell sein, wenn es um die Erledigung von Aufgaben geht, da er diese gerne unverzüglich und mit Begeisterung angeht; zudem verfügt er über eine schnelle Auffassungsgabe.

Er nimmt wenig Rücksicht auf Traditionen und kennt keine Ehrfurcht vor Autoritäten, weshalb er auch unkonventionelle Lösungen für Probleme findet und gilt oft als Anwalt für gerechte Lösungen zum allseitigen Nutzen (Win-Win).

Eigene Fehler kann er gut eingestehen und Gegnern seiner Ideen zustimmen, wenn deren Argumente besser sind. Liegen gute Gründe vor, ist er offen dafür, von bestehenden Plänen abzuweichen. Durch seinen Hang zum Grundsätzlichen und Abstrakten hat er Prozessverbesserungen stets im Blick. Am liebsten würde er Änderungen

Autor



Dr. Swen Osterkamp

Dr. Phil. und Dipl.-
Mathematiker, Senior
Project Manager bei der

Kiosk Solutions GmbH & Co. KG,
zertifizierter PMP® nach PMI

Kontakt: sosterkamp@freenet.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

sofort umsetzen – verweisen Sie ihn dann auf den Change-Management-Prozess, um unerwünschte Nebeneffekte und Unstimmigkeiten mit anderen Stakeholdern auszuschließen. Da er einvernehmliches Vorgehen bevorzugt, wird er demgegenüber offen sein.

... gleichzeitig Effizienz und Durchsetzungskraft fördern.

Der vata-betonte Typ neigt manchmal dazu, sich zu verzetteln. Statt Multitasking zu betreiben, sollte er Aufgaben besser seriell abarbeiten. Rufen Sie ihm dazu die Prioritäten ins Gedächtnis, um sicherzustellen, dass er diese richtig setzt. Sorgen Sie dafür, dass er seine Energie bündelt, indem Sie von ihm ein planvolles Vorgehen einfordern und ihn dabei fördern, damit er Aufgaben nur mit hinreichender Vorbereitung beginnt.

Er sucht bei Problemen gern nach grundsätzlichen Lösungen, auch wenn ein Workaround in der betreffenden Situation (z.B. bei Zeitdruck) die für das Projekt bessere Option wäre. Daher bietet es sich an, sich bei aufwändigen Lösungen seinen Ansatz erklären zu lassen und ggf. effizientere Lösungen einzufordern oder ihn zu ermuntern zu improvisieren.

! Vermeiden Sie im Umgang mit vata-betonten Stakeholdern, unnötig Druck aufzubauen oder Situationen zu erzeugen, in denen er konkurrieren muss. Durch den Druck sinkt seine Leistung, da er sich schlechter auf sich und seine Aufgabe konzentrieren kann.

Wenn neue Ideen auftauchen, die ihn begeistern, können seine Zusagen (z.B. zu Ressourcen) ins Wanken geraten. Um sich gegen solche Fälle abzusichern, können Sie ihm gegenüber proaktiv die Konsequenzen einer solchen Entwicklung für das Projekt und alle Beteiligten darstellen. Gehen Sie frühzeitig auf ihn zu, wenn er Vereinbarungen nicht einhält – vielleicht hat er die Aufgabe lediglich vergessen. Vereinbaren Sie mit ihm, dass er sich rückmeldet, falls ihm etwas dazwischen kommt. Dies kann ihm leicht passieren, auch aufgrund seiner Offenheit gegenüber den Wünschen Anderer.

Als Führungskraft vermeidet der vata-betonte Typ es, autoritär zu führen. Zwischenmenschlichen Konflikten geht er tendenziell aus dem Weg und pflegt oft die Einstellung "Jeder nach seiner Fassung". Soll er bei Problemen Ihrer Ansicht nach eingreifen, unterstützen Sie ihn dabei, geeignete Maßnahmen durchzusetzen. Bahnen sich z.B. Konflikte im Projektteam an, ermutigen Sie ihn, die Situation zu klären oder lösen Sie sie gemeinsam mit ihm.

Mit der Energie eines pitta-betonten Stakeholders den Kessel unter Druck halten, ...

Ein pitta-betonter Mensch strebt bei seiner Arbeit nach hoher Qualität und erfüllt Vereinbarungen möglichst zu 100%. Beides erwartet er auch von anderen. Seine Arbeitsweise ist strukturiert, Probleme geht er aktiv an und setzt falls nötig "alle Hebel in Bewegung". Mit seinem vorbildlichen Engagement, oft gepaart mit einem großen Charisma, motiviert er auch andere zu Bestleistungen. Zudem kann er sehr bestimmt und autoritär auftreten. Herausforderungen und Konkurrenzsituationen spornen ihn an, sodass er selbst Unmögliches möglich macht. Für ihn ist das Beste gerade gut genug, auch bei Ressourcen und Zulieferungen.

... ohne sich an seinem Feuer zu verbrennen.

Einem pitta-betonten Menschen ist sein Image sehr wichtig. Oft möchte er als Tatmensch sowie als kompetent, qualitätsbewusst und innovativ angesehen werden. Die Schattenseite davon ist, dass er schnell auf Konfrontationskurs geht, wenn er sich kritisiert fühlt.

Bei Konflikten oder Dissens mit einem pitta-betonten Stakeholder sollten Sie immer darauf achten, dass er sein Gesicht wahren kann. Kommunizieren Sie deeskalierend: Bestätigen Sie ihn als Person, indem Sie Beziehungsebene und Sachebene trennen und vermeiden Sie es, ihm direkt zu widersprechen. Stellen Sie stattdessen Ihre Vorbehalte mittels Fakten neben seine Meinung, oder platzieren Sie Ihre Überzeugungen indirekt, indem Sie kritische Nachfragen stellen, z.B. "wenn wir es so machen, könnte dann nicht XY passieren?", "Warum sind Sie der Ansicht, dass ...?", "Was spricht aus Ihrer Sicht gegen Alternativvorschlag X?"

Rauch verzieht sich auch wieder

Pitta-betonten Menschen fällt es sehr schwer, Fehler und Irrtümer einzugestehen – erwarten bzw. fordern Sie solches daher niemals ein. Bemühen Sie bei einem offenkundigen Fehler eines pitta-betonten Stakeholders stattdessen eine Brücke zu schlagen, z.B. mit Humor. Seine direkte und manchmal scharfe Art kann verletzend wirken. Kritik von seiner Seite nehmen Sie daher am besten sachlich ernst, aber nicht persönlich. Wenn es doch einmal richtig kracht, Kopf hoch: Der Rauch verzieht sich wieder – Pitta-Typen sind nicht nachtragend.

Da es sich bei Pitta-Typen in der Regel um sehr dominante Charaktere handelt, sollten Sie es vermeiden, ihrem pitta-betonten Stakeholder direkte Anweisungen zu erteilen. Lassen Sie ihn stattdessen selbst seine Aktivitäten anbieten, z.B. indem Sie ihm mit den richtigen Fakten klar machen, was das Projekt von ihm benötigt.

Falls er seine Prioritäten zu Ungunsten Ihres Projekts ändert, sollten Sie ihn zunächst an seine Zusagen erinnern. Insbesondere wenn es noch einen anderen guten Grund dafür gibt, dass er Ihr Projekt wieder höher priorisiert, z.B. eine drohende Eskalation durch den Kunden, findet er vielleicht eine für das Projekt akzeptable Lösung. Unterstützen Sie ihn dabei, indem Sie sich an der Suche nach Problem-Lösungen beteiligen.

Dazu sollten Sie ggf. auch Mehrkosten für Ressourcen oder Expressversand etc. in Kauf nehmen, denn Termintreue ist ihm oft wichtiger, als das Einhalten eines Budgets. Sachzwänge wie Entscheidungen des Kunden oder höhere Gewalt akzeptiert er. Allergisch reagiert er, wenn er den Eindruck bekommt, dass höherer Aufwand aufgrund von Bequemlichkeit gescheut wird.

Mit einer kapha-betonten Person Geplantes stressfrei umsetzen ...

Einmal in Schwung gekommen, erledigt eine kapha-betonte Person ihre Aufgaben zuverlässig und legt dabei große Ausdauer an den Tag. Auch von neuen Ideen lässt sie sich dann nicht ablenken und ist in der Lage, Druck standzuhalten. Fachliche Probleme löst sie pragmatisch nach dem Motto "Fünfe gerade sein lassen".

Das "dicke Fell" des kapha-betonten Typs zeigt sich auch im professionellen Umgang mit Kritik. Da der kapha-betonte Typ gesteigerten Wert auf gute Umgangsformen legt, sollten Sie dennoch darauf achten, Kritik freundlich

und wertschätzend vorzutragen. Seinem gutmütigen und wohlwollenden Stil bleibt er auch als Führungsperson treu. Seien Sie ihm gegenüber offen für Anregungen zu Arbeitsatmosphäre und Teamkultur; wenn er sich bei diesen Themen einbringt, dann weil ihm angenehmes Arbeitsumfeld am Herzen liegt.

... und aktives Angehen von Problemen fördern sowie Veränderungen begleiten.

Der bekannte Satz von Konrad Lorenz "... gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden" usw. gilt bei ihm besonders, wegen seiner eher passiver Haltung und der Tendenz, auf etwas zu beharren.

Der kapha-betonte Typ neigt häufig dazu, Probleme auszusitzen und ist Veränderungen gegenüber weniger offen als die anderen Typen. Es besteht die Gefahr, dass er Veränderungen (z.B. ein neues Statusreporting) unvollständig umsetzt oder vorschnell verwirft. Sie können dem begegnen, indem Sie:

- bei ihm nachfragen, ob er alle benötigten Informationen und Ressourcen für seine Aufgabe hat, bzw. ob er die Veränderung akzeptiert. Eventuell sollten Sie in dieser Situation enger steuern, indem Sie mehr Zwischenstände vereinbaren.
- einfache, klare Ansagen machen – er kann damit gut umgehen. Offene Unmutsäußerungen von ihm sind selten und daher ein Alarmzeichen, daher sollten Sie diesen auf den Grund gehen.
- proaktive Mitteilung seinerseits über Schwierigkeiten loben oder anderweitig honorieren.
- angemessen eskalieren – unter allen Personenarten erkennt er formale Autorität am meisten an,

Überwachung und Steuerung

PMBOK® Guide: "Überwachungs- und Steuerungsprozessgruppe – für die Überwachung und Überprüfung der Projektarbeit, die Kontrolle des Projektfortschritts sowie die korrekte Identifizierung und das Management von Änderungen"

Mit einer vata-betonten Person das Gras wachsen hören...

Der vata-betonte Typ spricht mit vielen Personen und verfügt dadurch über viele inoffizielle Informationen. Gepaart mit seinem sehr feinen Gespür für Stimmungen, erkennt er früh Trends und sich anbahnende Konflikte. Daher sollten Sie ihm gegenüber stets ein offenes Ohr haben und sein Feedback wertschätzen.

... und es dann auch mähen.

- Der vata-betonte Typ schreckt nicht vor Veränderungen zurück, sodass er Planänderungen grundsätzlich offen gegenübersteht. Andererseits fällt es ihm oft schwer, Entscheidungen zu treffen. Gerne erörtert er einzelne Argumente für oder gegen eine Lösung in aller Breite – oder sucht nach alternativen Lösungen. Manchmal steckt dahinter die Scheu, sich festzulegen.
- Damit ein vata-betonter Stakeholder Entscheidungen nicht verschleppt, können Sie ihm Entscheidungshilfen geben, indem Sie Kriterien für ihn gewichten, z.B. Termineinhaltung über perfektem Projektergebnis. Falls es sich bei ihm um einen Kunden handelt, erfragen Sie seine Gewichtung der Aspekte des magischen Dreiecks.

Die Meinung von vata-betonten Menschen ist weniger festgefügt als die der anderen Typen. Entdecken oder vermuten Sie bei ihm eine einseitige oder falsche Wahrnehmung, können Sie diese evtl. korrigieren, indem Sie seine Meinung hinterfragen bzw. ihm proaktiv zusätzliche Informationen liefern.

Ergebnisse sichern

Betreiben Sie Ergebnissicherung, um Ihre Vereinbarungen gegen Meinungsumschwünge des Stakeholders zu schützen. Dazu sollten Sie in Besprechungen und Meetings stets konkrete Maßnahmen und Vereinbarungen (wer liefert was bis wann) beschließen. Halten Sie diese schriftlich fest und lassen Sie sich die Gültigkeit zeitnah von ihm bestätigen, z.B. indem Sie ihm ein Meeting-Protokoll zukommen lassen. Dokumentieren Sie im Protokoll auch den Weg zur Entscheidungsfindung (getroffene Annahmen, ausschlaggebende Gründe etc.), damit er die Argumente für eine Entscheidung auch mit zeitlichem Abstand nachvollziehen kann.

Mit einer pitta-betonten Person auf Erfolgskurs bleiben und Entscheidungen durchsetzen...

Schaffen Sie die richtigen Rahmenbedingungen, damit der Pitta-Typ seine Stärken ausspielen kann und zum Nutzen des Projekts einsetzt, als da wären: Entscheidungsfreude, Durchsetzungskraft, sowie Charme und Humor als Eisbrecher und zum Entschärfen von kritischen Situationen.

Schöpfen Sie, bevor Sie diesen Stakeholder heranziehen, zunächst Ihre eigenen Möglichkeiten zur Problemlösung aus. Probleme sollten Sie dennoch zeitnah andeuten; eine rote Status-Ampel aus heiterem Himmel erschüttert sein Vertrauen, was zu Eskalation führen kann. Im Gespräch mit ihm empfiehlt es sich, sich auf die anstehenden Ziele zu konzentrieren. Langweilen Sie ihn nicht mit Details, andererseits müssen Sie diese kennen, um auf evtl. Nachfragen einzugehen. Wenn Sie keinen Satz hören wollen wie: "bevor wir weitere Zeit verschwenden...", bereiten Sie Meetings mit ihm gut vor:

- **Versenden Sie schon mit der Einladung eine gut strukturierte Tagesordnung;** insbesondere der Zweck des Meetings und die Notwendigkeit für seine Teilnahme müssen sich ihm schnell erschließen.
- Haben Sie alle nötigen Fakten parat und generieren Sie daraus **Handlungsoptionen und eine Beschlussvorlage** – am besten mit unterstützenden Grafiken, um seiner visuellen Orientierung entgegenzukommen.
- Sorgen Sie dafür, dass **alle Entscheider zugegen sind**, damit am Ende des Meetings Beschlüsse getroffen sind.
- Minimieren Sie technische Hürden für seine Teilnahme, z.B. indem Sie die Agenda auf seinen Terminplan zuschneiden und nicht von ihm verlangen, sich ohne Unterstützung in virtuelle Meetings einzuwählen.
- Lassen Sie ihn priorisieren, z.B.: Zeitplan halten bei Mehrkosten, Risiken oder geringerem Scope

... dabei sachorientiert und kooperativ alle Klippen umschiffen.

Wollen Sie einen pitta-betonten Stakeholder von einem bestimmten Vorgehen überzeugen:

- Wählen Sie einfache und anschauliche Argumente, nennen Sie Ihr wichtigstes Argument zuerst
- Verwenden Sie Analogien, Referenzen und Gesamtsummen – diese überzeugen ihn mehr als Hypothesen und Detailanalysen
- Falls das Thema eine tiefgehende Argumentation erfordert, sollten Sie ihn zu Beginn darauf hinweisen, um kein vorschnelles "Nein" zu erhalten.

Falls es nicht möglich ist, das komplette Projekt zum geplanten Termin zu liefern, sollten Sie im Umgang mit diesem Stakeholder besser einen großen Schnitt anstreben, statt vieler kleiner Nachbesserungen. Dazu gehört, bei ihm frühzeitig die richtigen Erwartungen zu wecken, z.B. indem Sie mögliche Risiken nennen und grobe Schätzungen liefern. Parallel arbeiten Sie an einer belastbaren und exakten Neuplanung. Wenn Sie wiederholt um Terminverschiebung bitten müssen, verspielen Sie sein Vertrauen. Er denkt dann, dass Sie entweder ihm nicht die ganze Wahrheit sagen ("Salamitaktik"), oder das Projekt nicht im Griff haben – beides kommt bei pitta-betonten Stakeholdern sehr negativ an, da sie gerne alles unter Kontrolle haben.

In Eskalationssituationen kann es passieren, dass ein anderer Stakeholder zumindest Teile der Projektleitungsrolle übernimmt, z.B. Ihr direkter Vorgesetzter. Dann sollten Sie nicht Ihrem inneren Kapha-Anteil nachgeben und sich zurücklehnen, sondern aktiv auf eine Deeskalation hinarbeiten. Suchen Sie die enge Zusammenarbeit mit ihm, z.B. indem Sie ihn vor Meetings briefen und danach de-briefen. Das gilt besonders im Umgang mit pitta-betonten Stakeholdern, denn diese beweisen gerne Handlungsfähigkeit und machen in diesem Zusammenhang auch Zusagen, ohne sich vorher abzustimmen. Zeigen Sie ihm, dass Sie die Situation beherrschen, z.B. indem Sie den Projektfortschritt intern enger beobachten und steuern. So wird er schneller bereit sein, Ihnen die Verantwortung über das Projekt zurückzugeben.

! Nutzen Sie bei einer Eskalation seine temporär erhöhte Aufmerksamkeit dem Projekt gegenüber, um von ihm Entscheidungen und wenn nötig z.B. zusätzliche Ressourcen einzufordern.

Mit einem kapha-betonten Stakeholder "den Ball flach halten" und Wogen glätten...

Eine kapha-betonte Person wirkt als Ruhepol. Dies können Sie sich für schwierige Gespräche und Entscheidungen zunutze machen:

- Seine ruhige und wohlwollende Ausstrahlung **vermittelt Kunden Zuversicht** sowie Vertrauen in die Kompetenz des Teams und wirkt deeskalierend vor dem Change Control Board
- Sein gutes Gedächtnis und seine Fachkompetenz **gewährleisten Konstanz sowie fundierte Entscheidungen** und machen ihn zum Anwalt für Bestehendes/Vereinbartes; damit hilft er, unnötigen Zusatzaufwand zu vermeiden.

Damit er seine Vorzüge voll ausspielt, sollten Sie:

- Sicherstellen, dass er alle Informationen zur Verfügung hat und alles verstanden hat (dazu ggf. geeignete Ansprechpartner für die Bereitstellung z.B. von Spezifikationen, Beispielen oder Erklärungen organisieren).
- Ihm explizit das Wort erteilen (da er dieses nicht immer von sich aus ergreift, selbst wenn er etwas beitragen kann).

! Vorsicht: Seine gelassene Art kann pitta-betonte Personen erzürnen, insbesondere in kritischen Projektphasen.

Betrachten Sie seine grundsätzliche Gelassenheit als hohes Gut, welches es zu bewahren gilt, denn dadurch ist er am ehesten von allen Typen bereit, "Unvermeidliches" hinzunehmen und seine Erwartungen an einzelne Aspekte des Projektergebnisses nach unten zu korrigieren, z.B. trotz hohem Einsatz nicht eingehaltene Termine.

Sorgen Sie dafür, dass er gelassen bleibt, z.B. indem Sie Probleme auch ohne ihn lösen und ihn lediglich im Nachhinein informieren bzw. sich Maßnahmen von ihm abnicken lassen. Er hat von allen Typen das geringste Bedürfnis, jederzeit über alles auf dem Laufenden gehalten werden.

... aber tun, was getan werden muss.

Erledigen Sie Ihre Hausaufgaben im Hintergrund, ohne auf Aufforderung oder gar Kritik von ihm zu warten. Stellen Sie gleichzeitig sicher, dass er wie vereinbart liefert, indem Sie zeitnah nachhaken – er neigt dazu abzuwarten, wenn ihm Input für Aufgaben fehlt.

Minimieren Sie seinen Widerstand gegen Änderungen, indem Sie:

- seine Bedenken aufnehmen
- ihm praktische Vorteile für ihn und sein Budget / seinen Geldbeutel erklären
- wenn möglich parallel zu Änderungen erste Erfolge oder Referenzen vorweisen – kapha-betonte Personen übernehmen nur selten die Rolle von Vorreitern.
- eventuell anbieten, die Änderung probeweise/begrenzt einzuführen und endgültige Entscheidung nach Evaluierung zu treffen.

Damit Sie auf ihn zurückgreifen können, wenn Sie ihn benötigen, hilft es:

- Seiner Fachkompetenz Wertschätzung zu zollen.
- Sich bei ihm den Ruf zu erarbeiten, dass Sie ihn nicht unnötigerweise behelligen, z.B. indem Sie proaktiv überlegen, wie Sie den Aufwand für ihn minimieren können.
- Falls er ausgebucht ist, fragen Sie ihn nach Alternativen, damit Sie nicht warten müssen, z.B. anbieten, dass er einen autorisierten Vertreter schickt – oft kommt er dann doch selbst.

Abschluss

PMBOK® Guide: "Abschlussprozessgruppe – um eine Phase oder das Projekt formell abzuschließen"

Die Ideenfreude von Vata-Typen für die Zukunft nutzen ...

Vata-Typen sind Freunde einer geordneten Übergabe des Ergebnisses sowie Archivierung der Unterlagen für nachfolgende Teams. Bei Lessons-Learned-Meetings glänzen sie mit wertvollen Beiträgen zur langfristigen Weiterentwicklung, besonders zu Prozessen und Methodik. Bei einem Erfolg drücken Sie ihre Freude häufig aus und bedanken sich beim Team.

...aber ohne "Goldplating" zielstrebig das Geleistete formal abschließen.

Ein vata-betonter Mensch wird eher geleitet durch den Willen zu Wahrheit und Gerechtigkeit als durch wirtschaftliche Interessen oder "Politik". Deshalb neigt er dazu, das Soll überzuerfüllen. Dieses "Goldplating" gilt es zu vermeiden. Machen Sie ihm daher klar, dass Vereinbarungen unbedingt einzuhalten sind – selbst wenn seine Einwände dem gesunden Menschenverstand entsprechen. Als Auftraggeber z.B. ist es seine Aufgabe, zuerst das Gelieferte anhand des Auftrags formal abzunehmen.

Als Vertriebsmitarbeiter oder Manager der eigenen Organisation sollte er das dem Kunden gegenüber klar vertreten. Motivieren Sie ihn dazu, indem Sie ihn darauf hinweisen, dass die Abnahme durch den Kunden eine Honorierung der Leistung des Projektteams darstellt. Dies motiviert einen Vata-Typen mehr, als die Befürchtung, dass sich die Abnahme z.B. durch einen weiteren Entwicklungs- und Testzyklus deutlich verschieben könnte. Bieten Sie ihm an, sinnvolle Zusatzfunktionen, die nicht Teil des ursprünglichen Scopes waren, in einer neuer Phase oder einem weiteren Projekt umzusetzen.

Ähnliches gilt auch für Lessons Learned. Erinnern Sie ihn daran, das Geleistete zu würdigen ("das Glas ist halb-voll"). Bitten Sie ihn, sich bei den Themen Kritik und Verbesserungspotential auf konkrete Punkte und die wichtigsten Aspekte zu konzentrieren.

Da der Vata-Typ gerne sämtliche Erwartungen erfüllt, sollten Sie ihn beim Projektabschluss unterstützen, wenn der Kunde die Abnahme verweigert:

- Vereinbaren Sie mit dem Kunden eine Klausel über eine "stillschweigende Abnahme" (z.B. vier Wochen nach Ausbleiben eines qualifizierten Mängelberichts).
- Rechnen Sie ausgelassene/verschobene Leistungen gegen erbrachte Zusatzleistungen auf
- Führen Sie notfalls eine "Abnahme mit Einschränkungen" durch, um das Projekt größtenteils zu schließen und entsprechende Rechnungen stellen zu können

Mit einer pitta-betonten Person souverän den wirtschaftlichen Erfolg sichern...

Ein pitta-betonter Stakeholder wird ein Projekt am schnellsten formal abschließen, da er im Vergleich am stärksten betriebswirtschaftlich denkt. Mit seiner überzeugenden Art gelingt es ihm, Druck aufzubauen oder für Rückenwind für einen schnellen Abschluss zu sorgen. Projektabnahmen bekommt er oft quasi im Vorübergehen, indem er sie als reine Formalität darstellt. Zudem ist er gut darin, Fehler und die Schuld für Mängel oder Probleme bei anderen zu finden.

Als Auftraggeber scheut er sich nicht, bei Mängeln eine Nachbesserung oder einen Nachlass zu verlangen. Lessons-Learned-Meetings hilft er kurz zu halten, indem er seine Verbesserungsvorschläge sowie Kritik gerne stattdessen im direkten Gespräch äußert und sich auf die ihm wichtigsten Punkte beschränkt.

... auf Wahrung der Qualitätsstandards bei Abschluss achten, Restarbeiten terminieren

- Komplettheit der Übergabe und Unterlagen sicherstellen – "das gehört dazu"
- Bei Mängeln in seiner Verantwortung: zunächst auf direktem Weg Nachbesserungen aushandeln, dann aber terminieren und fixieren – sonst werden sie leicht aufgrund anderer Prioritäten vergessen
- Einzig ihr Hang zum Perfektionismus und Ehrgefühl können sie zu "Goldplating" verleiten – Bedenkzeit erbitten, Ad-hoc-Zusagen gegenüber Kunden vermeiden

Mit einer kapha-betonten Person sauber abschließen...

Die gewissenhafte Art des kapha-betonten Typs führt dazu, dass er Endprodukte in der Regel vollständig und schnörkellos übergibt. Als Kunde/Abnehmer reagiert er aufgrund seines wohlwollenden Temperaments bei nachvollziehbarer Begründung häufig mit Verständnis, sollte das Ergebnis nicht zu 100% den Projektzielen entsprechen. Zu Lessons-Learned-Meetings trägt er konkrete Verbesserungsmöglichkeiten bei; Kritik übt er maßvoll. Und schließlich weiß er als Genussmensch einen Projekterfolg angemessen zu feiern.

... und gegen Widerstand vom Kunden / Lieferanten bei der Abnahme ggf. unterstützen.

Eine kapha-betonte Person wird zielstrebig die Projektabschluss angehen, wenn dies jedoch einmal ins Stocken kommt, braucht sie ggf. einen neuen Anstoß von außen, um die Aktivität wieder aufzunehmen.

Zeigen Sie dem Kapha-Typen auf, welche Vorteile der Abschluss für ihn mit sich bringt, z.B. dass das "Hinterherlaufen" für ihn und den Kunden/Lieferanten ein Ende hat, Folgeprojekte starten können – was z.B. für ihren eigenen Account-Manager neuen Umsätze bedeutet. Helfen Sie ihm dabei, sich nicht unbegrenzt hinhalten zu lassen: Bitten Sie ihn, Terminzusagen einzufordern oder alternativ selbst Termine zu setzen. Seien Sie dem kapha-betonten Stakeholder ein Vorbild, indem Sie konsequent nachhaken, ggf. eskalieren. Machen Sie ihm klar, dass Zugeständnisse an den Kunden in dieser Phase nur dann gemacht werden, wenn diese sehr gut begründet sind – und nicht "um des lieben Friedens willens".

Fazit

Die Typen-Klassifikation des Ayurveda ist leicht zu erlernen und sehr praxisrelevant, denn jedem von uns sind die drei Grundtypen wohl schon begegnet: drahtige kommunikative Querdenker, die sich ungern festlegen lassen wollen; sportliche, durchsetzungsstarke, charmante Hitzköpfe; und stämmige "Felsen in der Brandung", die sich nicht aus der Ruhe bringen lassen.

Bei einem in diesem Sinne "ayurvedischen" Projektmanagement berücksichtigen Sie solche Persönlichkeitsunterschiede beim Umgang mit Stakeholdern, angefangen von der Art der Kommunikation, über die Vergabe von Auf-

gaben bis hin zum Managen von Risiken. Wie dies bei den verschiedenen Projektaktivitäten aussehen kann, wurde mit vielen praxiserprobten Empfehlungen ausgeführt.

Verstehen Sie diese Empfehlungen bitte nicht als schematische "Kochrezepte", sondern als Anregungen, um eigene Erfahrungen zu sammeln, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren sowie Ihren Stakeholdern verständnisvoll und wertschätzend zu begegnen.

Literatur

- Frawley, David: Mit dem Herzen denken. Die Psychologie des Ayurveda, Windpferd Verlagsgesellschaft mbH, Oberstdorf 2011
- Mattausch, Jutta: Ayurveda. Handbuch der Energietypen, Windpferd Verlagsgesellschaft mbH, Oberstdorf 2007
- Project Management Institute (Hrsg.): **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 5th Edition**, PMI, Atlanta 2013
- Schrott, Ernst: Ayurveda. Das Geheimnis Ihres Typs, Goldmann Verlag, München 2003
- Yoga Vidya e.V.: **Ayurveda Test**
- Zandhuis, Anton; Snijders, Paul; Wuttke, Thomas: **Eine Zusammenfassung des PMBOK® Guide – kurz und bündig**, Van Haren Publishing 2014

Tipp – Kommunikation

Limbisches System: Empfängerorientiert argumentieren im Projekt

Wie Sie alle Stakeholder von Ihren Zielen überzeugen

Vielen von Ihnen wird diese Situation bekannt vorkommen: Die Geschäftsführung plant die Einführung einer neuen Serviceleistung für Kunden, da die bisherige nicht mehr den heutigen Anforderungen entspricht. Für die Entwicklung, Beurteilung und Implementierung der neuen Dienstleistung wird ein Team mit Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche zusammengestellt. Sie werden mit der Leitung dieses Teams betraut.

Bereits beim Kick-Off wird Ihnen bewusst, dass die Erwartungen der Teammitglieder höchst unterschiedlich sind. Frau Simons aus der Entwicklung hat sich bereits mit den neuesten Trends auf dem Markt auseinandergesetzt und freut sich auf die Gelegenheit, den Kunden endlich eine innovative Lösung anbieten zu können: "Dieser Service wird in unserer Branche bisher noch nicht angeboten. Damit sind wir endlich am Puls der Zeit und unserer Konkurrenz mehr als einen Schritt voraus. Unsere Kunden werden begeistert sein."

Je länger Frau Simons spricht, desto unruhiger wird Herr Steiner aus dem technischen Außendienst. "Wer soll denn all diese Features und Optionen verstehen? Unser aktuelles Angebot ist vielleicht nicht mehr am Puls der Zeit, doch sollten wir uns nicht gänzlich neu erfinden, sondern Bewährtes weiterentwickeln und darauf aufbauen."

Während der hitzigen Diskussion erinnern Sie sich an das Briefing von Herrn Meissner aus der Geschäftsführung: "Denken Sie daran, wir erwarten ein effizientes Ergebnis, das sich weltweit schnell und kostengünstig umsetzen lässt." Doch auch der Einwand von Frau Paulsen aus dem Key-Account-Management ist Ihnen noch gut in Erinnerung: "Am wichtigsten ist, dass wir mit dem neuen Angebot nah an den Bedürfnissen unserer Kunden sind. Eine Standardlösung für alle ist in meinen Augen nicht möglich."

Wie überzeuge ich Menschen mit unterschiedlichen Entscheidungskriterien?

In unserem Berufsalltag werden wir tagtäglich mit Situationen konfrontiert, in denen Menschen mit unterschiedlichen Meinungen und Einstellungen aufeinandertreffen. Ähnlich wie Frau Simons möchten alle ihre Haltung vertreten und die Kollegen von dieser überzeugen. In der Funktion des Projektleiters ist es Ihre Aufgabe, das gesamte Team sowie wichtige Stakeholder wie die Geschäftsführung und das Key-Account-Management für eine gemeinsame Lösung zu gewinnen, sodass bei der Umsetzung alle an einem Strang ziehen.

Autor



Anita Hermann-Ruess

Kommunikations- und
Rhetorikexpertin,
Geschäftsführerin von

"Hermann-Ruess und Partner",
Buchautorin und Hochschuldozentin

Kontakt: seminare@hermann-ruess.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Durchaus knifflig, denn drei von vier Personen ticken komplett anders als man selbst. Um künftig für jeden die richtigen Worte zu finden, hilft das **Limbische Kommunikationsmodell**, das Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften mit der Rhetorik verknüpft.

Definition Limbisches System

Das limbische System ist eine Art Türsteher zu unserem Gehirn. Es entscheidet im ersten Schritt, welche Information es überhaupt durchlässt und im zweiten Schritt, ob diese Information von uns positiv oder negativ wahrgenommen wird. Dabei beruft sich das limbische System auf Botschaften, die uns helfen, möglichst gut zu überleben. Hier lassen sich vier Fragestellungen identifizieren (Häusel 2003):

1. **Gewinn:** Macht es mich stärker, besser, erfolgreicher als andere?
2. **Sicherheit:** Macht es mein Leben sicherer, verlässlicher, vorhersehbarer?
3. **Verbundenheit:** Bringt es mir soziale Geborgenheit und harmonische Verbundenheit?
4. **Entdeckung:** Hilft es mir, Neues zu entdecken? Ist es spannend und abwechslungsreich?

Die vier limbischen Instruktionen (Gewinn, Sicherheit, Verbundenheit, Entdeckung) sind bei jedem Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt. In der Regel ist eine Person nicht nur auf eine "gepolt", sondern auf mehrere. Eine Instruktion ist jedoch dominant und entscheidend.

Bei Frau Simons aus dem Beispiel ist die Entdeckerinstruktion besonders stark ausgeprägt, sie bewertet Neues und Spannendes positiv. Herr Steiner ist dagegen eher sicherheitsaffin und lässt sich daher nicht von ihren Argumenten überzeugen. Er empfindet eine solch innovative Vorgehensweise sogar als negativ. Herr Meissner aus der Geschäftsführung war es besonders wichtig, schnell und effizient zu arbeiten (Gewinnerinstruktion). Fr. Paulsen dagegen möchte auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen, bei ihr ist die Verbundenheitsinstruktion besonders stark ausgeprägt.

! Diese Erkenntnis ist entscheidend für unsere Überzeugungskraft: Menschen lassen sich mit unterschiedlichen Worten, Argumenten oder Fakten überzeugen. Dementsprechend können wir mit unserer Argumentation die richtigen Worte für die entsprechende limbische Instruktion finden und so die Sprache unseres Gegenübers sprechen.

Aufbau einer limbischen Argumentationskette

Die Reihenfolge Ihrer jeweiligen Argumente ist sehr wichtig, vor allem, wenn Sie im beruflichen Umfeld wie der Projektarbeit argumentieren:

1. **Gewinner-Argument:** Steigen Sie mit dem Gewinner-Argument ein und zeigen Sie zuerst, dass und wie sich Ihre Idee rechnet. Return-Argumente sind in der Geschäftswelt die stärksten. Wenn Ihr Gegenüber verstanden hat, dass Ihre Idee ihm Gewinne bringt, wird er Ihnen wohlwollend weiter zuhören. Auch wenn Sie Experte sind, vergessen Sie nie den unternehmerischen Aspekt Ihrer Ideen. Für Gewinner-Argumente benötigen Sie Zahlen – vor allem "Gewinnerzahlen": "Wenn wir von dieser Leistung nur 100 Kunden überzeugen können, schreiben wir schwarze Zahlen. Bei 200 Kunden erzielen wir einen Gewinn von 100.000 Euro und bei 300 Kunden steigert sich dieser sogar auf 220.000 Euro." Rechnen Sie diese Zahlen immer hoch, sodass eine stolze

Summe entsteht (ganze Laufzeit, alle Serien etc.). Erkundigen Sie sich nach typischen Stundenlöhnen (Fachkraft, Experte etc.), diese benötigen Sie oft, um schnell und ad hoc die Einsparungen hochzurechnen.

2. **Sicherheits-Argument:** Beruhigen Sie den Sicherheits-Typ und widmen Sie ihm das zweite Argument. Geben Sie viel Sicherheit, indem Sie jetzt zeigen, wie geplant und kontrolliert Ihre Lösung ist. Zeigen Sie, dass Sie an alle Risiken gedacht und eine Absicherung eingebaut haben.
3. **Verbundenheits-Argument:** Das dritte Argument richtet sich an den beziehungsorientierten Typ. Hier zeigen Sie auf, welche menschlichen Vorteile Ihre Lösung hat, wie sie sich auf das Team und Miteinander sowie die Beziehung zum Kunden (zur Gesellschaft oder auf die Ökologie) auswirkt. Es zieht auf jeden Fall dann, wenn dem Entscheider der Teamgedanke und das Mitmenschliche sehr wichtig sind.
4. **Entdecker-Argument:** Enden Sie visionär mit einem Blick in die Zukunft. Zeigen Sie zum Schluss das Besondere und Einzigartige Ihrer Lösung auf, begeistern Sie mit Innovation und Neuigkeitswert. Nennen Sie den USP, das Alleinstellungsmerkmal Ihrer Idee.

Limbsch Argumentieren im Beispiel

Nach umfangreicher Recherche- und Vorbereitungsarbeit haben Sie das neue Service-Angebot "Move" entwickelt. Um sowohl Ihre Teammitglieder als auch die wichtigsten Stakeholder vom Projekt zu überzeugen, entwickeln Sie eine limbische Argumentation:

"Unsere Wettbewerber sind uns aktuell immer einen Schritt voraus. Unser Service-Angebot ist seit fünf Jahren nahezu unverändert, damit erfüllen wir die Erwartungen unserer Kunden nicht mehr. Wenn wir nicht handeln, werden wir Kunden verlieren und unsere Umsätze zurückgehen. Die Frage ist, wie wir unsere Kunden langfristig binden und neue hinzugewinnen können. Der Schlüssel ist das Projekt "Move".

1. **Gewinn:** "Das Projekt rechnet sich. Unsere Analysen haben präzise belegt, dass wir durch erstklassige Serviceangebote die Kundengewinnungsquote um 10% steigern.
2. **Sicherheit:** Mit "Move" können wir den Prozess der Kundenbindung kontrollieren, da wir an jedem Kundenkontaktpunkt bewährte Maßnahmen garantieren.
3. **Verbundenheit:** Der neue Service basiert auf einer engen Zusammenarbeit mit den Kunden. Das stärkt wiederum unsere Kundenbeziehungen.
4. **Entdeckung:** Damit faszinieren und begeistern wir auch neue junge Zielgruppen mit aufregenden und spannenden Ideen, die einzigartig in unserer Branche sind."

Tipps zum limbischen Argumentieren

Beginnen Sie jedes Ihrer vier Argumente mit einem limbischen Verb:

z.B. (1) gewinnen, (2) absichern, (3) vertiefen, (4) begeistern.

Lernen Sie einige limbische Adjektive und Verben auswendig (siehe Tabelle 1), sodass Sie sie auch in den größten Stress-Situationen parat haben.

	Gewinn	Sicherheit	Verbundenheit	Entdeckung
Verben	steigern profitieren optimieren gewinnen erreichen rechnet sich straffen erzielen	sichern stabilisieren vorsorgen kontrollieren steuern garantieren planen im Griff haben	beglücken verschönern abstimmen verbinden vertiefen strahlen freuen lieben	erweitern ermöglichen voranbringen inspirieren beeindrucken auswählen begeistern erforschen
Adjektive	lukrativ durchdacht erstklassig führend präzise	bewährt getestet strukturiert garantiert sicher	bequem harmonisch schön weich freundlich	innovativ flexibel einzigartig individuell schrill

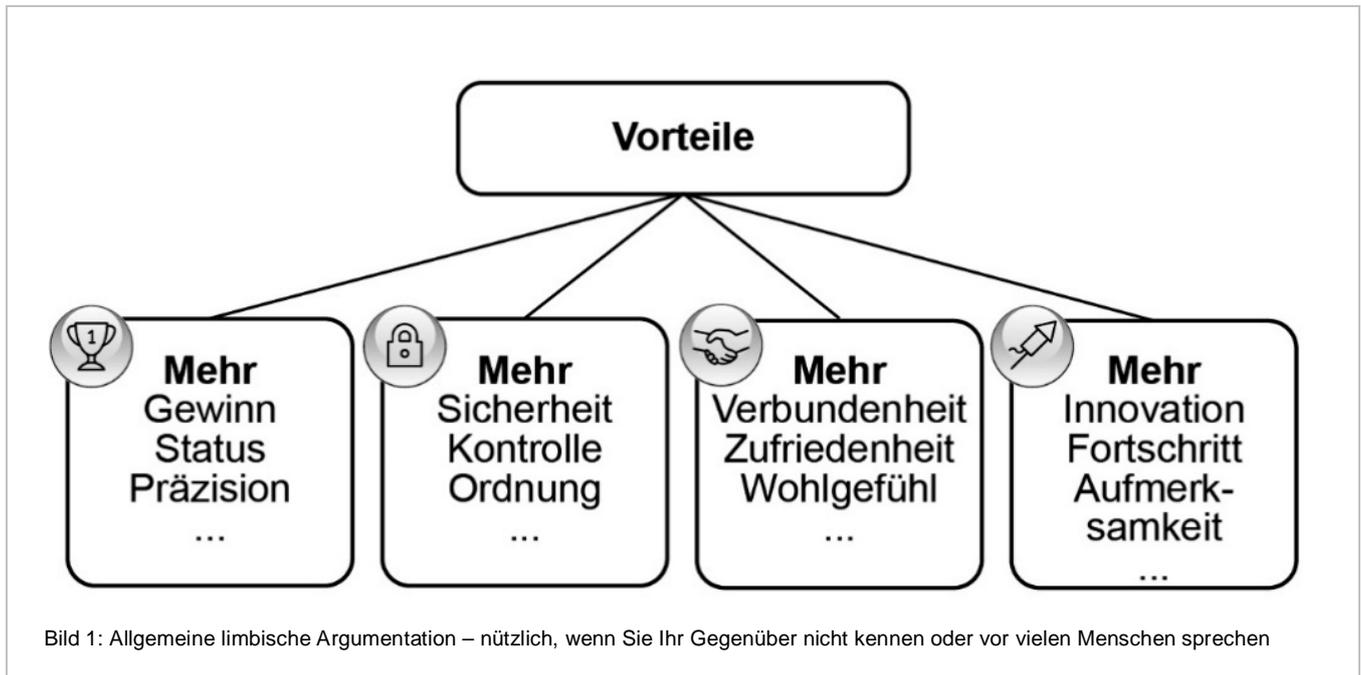
Tabelle 1: Beispiele für limbische Schlüsselworte, um treffende Argumente zu erzeugen

! Vermitteln Sie ein rundes Bild Ihres Projekts und strukturieren Sie Ihre Argumentation, indem Sie einmal einen gedanklichen Rundgang durch alle Denkstile machen. Das empfinden alle Entscheider als überzeugend, denn Sie sprechen automatisch ihren dominanten Wert an und nennen noch weiteren limbischen Zusatznutzen. Dadurch werten Sie Ihre Argumentation auf und bereichern sie mit limbischer Begehrlichkeit an.

Wenn Sie die Werte Ihres Gegenübers kennen oder vor einem homogenen Teilnehmerkreis sprechen, stimmen Sie Ihre Argumentation auf die vorherrschenden Werte ab. Nehmen Sie sich vorab möglichst Zeit für eine Werte-Recherche. Haben Sie z.B. vor einer wichtigen Präsentation die Gelegenheit, Ihren Gesprächspartner kennenzulernen, sprechen Sie die vier Instruktionen an und beobachten genau die Reaktion Ihres Gegenübers. Fragen Sie ihn: "Was ist Ihnen wichtig? Worauf legen Sie großen Wert? Was darf auf keinen Fall sein? Was mögen Sie gar nicht?" Bei welchen Punkten leuchten seine Augen und bei welchen weicht er eher aus? Nutzen Sie diese Erkenntnisse, um Ihre Argumentation noch treffender zu machen.

Auch unbekannte Personen überzeugen

Immer dann, wenn Sie die Werte Ihres Gegenübers *nicht* kennen oder vor unbekanntem oder heterogenen Gruppen sprechen, verwenden Sie idealerweise Elemente aus allen vier Codierungen und formulieren eine vierfache limbische Argumentation.



Fazit

Mit der limbischen Vorgehensweise können Sie Ihre Argumentation genau auf die unbewussten Fragen Ihrer Zuhörer abstimmen. Alles, was Sie sagen, wird für Ihre Zuhörer relevant und interessant. Sie müssen nicht im Nebel stochern und wild mit Argumenten um sich werfen, in der Hoffnung, dass eines trifft. Die Gehirnforschung zeigt uns genau, wie unsere Worte und Argumente präzise wirken. Dass wir das Werte- und Belohnungssystem getroffen haben, erkennen wir an der Reaktion des Gegenübers, vor allem an seiner Körpersprache: Er kommt näher, sein Gesicht entspannt sich, seine Augen fangen an zu leuchten, er nickt. Das Belohnungssystem ist angesprungen, produziert nun positive Botenstoffe und markiert Ihre Botschaft mit positiven Emotionen.

Literaturhinweis

Hermann-Ruess, Anita: **Ad hoc präsentieren. Kurz, knackig und prägnant argumentieren und überzeugen.** Business Village, Göttingen 2012

Änderungsmanagement

So holen Sie Skeptiker ins Boot

Wer in einem Unternehmen ein Veränderungsprojekt umsetzen möchte – sei es die Einführung einer neuen Software oder die Umstrukturierung von Prozessen –, muss damit rechnen, dass nicht alle Betroffenen "Hurra" schreien und mit anpacken. Zwar gibt es meist viele Personen, die das Vorhaben unterstützen – manche Mitarbeiter, Abteilungsleiter oder Manager stehen der Veränderung aber misstrauisch oder sogar ablehnend gegenüber. Es ist wichtig, diesen so genannten "Skeptikern" hohe Aufmerksamkeit zu schenken, denn sie können das Veränderungsprojekt behindern oder sogar gefährden, insbesondere wenn sie viel Einfluss im Unternehmen haben.

Als Change Managerin habe ich viele Skeptiker getroffen und gelernt, wie man am besten mit ihnen umgeht, um das Risiko für das Projekt gering zu halten. Im Folgenden stelle ich verschiedene Typen von Skeptikern vor und beschreibe Maßnahmen, um sie doch noch für das Projekt zu gewinnen oder – falls das nicht möglich ist – ihren negativen Einfluss auf das Projekt zu minimieren.

Skeptiker – Risiko für das Projekt

Skeptiker bremsen Entscheidungen und verzögern Entwicklungen. Sie kosten Zeit, Geld und Nerven. Deshalb muss man sie ernst nehmen. In jedem Organisationsentwicklungsprojekt gibt es Promotoren, Mitläufer und Skeptiker. Meiner persönlichen Erfahrung nach richtet sich ihre Anzahl nach der Gauß'schen Normalverteilung: Ca. 80% der Mitarbeiter laufen mit, ca. 10% laufen vorweg und unterstützen das Projekt von sich aus, und ca. 10% sind Skeptiker. Die genaue Anzahl der Skeptiker spielt aber in der Praxis keine Rolle. Denn es kostet mehr Aufwand, den einen Skeptiker, den es auf jedem Projekt mindestens gibt, ins Boot zu holen, als die mittleren 80% am Laufen zu halten.

Der hohe Arbeitsaufwand darf Sie nicht davon abhalten, sich angemessen um die Skeptiker zu kümmern. Unterschätzen Sie den menschlichen Faktor in Veränderungsprojekten nicht! Ängste, Bedenken und Unsicherheiten können dazu führen, dass Mitarbeiter sich gegen das Projekt stellen. Bei größeren Veränderungen müssen Sie die Vorbehalte der betroffenen Mitarbeiter deshalb thematisieren.

Ein Beispiel aus dem wahren Leben

Ein Konzern führte in seiner wichtigsten Landesgesellschaft SAP ein. Drei Monate vor der Umstellung lief alles gut – nur der E-Commerce-Status leuchtete rot. Das System musste dringend mit dem Kunden getestet werden. Doch der lokale Projektverantwortliche für E-Com lehnte ab: Das Projekt unterliege der Geheimhaltung, außerdem habe der zuständige Kundenbetreuer panisch abgewinkt, als er ihm mitgeteilt habe, das Projektteam wünsche sich ein Meeting mit dem Kunden. Woche für Woche verging und dem Projektteam lief die Zeit davon.

Als ich in das Projekt einstieg, hatte ich schon einiges über die Verzögerungsversuche der lokalen Kollegen gehört. Der Frust im Projektteam war deutlich spürbar, besonders bei den E-Com-Leuten. Über den Vertriebsleiter

Autor



Angelika Collisi

Selbständige Change Management Beraterin u. Trainerin, Schwerpunkte:

u. a. Strategien, Projektpläne für Veränderungsprojekte, Training u. Unterstützung v. Change Agents

Kontakt:

acollisi@silverline-consulting.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

lernte ich den Kundenbetreuer kennen und fragte ihn geradeheraus, wieso es nicht möglich sei, mit dem Kunden ein Meeting abzuhalten. Der Mann fiel aus allen Wolken. Keiner hatte ihm gesagt, dass die neue Software-Verbindung mit dem Kundensystem getestet werden musste, um sein Geschäft zu sichern. Der lokale Projektverantwortliche hatte also nie mit ihm gesprochen. In der folgenden Woche fuhren drei Mitarbeiter des E-Com-Teams mit ihm zum Kunden und die Tests wurden aufgesetzt. Die Sorge des lokalen Projektverantwortlichen darüber, dass die Geheimhaltung aufgefliegen war, wischte der Geschäftsführer vom Tisch – schließlich wüsste sowieso schon der ganze Markt, dass das System geändert werde.

Warum hatte der lokale Projektverantwortliche das Projekt behindert? Wie sich herausstellte, hegte er starke Vorbehalte gegen die Einführung von SAP, die neuen Prozesse und die Eingliederung seiner IT-Abteilung in die Abhängigkeit der deutschen Zentrale. Er hatte viel zu verlieren, u.a. seine Unabhängigkeit als lokaler IT-"Fürst" und seinen Expertenstatus auf der vorherigen Anlage. Seine Vorbehalte kommunizierte er aber nicht offen. Deshalb sah niemand in ihm einen Projektgegner oder hielt es für notwendig, seine Aussagen zu überprüfen. Der lokale Projektverantwortliche konnte mit seiner Verzögerungstaktik fortfahren. Dabei betrieb er eine Art Vogel-Strauß-Politik: Wenn wir dem Kunden nichts sagen, dann findet auch kein Systemwechsel statt. Und vielleicht kann die neue Software nicht alles, was die alte konnte – und alles bleibt beim Alten.

Skeptiker erkennen

Oft sind Skeptiker Menschen, die schon länger in der Firma oder in ihrer Position arbeiten. Sie kennen die Abläufe und die inoffiziellen Wege der Organisation und haben vielleicht bereits einige Umstrukturierungen oder Neueinführungen mitgemacht. Wenn es gelingt, solche Mitarbeiter und Führungskräfte für das Projekt zu gewinnen, hat man wertvolle Verbündete. Allerdings bedeutet es für den Projektleiter oder Change Manager meist harte und zähe Arbeit, den Einwänden der Skeptiker zu begegnen. Essentielle Voraussetzung: Man muss erst einmal erkennen, dass ein Mitarbeiter ein Skeptiker ist. Das erfordert in erster Linie Zeit. Das Vorgehen lässt sich in zwei Phasen unterteilen:

1. Die Anfangsanalyse

Zu Beginn eines Veränderungsprojekts findet in der Regel eine Anfangsanalyse statt. Hierbei prüft man, welche Auswirkungen die geplanten Veränderungen haben und gewinnt eine Übersicht darüber, welche Abteilungen, Bereiche oder Einzelpersonen von den Veränderungen profitieren bzw. für wen überwiegend Nachteile entstehen, beispielsweise ein höherer Arbeitsaufwand durch zusätzliche Datenpflege oder der Verlust des Expertenstatus oder der Entscheidungsmacht.

Durch die Anfangsanalyse erhält man erste Hinweise darauf, wo mit Widerstand gerechnet werden muss. Möglicherweise erfährt man, welche Personen Gegenvorschläge zum Projekt eingebracht haben und damit gescheitert sind, oder welche Personen frühere Projekte blockiert haben. Es ist sinnvoll, diese Anfangsanalyse mit verschiedenen Interessensgruppen zu überprüfen, z.B. der Geschäftsleitung, Projektmitarbeitern, einzelnen Gesprächspartnern, die man in der Vorbereitungsphase trifft, oder einer Fokus-Gruppe. (Eine Fokus-Gruppe kann z.B. zum Thema "Mitarbeiterkommunikation" gegründet werden und trifft sich ähnlich wie ein Qualitätszirkel in regelmäßigen Abständen, um Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und den gegenwärtigen Status zu reflektieren.) Um den Überblick zu behalten, sollten Sie die Namen möglicher Skeptiker und ihre wahrscheinlichen Einwände gegen das Projekt in einer Liste notieren.

Die Anfangsanalyse liefert nur eine erste grobe Orientierung darüber, welche Mitarbeiter dem Projekt ablehnend gegenüberstehen könnten. Viel wichtiger als dieser erste Überblick ist es, die Projektbeteiligten langfristig zu beobachten, sie anzusprechen und ihre Meinung zu erfahren. Nur so kann man herausfinden, wer Skeptiker ist und wer nicht.

2. Im Projektverlauf

Der zweite Teil der Skeptiker-Identifikation ist ein fortlaufender Prozess, der sich über das gesamte Projekt hinzieht. Es geht darum, die tatsächliche Haltung der Personen, die man in der Anfangsanalyse als mögliche Skeptiker identifiziert hat, sowie auch die Haltung anderer Projektbeteiligter zur geplanten Neuerung zu erfahren und ihren Einfluss auf das Projekt abzumessen. Je besser man die Mitarbeiter und Führungskräfte in den Arbeitsgruppen des Projekts kennenlernt, desto besser ist eine solche Einschätzung möglich. Die Liste mit den Namen möglicher Skeptiker sollte entsprechend angepasst werden.

Jemand, der sachlich begründete Einwände gegen ein bestimmtes Vorgehen hat, ist nicht unbedingt ein Skeptiker. Aufmerksam sollten Sie aber werden, wenn jemand durch sachliche Argumente nicht zu überzeugen ist oder immer wieder vom selben Thema anfängt, obwohl das längst entschieden und vom Tisch ist. Auch wer ständig die Methode des Projektteams in Frage stellt, sich schlecht vorbereitet, übernommene Aufgaben nicht ausführt oder eine Wiederholung von Meetings erzwingt und dadurch den Fortlauf verzögert, muss in die Kandidatenliste aufgenommen werden.

Aufmerksam sein

Das beste Mittel, um Skeptiker zu identifizieren ist Aufmerksamkeit. Beobachten Sie das Verhalten der Mitarbeiter, hören Sie zu, hinterfragen Sie. Manchmal fällt mir während eines Meetings an einem Mitarbeiter etwas Besonderes auf, beispielsweise ein Zögern, ein "tss" ohne einen weiteren Kommentar, ein Schweigen, wo ich Einspruch erwartet hätte. Nach dem Meeting gehe ich entweder direkt auf die betreffende Person zu oder ich mache mir eine Notiz, dies bei nächster Gelegenheit zu tun. Wie ich dieses Gespräch dann führe, hängt von der Art des Skeptikers ab.

Kleine Typologie des Skeptikers

Meine kleine Typologie des Skeptikers soll Sie dabei unterstützen, Skeptiker im Projekt zu identifizieren. Wie alle Typologien ist sie plakativ – im wahren Leben treffen wir alle möglichen Mischtypen. Dennoch hilft die Typologie dabei, Grundmuster zu erkennen und auf dieser Basis ein breites Portfolio an Strategien anzulegen, mit dem man Skeptiker ins Boot holen kann. Die durchgängig männliche Schreibweise habe ich zur besseren Lesbarkeit gewählt. Selbstverständlich gibt es auch weibliche Skeptiker.

Typ 1 – Der Miesepeter

Es gibt Menschen, die finden alles mies – sei es die neue Strategie, das Mittagessen in der Kantine, das Wetter, die Firmenparty oder eine Arbeitsanweisung aus der Buchhaltung. Alles ist negativ, nichts wird je funktionieren, an allem gibt es etwas auszusetzen. Traurig aber wahr: Skeptiker vom Typ Miesepeter erkennt man oft an ihren grimmigen Gesichtszügen und herabgezogenen Mundwinkeln. Manchmal wirken sie etwas überheblich, nach dem Motto: Ich kann sowieso alles besser, das hier ist unter meinem Niveau.

In unruhigen Zeiten, beispielsweise während großer Projekte, kann der Miesepeter die Stimmung in seinem Team negativ beeinflussen, eventuell sogar Kollegen gegen das Projekt aufhetzen. Die gute Nachricht lautet: Die meis-

ten Miesepeter haben nicht viele Kontakte, denn es gibt kaum Menschen, die sich die ständige Miesmache anhören möchten. Höchstens geht der Miesepeter einmal in der Woche zum "Miesepeter-Klüngel", wo er sich mit Gleichgesinnten zum Mittagessen trifft und schimpfen kann. Manchmal aber sitzen Miesepeter im Betriebsrat oder haben einen guten Draht dorthin. Das kann für ein Projekt gefährlich sein, und zwar dann, wenn der Betriebsrat noch keine offizielle Information von der Geschäftsleitung über die geplanten Veränderungen erhalten hat. Dann entsteht durch die Miesepeter-Info leicht der Verdacht, dass der Betriebsrat bei einer wichtigen Entscheidung übergangen werden soll.

Da der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte hat, gibt es so genannte Informationspflichten des Arbeitgebers. Gerade in Umstrukturierungsprojekten, bei denen sich früher oder später eine Abteilungszuordnung, die Stellenbeschreibung oder die Führungskraft ändern wird, werden diese Pflichten wirksam. Gleiches gilt für Datenschutzrechte der Mitarbeiter, über die der Betriebsrat wacht. Sind die Beziehungen zur Geschäftsleitung gut, wird der Betriebsrat direkt anfragen und sich über das anstehende Vorhaben informieren. Sind die Beziehungen belastet, kann es sein, dass der Betriebsrat extrem misstrauisch reagiert, alle Projektberichte und Entscheidungen hinterfragt und überall involviert sein will. Erfahrungsgemäß bevorzugt es die Geschäftsleitung, den Betriebsrat selbst über geplante Projekte zu informieren. Das sollte so früh wie möglich geschehen, denn auf diese Weise kann man Querschlägern wie dem Miesepeter den Wind aus den Segeln nehmen.

Strategien

1. Finden Sie heraus, wie gut der Miesepeter vernetzt ist!

Hören Sie sich um, beobachten Sie, ob er z.B. oft allein in der Raucherecke steht oder beim Mittagessen immer mit denselben Leuten unterwegs ist. Befragen Sie ruhig Ihr Projektteam oder Ihren Kunden.

2. Abhängig vom Ergebnis aus 1., gehen Sie wie folgt vor:

Falls der Miesepeter nicht viele Kontakt hat und auch keine wichtige Position bekleidet, kann er dem Projekt nicht schaden. In diesem Fall lassen Sie ihn in Ruhe und widmen Ihre Zeit den Skeptikern, die dem Projekt tatsächlich gefährlich werden können.

Ist der Miesepeter gut vernetzt, müssen Sie aktiv werden. Fragen Sie ihn – zum Beispiel in jedem Team-Meeting – nach seiner Meinung. Auf diese Weise erreichen Sie, dass er seine negative Sicht öffentlich und sachlich begründen muss. Das Team wird sich mit seinen Argumenten auseinandersetzen, seine Einwände zerstreuen oder für berechtigte Kritik Lösungen finden. Irgendwann werden dem Miesepeter die Argumente ausgehen und er wird sich mit seiner Schwarzmalerei zurückhalten.

Sitzt der Miesepeter im Betriebsrat oder hat gute Kontakte dorthin, müssen Sie ebenfalls in die Offensive gehen. Klären Sie unbedingt mit der Geschäftsleitung, ob Sie direkten Kontakt mit dem Betriebsrat haben dürfen. Erstaunlich viele Führungskräfte des oberen Managements wünschen das nicht. In jedem Fall ist es wichtig, dass Sie (bzw. die Geschäftsleitung) die Betriebsräte ansprechen und ihnen offizielle Projektinformationen zukommen lassen. Auf diese Weise binden Sie sie ein und können eine Vertrauensbeziehung aufbauen. Wenn die Beziehung zwischen den Projektverantwortlichen und den Betriebsräten gut ist, wird der Einfluss des Miesepeters geschwächt. Wettet er gegen das Projekt oder setzt er Gerüchte in die Welt, wird der Betriebsrat erst einmal direkt bei den Projektverantwortlichen nachfragen, bevor er Maßnahmen ergreift.

3. Benennen Sie den Miesepeter möglichst nicht als Projektmitglied!

Die Arbeit ist stressig genug – da sollte man die Motivation nicht zusätzlich durch einen Schwarzseher belasten.

Typ 2 – Der normale Mitarbeiter

Steht ein ganz normaler Mitarbeiter dem Projekt skeptisch gegenüber, dann meist aus Unsicherheit. Er weiß nicht, was das Projekt für ihn bedeuten wird und fragt sich: Gibt es meinen Arbeitsplatz nach der Umstrukturierung noch? Werde ich nach der Prozessänderung noch denselben Job machen wie vorher? Muss ich ein neues Computer-Programm lernen? Kann ich das überhaupt? Was nützt mir mein guter Draht zum Chef noch, wenn er nach der Umstrukturierung versetzt wird und nicht mehr mein Chef ist? Und wieso führen wir schon wieder eine neue Software ein? Wir haben doch letztes Jahr neu programmiert. Ich dachte, wir müssen sparen.

Hier vermischen sich persönliche Unsicherheiten hinsichtlich der eigenen Kompetenz und Stellung mit inhaltlichen Fragen und Bedenken.

Strategien

In allen Fachbüchern über Change Management wird auf die Wichtigkeit von Information hingewiesen. Freilich müssen Sie die Mitarbeiter über Ziele und Abläufe des Projekts informieren. Doch Information allein reicht nicht. Die Mitarbeiter müssen auch die Gelegenheit erhalten, sich zu äußern. Und Sie als Projektleiter oder Change Manager müssen ihnen zuhören und sie ernst nehmen.

- 1. Zeigen Sie Verständnis!**
Erkennen Sie an, dass Mitarbeiter bei der Ankündigung von Änderungen unsicher werden und herausfinden möchten, was die Neuerung für sie persönlich bedeutet. Wichtig: Auch Führungskräfte sind Mitarbeiter!
- 2. Erstellen Sie ein Kommunikationskonzept!**
Halten Sie darin fest, wer welche Information wann und in welcher Form benötigt. Mögliche Kommunikationswege reichen von Kick-off-Meetings mit der Geschäftsleitung über Newsletter bis hin zu wöchentlichen Team-Meetings, in denen die jeweilige Führungskraft die neuesten Informationen aus dem Projekt weitergibt und Fragen beantwortet.
- 3. Schaffen Sie für die Mitarbeiter ein Forum!**
In diesem Forum sollen die Mitarbeiter ihre Fragen und ihr Feedback kommunizieren können. Beispiele für solche Foren sind:
 - Moderierte Feedback-Sessions zum Informationsfluss und zur Stimmung bei den Mitarbeitern. Wichtig ist, dass der Moderator als neutrale und vertrauenswürdige Person wahrgenommen wird. Dem eigenen Chef oder dem Projektleiter selbst sagen die Mitarbeiter in der Regel nicht offen, was ihnen nicht gefällt oder was nicht gut läuft.
 - Kleine Mitarbeiter-Umfragen. Hierbei können die Mitarbeiter anonym angeben, wie sehr sie einer Aussage zustimmen bzw. nicht zustimmen.
Beispiele für Aussagen: "Ich bin zufrieden mit den Informationen, die ich von meiner Führungskraft zu dem Projekt XY bekomme" – "Ich fühle mich über das Projekt XY ausreichend informiert" – "Ich habe die neue Strategie verstanden und fühle mich sicher genug, um sie meinen Kunden zu erklären."
 - Briefkästen, in denen die Mitarbeiter Fragen und Anregungen einwerfen können. Die Antworten auf die Fragen und die Stellungnahmen zu den Anregungen werden im nächsten Projekt-Newsletter veröffentlicht. Sinnvoll ist, echte Briefkästen aufzuhängen, so bleibt die Anonymität der Mitarbeiter gewahrt.
 - Das persönliche Gespräch.
Es lohnt sich, herumzugehen und mit den Leuten zu sprechen. Das kann jede Führungskraft in ihrem Team tun, und bei kleineren Organisationen bietet sich dieses Verfahren wegen der kurzen Wege ohnehin an. Im persönlichen Gespräch können Sie als Projektleiter oder Change Manager ebenfalls die Stimmung einfangen, Fragen beantworten und Sorgen zerstreuen. Sie werden auf Probleme aufmerksam gemacht und erfahren, wie die Mitarbeiter das Projekt sehen.

Typ 3 – Der Experte

Der Experte ist ein alter Hase. Er muss nicht offiziell ein Experte sein. Es reicht, dass er intern als Experte gilt. Möglicherweise suchen ihn die Mitarbeiter auf, wenn sie Probleme mit einer Software haben, die er wie kein zweiter beherrscht. Oder er kennt alle Verfahren und Arbeitsabläufe genau, weil er schon so lange im Unternehmen ist.

Es kann geschehen, dass der Experte von sich aus den Kontakt zu Ihnen sucht und Ihnen seine Ansichten mitteilt: "Ich kann Ihnen *genau* sagen, weshalb das bei uns nicht funktionieren wird!" Sie sind gut beraten, ihm zuzuhören. Während dem Miesepeter oft sachliche Argumente fehlen, verfügt der Experte über fundierte Erfahrungen. Er kann konkrete Beispiele nennen und die Hintergründe erklären. Er weiß beispielsweise, dass der neue Mitarbeiter, der Ihnen für das Projekt zugeteilt wurde, zwar ein Fachmann ist, dass aber keiner der Kollegen gerne mit ihm spricht. Deshalb kennt der Fachmann nicht alle Varianten des Prozesses, die die neue Software abdecken muss. Es besteht also die Gefahr, dass Ihr neuer Prozess am Business vorbei entwickelt wird.

Ohne den Hinweis des Experten hätten Sie das erst viel später oder überhaupt nicht erfahren. Der Experte hat oft nicht nur inhaltliche Bedenken gegen das Veränderungsprojekt – möglicherweise verliert er mit der Neuerung auch Ansehen und Einfluss. Wird beispielsweise ein System ausgetauscht, mit dem er sich gut auskennt, steht sein Expertenstatus auf dem Spiel.

Der Experte ist in der Regel intern gut vernetzt. Wenn Sie ihn also nicht auf Ihre Seite ziehen, wird er seine Einwände gegen das Projekt in seinem großen Bekanntenkreis verbreiten – beim Mittagessen, während Besprechungen, in der Kaffeepause oder wenn er mal wieder einem Kollegen mit Rat und Tat zur Seite steht. Und da seine Meinung in der Regel Gewicht hat, wird er sein Umfeld auch tatsächlich beeinflussen.

Strategien

Der Leitsatz "Betroffene zu Beteiligten machen" trifft beim Umgang mit dem Experten besonders zu. Binden Sie den Experten ein! Dann wird seine Skepsis sich irgendwann in Unterstützung umwandeln, denn er sieht, dass sein Input das Projekt in die "richtige" Richtung lenkt.

1. Machen Sie den Experten zum Projektmitglied!

So schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe: Sein Experten-Status bleibt erhalten und Sie holen sich wertvolles Know-how an Bord. Falls Sie den Experten nicht ins Team holen können (zum Beispiel weil bereits ein anderer Mitarbeiter aus der Abteilung des Experten im Team ist), laden Sie den Experten zu Meetings ein, bei denen "sein" Thema besprochen wird. Als "zusätzlichen Experte".

2. Pflegen Sie den Kontakt zum Experten!

Schenken Sie dem Experten besondere Aufmerksamkeit und streicheln Sie sein Ego, indem Sie beispielsweise

- vor Projektmeetings seinen Input einholen.
- ihn häufig auch einzeln informieren.
- ihm eventuell einen Wissensvorsprung geben, ihn z.B. zum "SuperUser" machen. Dieses Vorgehen kann allerdings heikel sein. Sie sollten sicher sein, dass der Experte mit dieser Sonderstellung nicht prahlt ("Ohne mich schaffen Sie es nicht") oder Ihre Autorität vor dem Team angreift. Verwenden Sie diese Strategie deshalb nicht als Anfangsstrategie.

- ihn in Feedback-Sessions schicken, wenn Sie die Personen für die Sessions auswählen können.
3. **Offenes Wort**
Falls der Experte für eine Zusammenarbeit nicht offen ist und lautstark gegen das Projekt Front macht, dann sagen Sie ihm ohne Umschweife, dass ein solch kontraproduktives Verhalten nicht geduldet wird. Mögliche Sanktionen sind der Rausschmiss aus dem Projektteam, die Weigerung mit diesem Experten zusammenzuarbeiten (wenn es noch andere Kollegen gibt, die ihren fachlichen Input in das Projekt einbringen können) oder ein Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten. Das gilt vor allem dann, wenn der Experte andere mit seiner Anti-Stimmung ansteckt und laut gegen das Projekt wettet, ohne konstruktiv Verbesserungsvorschläge zu machen.

Typ 4 – Der Schweiger

Der Schweiger ist eine Sonderform des Experten. Auch er ist kompetent. Während aber der Experte sich mitteilt und offen sagt, was warum nicht funktioniert, sitzt der Schweiger stumm in der Projektbesprechung oder im Team-Meeting und denkt sich seinen Teil. Nach dem Meeting aber geht er zu seinen Teamkollegen und sagt: "Alles Quatsch, was die wieder vorhaben. Die haben doch keine Ahnung, wie es hier wirklich läuft." Da er weiß, wovon er spricht, gilt dasselbe wie oben: Die Meinung des Schweigers macht die Runde und hat Gewicht. Nur dass Sie als Projektleiter oder Change Manager sehr spät von dieser Meinung erfahren.

Wichtig ist, dass Sie den Schweiger erst einmal als solchen erkennen. Folgende Anzeichen können auf einen Schweiger hindeuten: Ein Fachmann ist zu einem speziellen Thema ins Meeting gerufen worden, sagt aber nichts. Oder: Zwei Kollegen aus einer Abteilung sitzen im Projektmeeting, beteiligen sich nur kurz an der Diskussion, sehen sich immer wieder vielsagend an und fangen nach Ende des Meetings im Hinausgehen ein intensives Gespräch an. Freilich kann ein solches Verhalten auch andere Gründe haben – vielleicht müssen sie in ihrer Abteilung gerade ein dringendes Problem klären. Das hätten sie Ihnen aber normalerweise vorher mitgeteilt und möglicherweise die Teilnahme am Meeting abgesagt. Wie gehen Sie also vor, um Schweiger zu identifizieren?

Strategien

1. **Seien Sie aufmerksam!**
Wenn Sie die Mitarbeiter kennen, fällt es Ihnen leichter, Schweiger zu identifizieren. Wenn Sie neu im Projekt sind oder die Mitarbeiter des Kunden (noch) nicht kennen, fragen Sie einen Ihrer Ansprechpartner, ob es ungewöhnlich ist, dass ein bestimmter Kollege nichts gesagt hat, als sein Fachthema diskutiert wurde. Die Antwort hilft oft weiter: "Hmm, ja, stimmt, ist mir gar nicht aufgefallen – sonst hat der doch immer so viel zu sagen." Vielleicht erfahren Sie aber auch: "Der ist immer so, der hört erst mal zu." Oder: "Der ist schüchtern, das gibt sich." All diese Erklärungen habe ich schon gehört.
2. **Sprechen Sie die Mitarbeiter einzeln an!**
Das geht immer, egal ob Sie jemanden kennen oder nicht – im zweiten Fall haben Sie sogar den unverdächtigen Aufhänger, dass Sie sich vorstellen wollen. Nach dem ersten Small Talk sagen Sie freundlich: "Sie sind doch Experte für XY. Mir ist aufgefallen, dass Sie in der Besprechung dazu gar nichts gesagt haben." Nun gibt es zwei Möglichkeiten:
 - Extrovertierte Menschen werden Ihnen umgehend erzählen, warum sie geschwiegen haben – zum Beispiel, weil sie gerade Zahnschmerzen haben oder weil sie noch nicht über genug Informationen zu dem Vorgang verfügen, um ihre Meinung abzugeben. Oder weil sie "genau wissen, weshalb das nicht funktionieren wird." Erkennen Sie diesen Satz? Sie haben soeben aus einem Schweiger einen skeptischen Experten gemacht. In diesem Fall können Sie die oben beschriebenen Strategien anwenden.
 - Bei introvertierten Menschen müssen Sie möglicherweise freundlich nachbohren. Die berühmten W-Fragen helfen: Wie läuft es denn bisher in Ihrem Bereich mit dem Projekt? Wie reagieren die Kollegen in der Abteilung auf das Projekt? (Diese Frage können Sie stellen, wenn der Mitarbeiter seine Abteilung repräsentiert.) Was

halten Sie vom Beschluss in der letzten Besprechung – hier gab es ja eine heftige Diskussion? Wo liegen Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen oder Schwierigkeiten für das Projekt?

Wichtig: Es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass Sie eine reine Status-Abfrage machen, den Mitarbeiter aushorchen oder Zeitdruck weitergeben. Ihr Ziel ist, den Schweiger zum Reden zu bringen. Sie wollen seine Meinung erfahren. Auch wenn der Mitarbeiter sich Ihnen nicht ganz öffnet – je mehr Sie wissen, desto besser.

3. **Bleiben Sie dran!**

Manche Schweiger sind schüchtern und brauchen das erste Gespräch, um ein wenig aufzutauen. Dann werden Sie die Veränderung in der weiteren Zusammenarbeit feststellen, denn der bisherige Schweiger spricht seine Skepsis auf einmal aus. Bei anderen müssen Sie immer mal wieder vorbeischaun – oder den für dieses Thema zuständigen Projektmitarbeiter vorbeischaun lassen –, um den Schweiger nach und nach vom Projekt zu überzeugen. Möglicherweise stellt sich aber auch heraus, dass der Experte nicht nur Ihnen gegenüber schweigt, sondern ganz grundsätzlich ein ruhiger Typ ist und auch im Hintergrund keine Stimmung gegen das Projekt macht.

Typ 5 – Der mächtige Experte

Auch der mächtige Experte ist eine Sonderform des Experten. Er sitzt in einer Schlüsselposition, und Sie brauchen seine Mitwirkung, denn er ist Herr über Ressourcen, Wissen, Entscheidungen – oder alles zusammen. Für einen Projektleiter oder Change Manager ist der mächtige Experte als Skeptiker der GAU. Wenn es schlecht läuft, beißt sich das ganze Projektteam an ihm die Zähne aus – und Sie haben am Ende nicht nur ein Projekt mit Terminrückstand, sondern auch zermürbte und frustrierte Projektmitarbeiter.

Ein Beispiel

Bei einem Projekt, das ich als Angestellte im Auftrag des Vorstands leitete, gab es einen Abteilungsleiter, in dessen Abteilung alle Prozesse dokumentiert wurden. Er war der Hüter der Abläufe und konnte dem Team wichtige Projektmitglieder vorenthalten mit Verweis auf "das operative Business". Außerdem war er einer der Entscheider bei der Einführung eines neuen Geschäftsmodells. Der Abteilungsleiter blockierte das Projekt: Es gab endlose Meetings ohne Entscheidungen, er vertröstete uns auf "nächste Woche, wenn der Monatsabschluss rum ist", sagte Besprechungen ab und stellte immer wieder unsere Modelle, Methoden und Ergebnisse infrage.

Anfangs bemühten wir uns, dem Abteilungsleiter entgegen zu kommen: Wir gaben ihm zusätzliche Infos, versuchten, ihn zu überzeugen und unsere Methoden und Modelle transparent zu machen. Als nichts Wirkung zeigte, half schließlich nur noch eins: Politik. Ich traf mich mit dem Chef des Abteilungsleiters zum Kaffee und besprach mit ihm die Situation. Der Chef bemühte sich um mein Verständnis und erklärte Hintergründe und Bedenken des Abteilungsleiters. Ich hörte mir alles an und sagte dann, dass ihm eins klar sein müsse: Das neue Modell würde eingeführt – mit dem Abteilungsleiter oder ohne ihn. Der Vorstand und die Geschäftsführung standen hinter dem Projekt – nur der Abteilungsleiter nicht. Der Chef fragte, ob das eine Drohung sei. Es war aber keine Drohung, sondern eine Tatsache. Indem der Abteilungsleiter das Projekt blockierte, stellte er sich gegen sein Top-Management. Eine solche Haltung hätte das Top-Management nicht auf Dauer hingenommen.

Der einzige Weg, einen mächtigen Skeptiker in den Griff zu bekommen, ist die Politik. Ich setze hier voraus, dass man vorher schon Überzeugungsversuche gestartet und dabei auf Granit gebissen hat. Wenn Sie als externer Berater im Projekt arbeiten, sollten Sie das obige Gespräch nicht selbst führen, sondern darauf hinwirken, dass es die Geschäftsleitung tut.

Strategien

Der mächtige Experte ist der Überzeugung, dass er über genügend Macht verfügt, um das Projekt zu kippen, zu ändern, oder so lange zu verzögern, bis entschieden wird, dass stattdessen etwas anderes gemacht wird. Um den mächtigen Experten in den Griff zu bekommen, müssen Sie deshalb immer über seinen Chef gehen.

1. Informieren Sie den Chef des mächtigen Experten über die Probleme!

Hier geht es nicht darum, dass Sie sich beim Chef beschweren. Vielmehr ist Ihr Ziel, eine Beziehung zur nächsthöheren Hierarchieebene herzustellen. Wenn Sie es mit einem mächtigen Experten zu tun haben, ist das oft die Geschäftsleitung. Sprechen Sie die Schwierigkeiten an, bleiben Sie dabei sachlich und belegen Sie Ihre Aussagen mit Beispielen. Möglicherweise stellen Sie fest, dass der mächtige Experte im Auftrag seines Chefs so verhalten agiert. Dann haben Sie ein ganz anderes Problem. Möglicherweise sind sich die Top-Manager nicht über die Ziele oder den Nutzen des Projekts einig. Dann müssen Sie das beim Top-Management ansprechen und möglicherweise den Auftrag neu klären lassen.

2. Binden Sie den Chef ein!

Laden Sie den Chef des mächtigen Experten zu (wichtigen) Meetings ein, beispielsweise wenn eine Entscheidung ansteht. Häufig reicht die Aufmerksamkeit des Chefs als Signal schon aus. Die Botschaft lautet: "Dieses Projekt ist mir wichtig, ich will, dass es vorwärts geht." Der Chef kann auch ruhig darüber schimpfen, dass er an diesem Meeting teilnehmen muss – dann versteht der Skeptiker dessen Teilnahme schon nicht als "Kontrollbesuch".

3. Vereinbaren Sie mit dem Chef öffentliche Statements!

Optimal ist es, wenn Sie den Chef des Skeptikers dazu bewegen können, sich öffentlich positiv über das Projekt zu äußern. Das kann z.B. auf einem Company Meeting sein, bei einer Info-Veranstaltung für die Mitarbeiter einer Abteilung, oder dem Kick-off für einen neuen Projektabschnitt. Dabei könnte er explizit sagen, wie wichtig ihm das Projekt ist und dass er möchte, dass die Mitarbeiter es unterstützen, usw. Solche Aussagen sollten allerdings ehrlich gemeint sein, so dass Sie den Chef bei Bedarf um Unterstützung bitten können. Fehlt die Unterstützung, müssen Sie auch hier erst einmal in der Geschäftsleitung Einigkeit über Ihr Projekt herstellen.

4. Lassen Sie sich mit dem Chef des Skeptikers sehen!

Banal, aber wirksam: Wenn der mächtige Experte Sie im offensichtlichen Einvernehmen mit seinem Chef beim Kaffee, in der Kantine oder nach dem Meeting sieht, ist er irritiert. Immerhin dachte er bisher, er habe mehr Macht als Sie, und nun sieht er, dass das möglicherweise ein Irrtum ist. Häufig wird er sich zu Ihnen und seinem Chef gesellen – schon um zu erfahren, worüber Sie beide denn sprechen. Möglicherweise ändert er auch Ihnen gegenüber sein Verhalten und wird vorsichtiger. Das ändert leider nicht sein Verhalten Ihrem Team gegenüber. Aber Sie haben jetzt mehr Chancen, offen mit ihm zu sprechen und zu ihm durchzudringen.

Wenn alles nichts hilft: Eskalieren Sie. Haben Sie den Mut, den Status Ihres Projekts auf Rot zu setzen. Nichts anderes erweckt so schnell die Aufmerksamkeit der Projekt-Sponsoren. Und dann kann offen – und hoffentlich konstruktiv – über die Lösung des Problems "mangelnde Unterstützung" gesprochen werden.

Wenn alles nichts nützt

Manchmal scheitern alle Versuche, den Skeptiker einzubinden und für das Projekt zu gewinnen. Für diesen Fall haben Sie die folgenden Alternativ-Strategien:

1. Beschäftigen Sie den Skeptiker!

Halten Sie den Skeptiker im Zaum, indem Sie ihn beschäftigen. Diese Strategie funktioniert am besten bei normalen Mitarbeitern. Aber selbst beim mächtigen Experten kann Ihnen diese Taktik Freiräume verschaffen – schließlich muss er all die angeforderten Informationen sichten, die Reports lesen und die Modelle verstehen. In dieser Zeit können Sie Ihr Projekt vorantreiben.

2. Finden Sie klare Worte!

Manchmal müssen die Dinge einfach mal klar ausgesprochen werden, damit ein Skeptiker eine Veränderung akzeptiert. Dazu ein Beispiel: Bei der ersten Umstellung von SAP R/2 auf R/3 innerhalb eines Konzerns gab es einen skeptischen Experten in der Buchhaltung. Am späten Vormittag des Go-Live-Tages, nachdem sich die erste Spannung gelegt hatte, machte der Finance Manager seinen Rundgang und erkundigte sich, wie alles lief. Besagter Experte sagte: "Ich will mein R/2 wiederhaben!" – und meinte das völlig ernst. Der Finance Manager antwortete: "Dann musst du zu einer anderen Firma gehen. Hier gibt es nur noch R/3."

3. Stellen Sie den Skeptiker kalt!

Niemand ist unersetzlich. Projektmitarbeiter, die nicht mitziehen, kann man austauschen. Mächtige Experten können über ihren Chef beeinflusst werden. Aufgaben und Verantwortlichkeiten lassen sich umverteilen. Wenn Sie diese Maßnahmen nicht selbst umsetzen können, bitten Sie Ihren Kunden bzw. das Top-Management darum. Bevor Sie sich aber an diese höheren Stellen wenden, bereiten Sie sich vor, denn hier steht Ihre Glaubwürdigkeit auf dem Spiel. Im Gespräch müssen Sie sachlich aufzeigen können, welchen Schaden der Skeptiker im Projekt anrichtet, wenn er weiter in der bisherigen Rolle bleibt.

Energie sparen

Es kostet viel Zeit und Nerven, Skeptiker ins Boot zu holen. Um Energie zu sparen, sollten Sie deshalb vorab abwägen, ob sich ein solcher Aufwand überhaupt lohnt. Es geht hier nicht nur um Ihre Energie als Projektleiter oder Change Manager, sondern auch um die Energie Ihres Projektteams sowie der Abteilung, in der der Skeptiker zuhause ist.

Bevor ich aktiv werde, stelle ich mir folgende Fragen:

- Wie wichtig ist mir der jeweilige Skeptiker?
- Welchen Schaden kann er im Projekt anrichten?
- Welche Wirkung hat mein Vorgehen?
(Nichtstun wird evtl. als Führungsschwäche ausgelegt.)
- Wie viel Zeit, Energie und Nerven kostet es mich bzw. uns, ihn einzufangen?
- Wie viel Zeit, Energie und Nerven kostet es mich bzw. uns, nichts zu tun?
- Wer im Team hat die besten Chancen, ihn einzufangen?
(Nicht immer ist es die beste Lösung, dass Sie als Projektleiter oder Change Manager sich selbst um den Skeptiker kümmern. Vielleicht hat ein anderer Mitarbeiter einen besseren Draht zu ihm. In diesem Fall sollte dieser an den Skeptiker herantreten und versuchen ihn einzubinden.)

Diese Fragen helfen Ihnen dabei, die Situation zu analysieren und eine Entscheidung zu treffen, in welchen Fällen Sie aktiv werden müssen. Nicht jeder Skeptiker kann so viel Schaden anrichten, dass Sie sich um ihn kümmern müssen. Grundsätzlich ist es nicht möglich, jeden Skeptiker persönlich zu adressieren und sich um seine Unterstützung zu bemühen – schließlich hat man in der Regel genug damit zu tun, den normalen Ablauf eines Projekts zu organisieren.

Aus meiner Sicht ist Wachsamkeit wichtiger als die große Anfangsanalyse, denn nicht jeder Skeptiker ist von Anfang an Skeptiker. Manchmal gibt es im weiteren Projektverlauf einen Auslöser, der aus einem Befürworter oder einer neutralen Person einen Skeptiker macht. Ein solcher Wandel sollte Ihnen nicht entgehen.

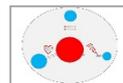
Verantwortliche benennen

Es ist sehr sinnvoll, für das Change Management einen eigenen Projektplan zu erstellen und klare Zuständigkeiten zu vergeben. Als Projektleiter können Sie beispielsweise einen Change Manager benennen oder sich einen Sparringspartner auswählen, der in regelmäßigen Abständen den Status mit Ihnen durchgeht und Ihre Maßnahmen und Entscheidungen hinterfragt. Alternativ können Sie sich auch alleine um das Change Management kümmern. Dabei müssen Sie aber darauf achten, dass Sie das Change Management nicht zugunsten des Projektinhalts vernachlässigen.

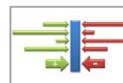
Methodensteckbriefe zum Stakeholdermanagement



Stakeholdermanagement S.141



Umfeldanalyse S.149



Kraftfeldanalyse S.157

Mach dein Projekt!

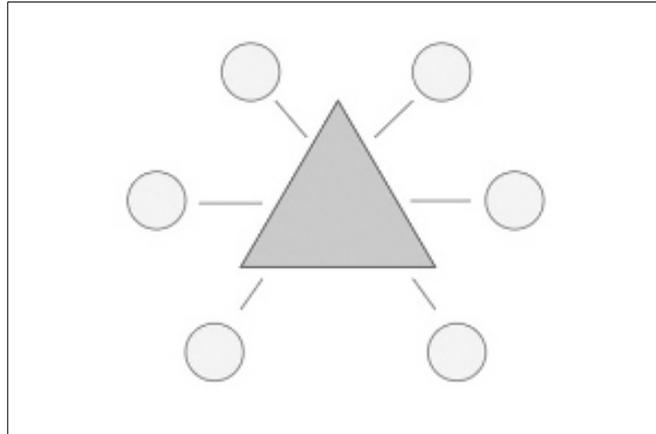
Wir liefern die Methoden – bereit für den Projekteinsatz:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>

Die Online-Versionen auf unserer Website bieten zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events

Stakeholdermanagement



Englische Bezeichnungen

Stakeholder Management

Kurzdefinition

Stakeholdermanagement dient dazu, die Bedürfnisse der wichtigsten Interessensgruppen zu ermitteln und bei der Projektplanung und -durchführung zu berücksichtigen, um Gefahren vom Projekt abzuwenden.

Der Projekterfolg wird nicht nur von inhaltlichen Fragen, Terminen und Budgets beeinflusst, sondern auch unmittelbar vom Einfluss der beteiligten oder betroffenen Personen bzw. Personengruppen. Mittels Stakeholdermanagement sollen positive Einflüsse verstärkt und negative minimiert werden. Es wird während der gesamten Projektlaufzeit in einem kontinuierlichen Zyklus von Identifikation, Analyse, Steuerung und Überwachung durchgeführt.

Einsatzmöglichkeiten

Stakeholdermanagement ist ein übergreifender Prozess, dem während der gesamten Projektlaufzeit Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Eine initiale Betrachtung der Stakeholder findet im Rahmen der Projektplanung statt.

Stakeholdermanagement ist für alle Projekte unschätzbar wichtig, um die Projektziele mit den Interessen der betroffenen und beteiligten Personen abzugleichen. Widerstand aus den Reihen der Stakeholder kann sich unmittelbar auf den Projekterfolg auswirken.

Stakeholdermanagement muss umso ausführlicher betrieben werden, je mehr Stakeholder betroffen sind und Einfluss auf das Projekt nehmen können.

-
- | | |
|----------|--|
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none">+ Ziele und Interessen der Stakeholder können in den Projektzielen berücksichtigt werden.+ Mögliche Projektgegner werden identifiziert und gezielte Maßnahmen definiert, um Schaden vom Projekt abzuwenden.+ Befürworter des Projekts werden so eingebunden, dass sie positiv auf den Projektfortschritt einwirken können.+ Die Außenwahrnehmung des Projektes wird verbessert, da Bereitschaft zur Kommunikation signalisiert und aktiv auf die Interessen der Stakeholder eingegangen wird.+ Die Akzeptanz des Projekts durch die betroffenen Personen kann erhöht werden. |
|----------|--|

-
- | | |
|-------------------------------|---|
| Nachteile / Risiken / Grenzen | <ul style="list-style-type: none">- Stakeholdermanagement kann insbesondere bei Großprojekten einen erheblichen Aufwand verursachen, der zusätzlich zur Steuerung des Projektinhalts anfällt.- Wenn eine Gruppe von Projektbeteiligten das Projekt vehement ablehnt, sind darüber hinausgehende Methoden erforderlich, wie z.B. Mediation. |
|-------------------------------|---|

-
- | | |
|-----------------|---|
| Voraussetzungen | <ul style="list-style-type: none">• Der Projektumfang muss zumindest grob definiert sein.• Der Projektleiter benötigt ein großes Maß an Offenheit und Kommunikationsfähigkeit. |
|-----------------|---|

-
- | | |
|---------------|--|
| Qualifikation | Es ist keine besondere Qualifikation notwendig. Je nach Projektgröße sind Erfahrungen im Bereich Projektkommunikation vorteilhaft. Für die Erarbeitung in der Gruppe ist Moderationserfahrung vorteilhaft. |
|---------------|--|

-
- | | |
|-------------------------|---|
| Benötigte Informationen | <ul style="list-style-type: none">• Zu Beginn des Projekts: Kenntnisse über Projektumfang und Projektbeteiligte• Während des Projekts: stets aktuelle Informationen über den Projektstatus |
|-------------------------|---|

-
- | | |
|------------|---|
| Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none">• Auflistung der identifizierten Stakeholder• analytische Bewertung der Stakeholder bzgl. Einstellung und Einflussnahme auf das Projekt• Stakeholder-Portfolio• Maßnahmenliste für Stakeholdermanagement |
|------------|---|
-

- Kommunikationsplan
- Informationen für die Risikobetrachtung im Projekt

- Benötigte Hilfsmittel
- Erarbeitung der Analyse im Team: Whiteboard oder Flipchart, Moderationskarten oder Haftnotizen, Stifte
 - Elektronische Verwaltung: Tabellen oder Listen in Büro-Software

Durchführung

Schritt 1: Identifizieren Sie die Stakeholder!

Sammeln Sie im ersten Schritt Stakeholder, die in Ihrem Projekt berücksichtigt werden müssen. Dieser Schritt kann von einer Kreativitätsmethode wie dem Brainstorming unterstützt werden. Nutzen Sie zur Unterstützung die folgenden Fragestellungen:

- Wer kann Einfluss auf das Projekt ausüben?
- Wer ist am Projekt beteiligt?
- Wer ist von den Auswirkungen des Projektes betroffen?
- Wer hat ein Interesse am Ausgang des Projekts?

Die identifizierten Stakeholder können unterschiedlich erarbeitet bzw. dargestellt werden:

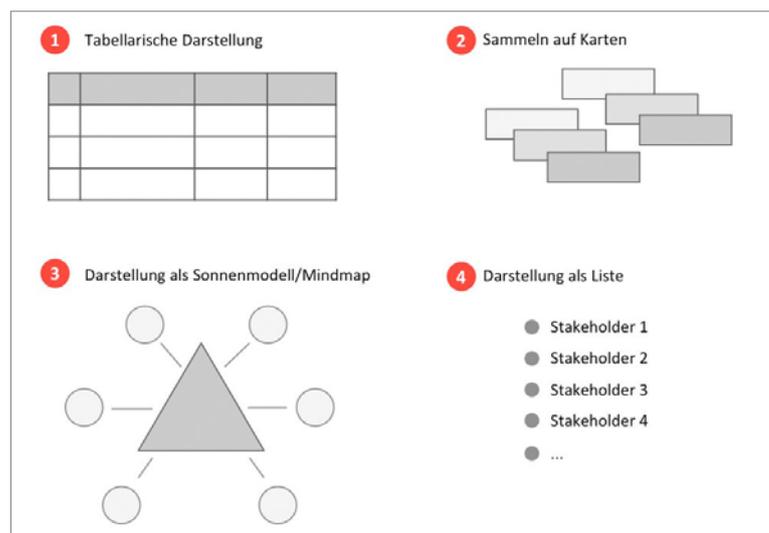


Bild 1: Darstellungsmöglichkeiten identifizierter Stakeholder

Schritt 2: Analysieren und bewerten Sie Stakeholder!

Betrachten Sie in diesem Schritt Ihre Stakeholder näher. Je nach Projektgröße kann es nach Schritt 1 schwierig sein, den Überblick über eine große Anzahl gesammelter Stakeholder zu behalten. Die Analyse und Bewertung dient sowohl dazu, die Stakeholder nach Wichtigkeit zu priorisieren, als auch die Personen zu identifizieren, die potenziell am meisten Probleme verursachen könnten.

Die folgenden Fragen sind bei der Analyse hilfreich:

- Welche Einflüsse haben die jeweiligen Stakeholder genau?
- Wie stark sind die Einflüsse? Können sie dem Projekt nützen oder schaden?
- Ist die Einstellung der Stakeholder dem Projekt gegenüber positiv oder negativ?
- Welche Macht haben die Stakeholder, das Projekt zu beeinflussen?

Die folgende Tabelle enthält typische Kriterien zur Bewertung der Stakeholder:

Kriterium	Beschreibung	Mögliche Bewertungsskala
Einfluss / Macht	Wie groß ist die Möglichkeit des Stakeholders, Einfluss auf das Projekt auszuüben?	gering, mittel, hoch
Einstellung	Ist der Stakeholder dem Projekt und dessen Auswirkungen gegenüber positiv oder negativ eingestellt?	negativ, neutral, positiv
Betroffenheit / Interesse	Wie stark ist der Stakeholder von den Auswirkungen des Projekts betroffen?	gering, mittel, hoch
Konfliktpotenzial	Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Stakeholder im Projekt Probleme verursacht?	gering, mittel, hoch

Tabelle 1: Typische Kriterien zur Stakeholder-Bewertung

Die Analyse und Bewertung kann in einer einfachen Tabelle durchgeführt werden. Als nützlich hat sich zusätzlich die grafische Darstellung in Form eines Portfolios erwiesen:

Nr.	Stakeholder	Seine Interessen	Einstellung	Einfluss	Betroffenheit	Anmerkung

Bild 2: Tabellarische Bewertung von Stakeholdern

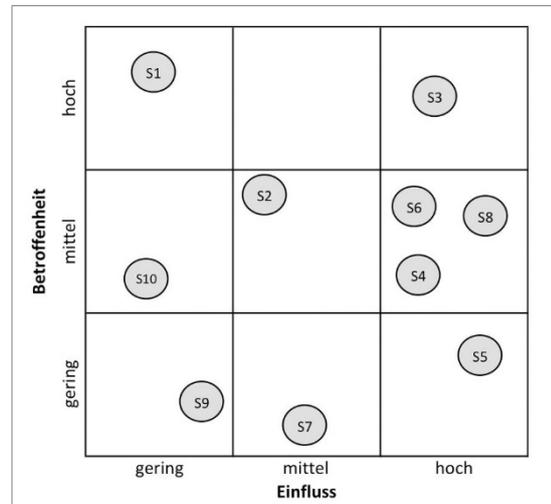


Bild 3: Stakeholder-Portfolio

Aus der grafischen Darstellung lässt sich direkt eine Priorisierung ableiten: Den Stakeholdern, die rechts oben angesiedelt sind, sollten Sie eine höhere Aufmerksamkeit widmen, als jenen, die sich im linken, unteren Quadranten befinden.

Zusätzlich zur Bewertung der Stakeholder anhand der festgelegten Kriterien sollten Sie die Interessen der Stakeholder analysieren, um diese ggf. in Arbeitspaketen oder in den Projektzielen zu berücksichtigen.

Aus der Stakeholder-Bewertung können Sie Risiken für das Projekt ableiten: Insbesondere Stakeholder mit hoher Macht und negativer Einstellung können eine Bedrohung für den Projektverlauf darstellen, der Sie mit geeigneten Maßnahmen entgegenwirken sollten.

Schritt 3: Leiten Sie Maßnahmen ab!

In diesem Schritt gilt es, geeignete Maßnahmen zu definieren, um die positive Einstellung der Stakeholder zu verstärken und Einflüsse durch negativ eingestellte und machtvolle Stakeholder zu verringern. Die Kernfrage lautet: Wer muss wie und wann über was informiert werden, um die Stakeholdereinflüsse im Sinne des Projekts zu steuern?

Der mit Abstand größte Anteil der Stakeholder-Maßnahmen umfasst Aktivitäten zur Kommunikation. Definieren Sie diese Maßnahmen in Form eines Kommunikationsplans:

Nr.	Stakeholder	Wer informiert?	Wann?	Form	Inhalt

Bild 4: Kommunikationsplan

Schritt 4: Setzen Sie die Maßnahmen um!

Die Umsetzung des Kommunikationsplans klingt zunächst trivial, gerät jedoch in der Praxis häufig ins Hintertreffen, sobald inhaltliche Probleme im Projekt als dringlicher eingestuft werden. In diesem Schritt gilt es, die definierten Maßnahmen über die gesamte Projektlaufzeit hinweg umzusetzen.

Der Begriff "Projektmarketing" bezeichnet die Umsetzung der Maßnahmen des Stakeholdermanagements. Projektmarketing dient der Vertrauens- und Konsensbildung, der Information der Stakeholder sowie der positiven Außendarstellung des Projekts.

Schritt 5: Überwachen Sie Ihre Stakeholder!

Stakeholdermanagement ist keine einmalig durchzuführende Methode, sondern ein fortlaufender Prozess während des gesamten Projekts. Basierend auf der initialen Stakeholderanalyse sollten Sie folgende Fragen regelmäßig stellen:

- Ist die Liste der Stakeholder noch aktuell, oder sind weitere Stakeholder zu beachten?
- Sind die Bewertungen der Stakeholder noch korrekt?
- Reagieren die Stakeholder wie geplant auf die definierten Maßnahmen oder sollten diese angepasst werden?

Wenn Sie diesen Schritt vernachlässigen, verliert das Stakeholdermanagement einen großen Teil seiner Wirksamkeit.

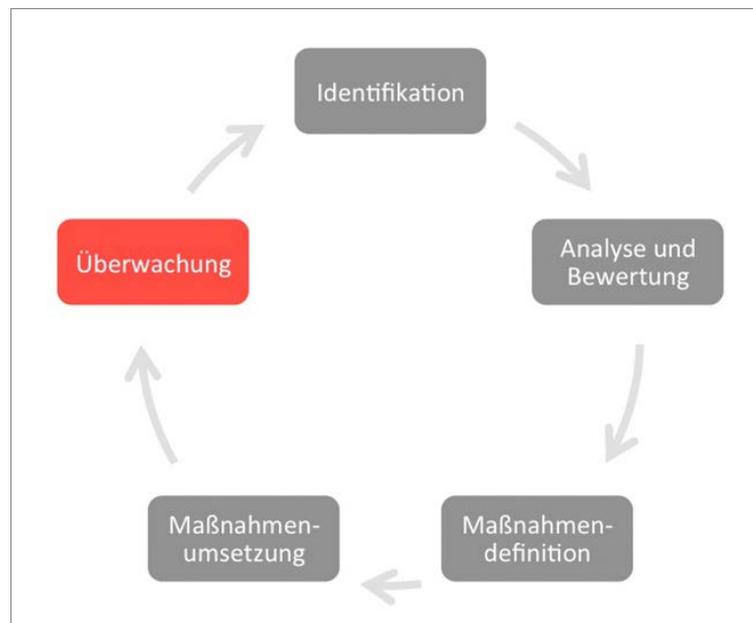


Bild 5: Regelkreis des Stakeholdermanagements

- Tipps für die Praxis
- Bleiben Sie pragmatisch! Wenn für hochkomplexe Großprojekte sich Mitarbeiter ausschließlich mit Stakeholdermanagement befassen, reichen in überschaubaren Projekten übersichtliche Excel-Tabellen aus.
 - Denken Sie nicht nur an die potenziellen "Störenfriede", sondern auch an die Förderer, die das Projekt positiv beeinflussen können.
 - Stakeholder-Kommunikation sollte immer offen, ehrlich und proaktiv gestaltet sein.
 - Versuchen Sie nicht, die Einstellung oder den Einfluss der Stakeholder "perfekt" zu bewerten. Diese Einschätzung ist immer subjektiv und kann daher nie 100%ig genau ausfallen.
 - Passen Sie die Kommunikationsmaßnahmen dem jeweiligen Empfänger an: Fachgremien benötigen z.B. eine andere Kommunikation als die breite Öffentlichkeit.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Kommunikation mit Stakeholdern **Teil 1: Projektbetroffene kennenlernen und verstehen**

Fachbeitrag, Ausgabe 14/2012 – von Andreas Wolf

Umsetzungserfolg durch Partizipation **Keine Angst vor 1.000 Stakeholdern**

Fachbeitrag, Ausgabe 20/2013 – von Meri Eremut-Marinic, Dr. Wolfram von Schneyder und Markus Moser

So werben Sie für Ihr Projekt **Teil 1: Ein positives Image schaffen**

Fachbeitrag – Ausgabe 12/2014 – von Dr. Tomas Bohinc

weitere Artikel ...

(siehe unter: www.projektmagazin.de/methoden/stakeholdermanagement)

Herkunft

Die Herkunft der Methode ist unbekannt, jedoch findet sich das Stakeholdermanagement als zentrales Element in allen Projektmanagement-Richtlinien wieder.

Der PMBOK® Guide (Fifth Edition) behandelt dieses wichtige Thema im Wissensgebiet "Project Stakeholder Management", das vier Prozesse umfasst.

Im Projektmanagement nach PRINCE2® sind die wichtigsten Stakeholder im Lenkungsausschuss (Project Board) vertreten. Weiterhin werden die Rollen Executive (Auftraggeber), Senior User (Benutzervertreter) und Senior Supplier (Lieferantenvertreter) explizit hervorgehoben.

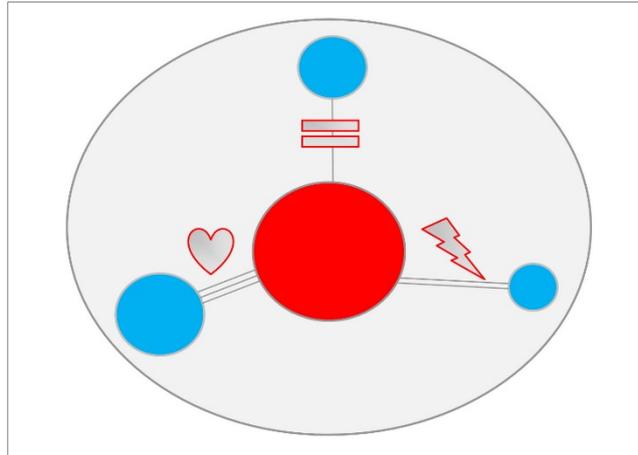
In der ICB 3.0 der IPMA wird das Stakeholdermanagement im Kompetenzelement "Interested Parties" betrachtet und ist eng mit der Betrachtung des Projektfelds verbunden.

Der Begriff "Stakeholder" ("Projektbeteiligte") wird auch im Deutschen verwendet und bezeichnet allgemein Personen oder Personengruppen, die aktiv am Projekt beteiligt, von den Auswirkungen des Projektes betroffen sind oder Einfluss auf das Projekt nehmen können.

Autor: Andrea Windolph

erstellt am: 18.9.2015

Umfeldanalyse



Englische Bezeichnungen

Systematic Contextual Analysis

Kurzdefinition

Die Umfeldanalyse (Systemumfeldanalyse) dient dazu, die Einflüsse des Umfelds auf Systeme wie z.B. Projekte oder Abteilungen zu analysieren. Hierzu werden die Beziehungen zum System beschrieben und visualisiert. Die Analysten ziehen daraus Schlussfolgerungen für die Interaktion des Systems mit seinem Umfeld.

Bei der Anwendung der Umfeldanalyse im Projektmanagement steht das Projekt im Mittelpunkt der Analyse. Der Projektleiter oder andere Projektverantwortliche untersuchen dessen Beziehungen zu den Stakeholdern im Umfeld.

Einsatzmöglichkeiten

- Stakeholdermanagement
- Analyse von Konflikten
- Identifikation von Risiken

Vorteile

- + Durch die Visualisierung können die Beziehungen der Stakeholder im Projektumfeld mit dem Projekt intuitiv erfasst werden.
- + Vereinfachte Darstellung der Umweltbeziehungen und dadurch Reduktion

ihrer Komplexität

-
- | | |
|-------------------------------|--|
| Nachteile / Risiken / Grenzen | <ul style="list-style-type: none">- Die Visualisierungen werden unübersichtlich, wenn mehr als 15 Stakeholder untersucht werden.- Subjektive Einschätzungen können als objektive Tatsachen aufgefasst werden. |
|-------------------------------|--|
-

- | | |
|-----------------|--|
| Voraussetzungen | <ul style="list-style-type: none">• Das zu betrachtende System (Projekt) ist definiert.• Das zu analysierende Umfeld ist bekannt. |
|-----------------|--|
-

Qualifikation	Zur Durchführung einer Umfeldanalyse sind keine besonderen Qualifikationen erforderlich.
---------------	--

- | | |
|-------------------------|---|
| Benötigte Informationen | <ul style="list-style-type: none">• Informationen über Stakeholder sowie deren Kommunikationsbeziehungen und Positionen zum System (Projekt)• Projektauftrag oder adäquate Dokumente |
|-------------------------|---|
-

- | | |
|------------|---|
| Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none">• Visualisierte Interaktion mit den Stakeholdern• Identifizierte kritische Kommunikationsbeziehungen• Empfehlungen für die Interaktion mit dem Systemumfeld |
|------------|---|
-

- | | |
|-----------------------|--|
| Benötigte Hilfsmittel | <ul style="list-style-type: none">• Pinnwand, Moderationskarten, Stifte• Alternativ: Flipchart / DIN A 3 Blatt, Haftnotizen, Stifte• Alternativ: geeignete Visualisierungssoftware (z.B. Microsoft Powerpoint) |
|-----------------------|--|
-

Durchführung	<h2>Schritt 1: Ermitteln Sie die Umfeldpartner des Systems!</h2>
--------------	--

Umfeldpartner sind alle Personen oder Institutionen im Umfeld des Systems. Erstellen Sie eine Liste aller Umfeldpartner und priorisieren Sie diese gemäß ihrer Bedeutung für das System (s.u.). In der weiteren Analyse werden die wichtigsten Umfeldpartner untersucht.

Schritt 2: Bewerten Sie die Bedeutung der Umfeldpartner!

Beschriften Sie Moderationskarten oder Haftnotizen mit den Namen der Umfeldpartner. Verwenden Sie dabei drei Größen, um die Bedeutung des Umfeldpartners für das System zu symbolisieren.

		Großer Kreis / große Haftnotiz: Wichtiger Umfeldpartner, der den Erfolg des Systems entscheidend beeinflussen kann.
		Mittlerer Kreis / mittlere Haftnotiz: Umfeldpartner, der einen hohen Einfluss hat, der aber letztendlich das System nicht gefährden kann.
		Kleiner Kreis / kleine Haftnotiz: Umfeldpartner mit wenig Einfluss, der jedoch nicht vernachlässigt werden kann.

Tabelle 1: Visualisierung der Bedeutung der Umfeldpartner für das System durch die Größe des Symbols.

Schritt 3: Ermitteln Sie Interesse und emotionale Nähe!

Zeichnen Sie in der Mitte der Visualisierungsfläche (Pinnwand, Flip-Chart, Papier) einen großen Kreis und beschriften Sie diesen mit dem Namen des Systems. Ordnen Sie die Karten der Umfeldpartner auf der Visualisierungsfläche an, wobei Sie mit dem Abstand zum System das jeweilige Interesse und die emotionale Nähe des Umfeldpartners visualisieren.

Position	Bedeutung für Bezug zum System.
Sehr nahe am System	Sehr großes Interesse am System und große emotionale Nähe zum System.
Mittlere Entfernung zum System	Interesse am System, aber mit relativ wenig persönlicher Betroffenheit.
Weite Entfernung zum System	Wenig Interesse am System oder dessen Ergebnis, da die persönlichen Ziele dadurch kaum beeinflusst werden.

Tabelle 2: Visualisierung des Interesses am System.

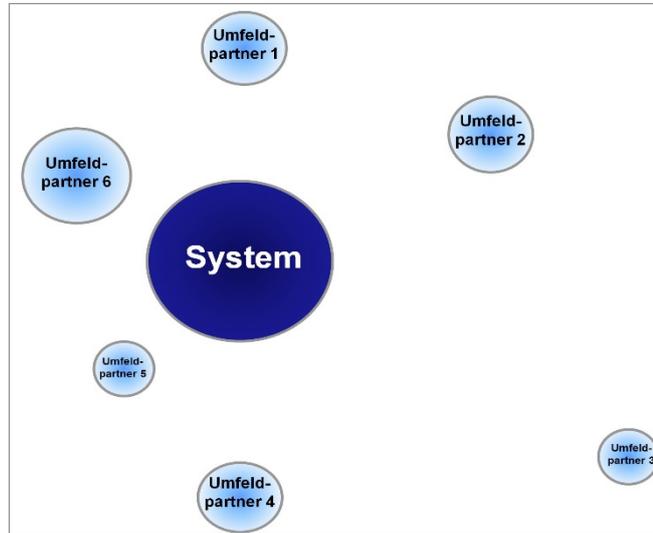


Bild 1: Anordnung der System- und Umfeldpartner / Stakeholder.

Schritt 4: Analysieren Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Zeichnen Sie die Kommunikationsbeziehungen zwischen System und Umfeldpartnern ein und stellen Sie deren Kontakthäufigkeit dar:

≡≡≡	Viele Kontakte und häufige Kommunikation, d.h. Gespräche, Telefonate oder Besprechungen
≡≡	Regelmäßige Kontakte mit dem System
≡	Nur wenige Kontakte zum System und nur sporadischer Informationsaustausch

Tabelle 3: Visualisierung der Kommunikationsbeziehungen.

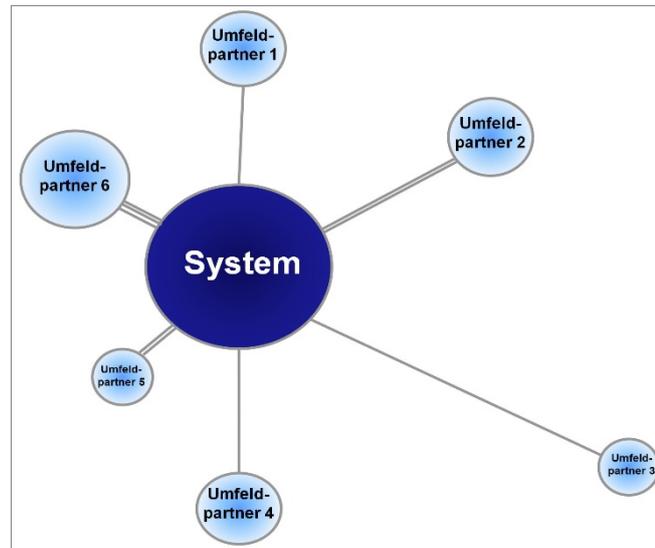


Bild 2: Visualisierung der Kommunikationsbeziehungen.

Schritt 5: Bewerten Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Schreiben Sie neben jede Kommunikationsbeziehung, wie Sie diese bewerten:

	Freundschaftliche Beziehung. Die "Chemie" stimmt zwischen Projekt und Umfeldpartner.
	Es gibt Interessensgegensätze und Konflikte zwischen Projekt und Umfeldpartner.
	Zwischen Projekt und Umfeldpartner gibt es eine Blockade. Eine Kommunikation zwischen beiden findet kaum statt.

Tabelle 4: Visualisierung der Qualität der Beziehungen.

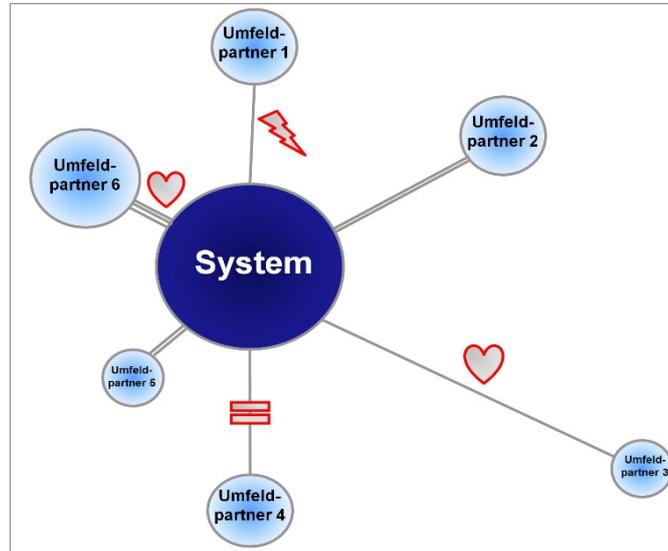


Bild 3: Visualisierung der Bewertungen der Kommunikationsbeziehungen.

Schritt 6: Klären Sie die Beziehungen zu den Umfeldpartnern!

Erstellen Sie eine Tabelle, in der Sie für jeden Umfeldpartner reale oder vermutete Aussagen zu den folgenden Fragen festhalten:

- Welche Anforderungen haben die Umfeldpartner an uns?
- Wir möchten / wollen, dass der Umfeldpartner folgendes tut / unterlässt: ...
- Wie begegnen wir den Umfeldpartnern heute?
- Was bedeutet dies für uns?
- Welche Antworten geben wir den Umfeldpartnern in der Zukunft?

	Welche Anforderungen hat der Umfeldpartner an uns?	Wir möchten / wollen, dass der Umfeldpartner folgendes tut / unterlässt	Wie begegnen wir dem Umfeldpartner heute?	Was bedeutet dies für uns?	Welche Antworten geben wir dem Umfeldpartner in der Zukunft?
Umfeldpartner 1					
Umfeldpartner 1					
Umfeldpartner 1					

Bild 4: Beschreibung der Beziehungen zu den Umfeldpartnern.

Schritt 7: Optimieren Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Maßnahme	Verantwortlich	Beteiligte	Termin	Status

Bild 5: Beispiel für Maßnahmenliste.

Erstellen Sie einen Maßnahmenplan für die Umfeldpartner, bei denen die Kommunikation verändert werden soll.

- Tipps für die Praxis
- Erstellen Sie die Umfeldanalyse möglichst im Team. Die Diskussion führt zu einer objektiveren Einschätzung der Umfeldbeziehungen.
 - Verwenden Sie eine ausreichend große Visualisierungsfläche.

Varianten

Projektumfeldanalyse / Projektumweltanalyse

Bei der Projektumfeldanalyse stellt das Projekt das betrachtete System dar. Dabei werden die Stakeholder im Umfeld des Projekts analysiert. Sie wird im Stakeholdermanagement, bei der Risikoanalyse und bei der Analyse kritischer Projektsituationen eingesetzt.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Mit der Systemumfeldanalyse Projektprobleme im Visier

Methode – Ausgabe 04/2014 – von Dr. Tomas Bohinc

Stakeholder im Projekt – trotz hoher Bedeutung oft nur intuitiv gesteuert

Fachbeitrag – Ausgaber 17/2016 – von Katja Mayer

Das Projekt im Spannungsfeld seiner Umwelt

Fachbeitrag – Ausgabe 01/2003 von Peter Duwe

weitere Artikel ...

(siehe unter: www.projektmagazin.de/methoden/umfeldanalyse)

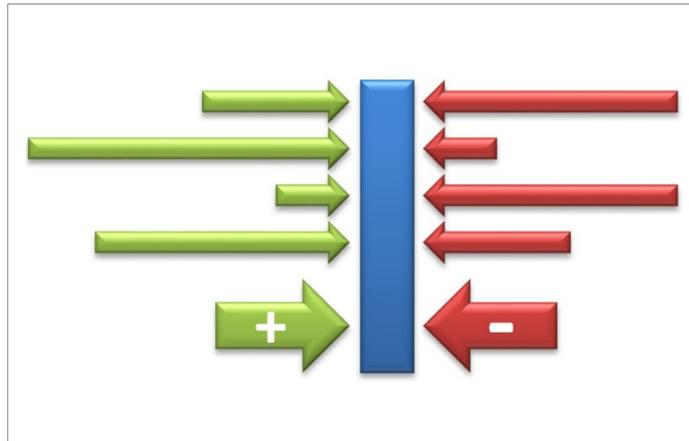
Herkunft	Die Umfeldanalyse ist eine traditionelle Methode im systemischen Management, speziell auch im Projektmanagement. In der Literatur finden sich unterschiedliche Darstellungen, z.B. in der Art, wie Verbindungen visualisiert werden. Ein direkter Erfinder der Umfeldanalyse kann nicht angegeben werden. Ich folge bei meiner Beschreibung dem Vorgehen von Schober-Ehmer und Schulte-Derne (Schober-Ehmer, Herbert u. Schulte-Derne, Michael: persönliche Mitteilung, Wien, Jan. 2016)
----------	--

Ergänzende Methoden	Risikomatrix – zur Priorisierung und Analyse identifizierter Risiken Stakeholdermanagement – zur ergänzenden Anwendung
---------------------	---

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 20.03.2016

Kraftfeldanalyse



Englische Bezeichnungen

Force Field Analysis

Kurzdefinition

Die Kraftfeldanalyse ist eine einfache Methode zur Analyse einer Situation. Sie dient zur Identifikation und Visualisierung der treibenden und bremsenden Einflussfaktoren. Diese werden im Diagramm als fördernde bzw. blockierende Kräfte dargestellt, die auf den betrachteten Gegenstand wirken. Aus diesem Kraftfelddiagramm wird ein Aktionsplan abgeleitet, um einen möglichst großen Netto-Effekt zugunsten des angestrebten Ziels zu erreichen.

Einsatzmöglichkeiten

Die Analyse ist in zahlreichen Disziplinen und Anwendungsgebieten verbreitet. Sie eignet sich insbesondere für Situationen, in denen sich eine Veränderung abzeichnet. Im Projektmanagement eignet sie sich zur Problemlösung und Entscheidungsfindung sowie für Stakeholdermanagement, Risikomanagement und die Konzeption von Change Management. Sie dient dazu, situationsbezogene Einflüsse zu erkennen, die für das weitere Vorgehen wertvolle Erkenntnisse liefern und zur Entwicklung einer Strategie beitragen.

Vorteile

- + Sie ist sehr einfach anzuwenden und benötigt keine speziellen Werkzeuge.
- + Sie visualisiert wesentliche Einflussgrößen, so dass die Beteiligten sie intuitiv

verstehen.

- + Sie ist sehr flexibel auf vielfältige Fragestellungen anwendbar.

Nachteile / Risiken / Grenzen

- Die Methode leitet selbst keine Maßnahmen ab, sie unterstützt die Anwender lediglich dabei.
- Sie gibt keine Garantie auf Vollständigkeit.
- Sie liefert das subjektive Bild der Beteiligten und bietet keine Mechanismen, um dieses zu überprüfen.

Voraussetzungen

Bereitschaft der Beteiligten, die Einflussfaktoren bewusst wahrzunehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen.

Qualifikation

Die Methode erfordert keine spezielle Qualifikation. Bei der Anwendung in Gruppen ist Moderationserfahrung hilfreich.

Benötigte Informationen

- detaillierte Informationen über die Ausgangssituation
- genaue Beschreibung der angestrebten Situation und des geplanten Vorgehens
- Wissen der Beteiligten über die betrachtete Situation und deren Einschätzung
- Zielsetzung für den Einsatz der Analyse

Ergebnisse

- gewichtete bremsende Kräfte (Widerstände), die eine positive Veränderung blockieren oder sich negativ auswirken
- gewichtete treibende Kräfte bzw. Einflussfaktoren, die positive Veränderungen bewirken können
- Maßnahmenentwurf für die Überwindung der bremsenden Kräfte und die Verstärkung der treibenden Kräfte
- Aktionsplan für die Umsetzung der Maßnahmen

Benötigte Hilfsmittel

- Papier, Flipchart oder Whiteboard und Stifte. Alternativ ist auch das Arbeiten mit Computer und Beamer möglich.
- möglichst ungestörter Arbeitsraum
- Werkzeug zur Dokumentation (Tabelle, Aktionsplan etc.)

Durchführung

Schritt 1: Beschreiben Sie die Situation und das Ziel!

Vermitteln Sie allen Beteiligten, wie sich die zu analysierende Situation aus Ihrer

Sicht darstellt. Dies kann die Ausgangssituation sein und / oder ein Szenario der angestrebten Situation, die erreicht werden soll. Steht im Projekt eine Entscheidung an, zeichnet sich ein Konflikt ab, ist das Projekt festgefahren? Gehen Sie auf die Fragen und Anmerkungen der Teilnehmer ein, um eine gemeinsame Sicht auf die Situation herzustellen.

Zeichnen Sie einen senkrechten Kasten in die Mitte der Arbeitsfläche und schreiben Sie in ihn prägnant den betrachteten Gegenstand, auf den die fördernden und hemmenden Faktoren wirken. Bei einem Veränderungsprojekt wird dies der angestrebte, neue Zustand sein, bei einer Produktentwicklung kann es auch eine technische Komponente sein, deren Vor- und Nachteile zu betrachten sind. Wenn Sie möchten, können Sie links und rechts vom Kasten auch ein Gitternetz zeichnen, das als Maßstab für die in den nächsten Schritten eingetragenen Einflusspfeile dient (s. Bild 1).

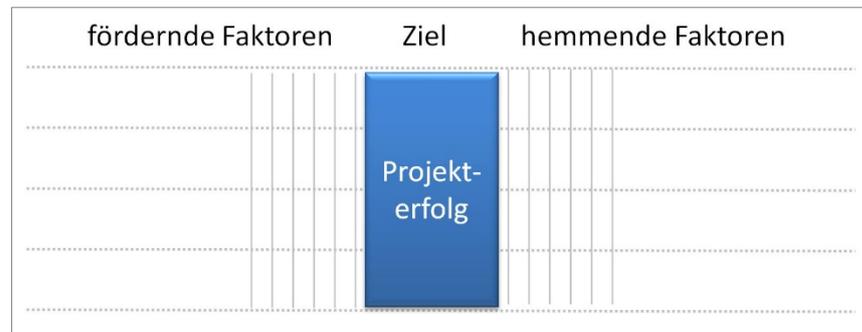


Bild 1: Vorbereitete Arbeitsfläche für die Kraftfeldanalyse

Benennen Sie die Zielsetzung der Analyse: Geht es um die Entwicklung einer Strategie, soll ein Problem gelöst werden oder möchten Sie die Widerstände im Projekt transparent machen, um einen Konflikt zu lösen? Gehen Sie auch hier auf Diskussionen mit den Beteiligten ein, um eine gemeinsame Zielsetzung zu erreichen.

Schritt 2: Visualisieren Sie die bremsenden Kräfte!

Stellen Sie dazu situationsbezogene Fragen, die zur Identifikation der einwirkenden Kräfte dienen. Dabei können Sie systematisch unterschiedliche Perspektiven einnehmen, die sich z.B. auf die Personalstärke, Finanzen, fachliche Inhalte und Argumente etc. konzentrieren. Z.B. könnten Sie fragen:

- Was bzw. wer hindert / blockiert im Augenblick das Projekt?
- Welche Widersacher stehen im Raum?
- Reichen die Ressourcen, die Finanzen, das Knowhow?
- Haben die Ressourcen die notwendigen Informationen?
- Gibt es weitere Hindernisse oder Rahmenbedingungen, die uns blockieren?
- Wer hat indirekt Interesse daran, dass wir nicht weiterkommen und wie groß ist dieser Einfluss?

- Gibt es Widerstände, die uns bremsen, in Abteilungen, im Management, beim Auftraggeber / Kunden?
- Stehen wir uns im eigenen Team im Weg?
- Welche Abhängigkeiten von anderen Projekten hindern uns?

Visualisieren Sie diese Kräfte, indem Sie für jede erkannte Kraft einen Pfeil zeichnen, der von rechts zum zentralen Kasten zeigt. Gewichten Sie die Stärken durch die Länge der gezeichneten Pfeile (s. Bild 2).

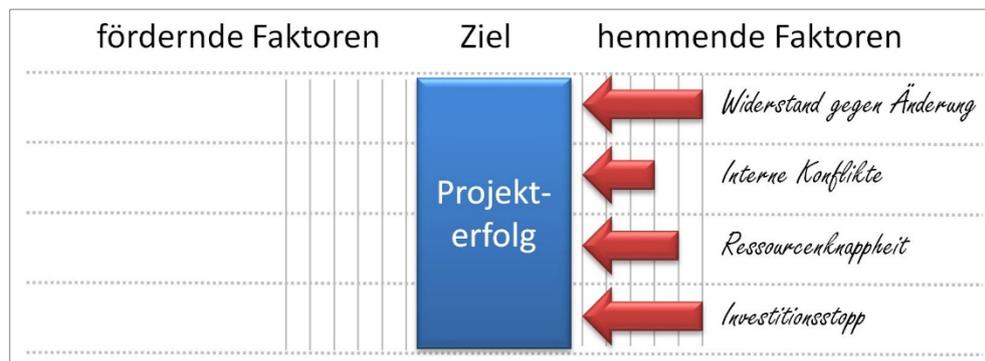


Bild 2: Kraftfelddiagramm mit hemmenden Faktoren

Schritt 3: Identifizieren Sie die treibenden Kräfte!

Stellen Sie als nächstes situationsbezogene Fragen, die zur Identifikation der positiv wirkenden Kräfte dienen. Auch hier können Sie systematisch unterschiedliche Perspektiven einnehmen, um möglichst viele Kräfte zu entdecken. Z.B. können Sie fragen:

- Wer treibt das Projekt bewusst voran und engagiert sich für unser Ziel?
- Wie einflussreich sind unsere Sponsoren?
- Was hilft uns im Augenblick?
- Welche Rahmenbedingungen sind förderlich?
- Wie einflussreich ist der Auftraggeber und steht er zu uns?
- Welche Unterstützung erfahren wir in Abteilungen, im Management, beim Kunden?
- Können wir von anderen Projekten möglicherweise Rückenwind erhalten?

Visualisieren Sie auch diese Kräfte, indem Sie für jede erkannte Kraft einen Pfeil zeichnen, der von links zum Kasten zeigt. Gewichten Sie die Stärken durch die Länge der gezeichneten Pfeile. Sie haben nun eine Visualisierung des "Kraftfelds", dem der von Ihnen betrachtete Gegenstand ausgesetzt ist (s. Bild 3).

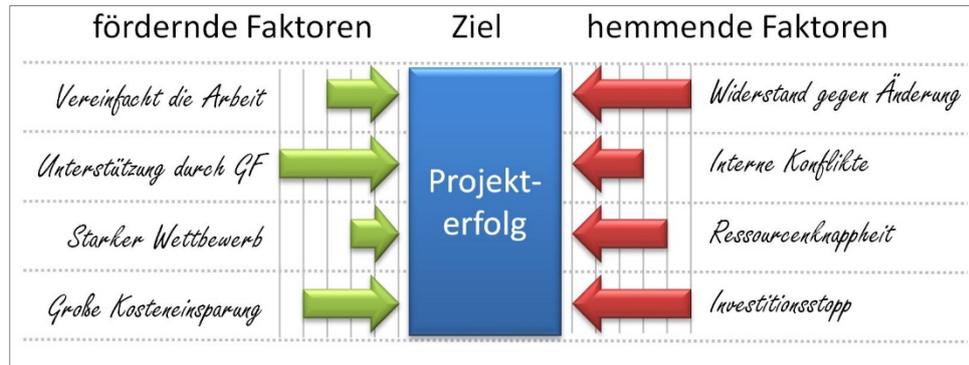


Bild 3: Kraftfelddiagramm mit fördernden und hemmenden Faktoren

Schritt 4: Priorisieren Sie die Hindernisse!

Wählen Sie die mächtigsten / wichtigsten bremsenden Kräfte aus, die Sie für das weitere Vorgehen fokussiert betrachten wollen, um Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Wenn Sie viele Ansatzpunkte gefunden haben, so ist eine Begrenzung der Betrachtung auf drei Kräfte empfehlenswert, um sich nicht zu sehr im Detail zu verlieren.

Für die Priorisierung können Sie im Team z.B. mit Bewertungspunkten arbeiten: Jeder Beteiligte erhält eine begrenzte Zahl von Klebepunkten und darf sie frei auf die ihm besonders wichtig erscheinenden Faktoren verteilen. Sollte dies nicht konsensfähig sein, können Sie auch mit aufwendigeren Priorisierungsmethoden wie der **ABC-Analyse** oder dem **Paarweisen Vergleich** arbeiten.

Schritt 5: Priorisieren Sie die unterstützenden Kräfte!

Wählen Sie die mächtigsten / wichtigsten antreibenden Kräfte aus, die Sie für das weitere Vorgehen fokussiert betrachten wollen, um sie für Ihre Lösung zu nutzen. Auch hier empfiehlt sich eine Begrenzung auf drei Kräfte, wenn es eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt. Methodisch gehen Sie dabei genauso vor wie bei den Hindernissen.

Schritt 6: Erarbeiten Sie Maßnahmen, um Hindernisse zu überwinden!

Entwickeln Sie Maßnahmen, um Hindernisse und Blockaden zu überwinden. Denken Sie dabei auch daran, die möglichen antreibenden Kräfte einzubeziehen. Können Sie einen hemmenden Faktor evtl. sogar zu einem treibenden Faktor umkehren? Versuchen Sie, zur Analyse der Hindernisse den **Negativen Zweig** einzusetzen. Dokumentieren Sie die gefundenen Ideen bzw. Maßnahmen und ihre erhoffte Wirkung. Achten Sie dabei auf mögliche Abhängigkeiten und Synergieeffekte.

Schritt 7: Erarbeiten Sie Maßnahmen, um treibende Kräfte zu stärken!

Entwickeln Sie Maßnahmen, um sich die positive Energie der treibenden Kräfte zu erschließen und dokumentieren Sie das Ergebnis. Dies kann z.B. die Aktivierung von Stakeholdern sein oder die Einbeziehung weiterer Ressourcen. Beachten Sie auch hier Synergieeffekte. Bei komplexen Zusammenhängen können Sie auch hier die Methode **Positiver Zweig** einsetzen.

Schritt 8: Erstellen Sie den Aktionsplan!

Fassen Sie alle Maßnahmen in einem Aktionsplan zusammen: Legen Sie verantwortliche Personen und verbindliche Termine für die Durchführung fest. Auf diese Weise bringen Sie die geplanten Aktivitäten auch auf den Weg.

Wie Sie einen Aktionsplan erstellen, erfahren Sie detailliert im Beitrag "**Workshop-Ergebnisse mit einem Maßnahmenplan umsetzen**" (Bohinc, Projekt Magazin 10/2016).

Tipps für die Praxis

- Bei größeren Gruppen kann eine Moderation hilfreich sein, um eine strukturierte Arbeitsweise zu ermöglichen.
- Zu Beginn der Betrachtung ist es wichtig, dass sich die Beteiligten über die zu analysierende Situation und über die Zielsetzung der Methode einig sind. Klären Sie deshalb vorab diese beiden Themen im Kreis der Beteiligten.
- Besonders in schwierigen Situationen ist es hilfreich, die Kraftfeldanalyse mit einer neutralen Moderation durchzuführen. Ansonsten können Diskussionen schnell emotional werden, sich direkt auf Personen und deren Machtposition bzw. Haltung beziehen und Konflikte ausbrechen.
- Beachten Sie, dass Ergebnisse der Kraftfeldanalyse häufig als "Interna" zu behandeln sind, insbesondere wenn sie sehr konkret auf Personen bezogen sind. Deshalb ist ein ungestörter Arbeitsraum und ein sorgsamer Umgang mit den erzeugten Dokumenten bzw. Medien sinnvoll.
- Insbesondere bei Veränderungsprozessen oder Konfliktlösungen sollte die Methode nicht leichtfertig angewandt werden, denn sie kann bei den Beteiligten verborgene Konflikte und unterschwellige Probleme zu Tage fördern, denen man in der Diskussion kompetent begegnen muss.
- In der Praxis hat es sich häufig bewährt, den Fokus auf maßgebliche Blockaden und deren Auflösung zu richten.
- Die Methode kann gut mit anderen Methoden ergänzt werden, um erkannte Ansatzpunkte für Maßnahmen oder eine Lösung zu vertiefen.
- Wenden Sie die Methode wiederholt an, um die erreichten Fortschritte auf Basis der Maßnahmen bzw. die dadurch bewirkten Veränderungen zu prüfen.

Varianten

Es gibt viele verschiedene Varianten der Methode, die im Laufe der Jahre auf Basis der ursprünglichen Kraftfeldanalyse von Lewin entwickelt wurden. Unterschiede sind etwa im Umfang der Methode zu erkennen (z.B. Reduzierung auf die Identifikation der Kräfte) oder in der Art der Visualisierung und Dokumentation. So richten sich bei einer Variante der Visualisierung, die sich auf die Analyse

einer bestehenden Situation konzentriert, die Pfeile mit der Spitze nach außen statt nach innen. Häufig ist auch die Darstellung zu finden, bei der die Pfeile von oben und unten auf den betrachteten Gegenstand einwirken.

Fachartikel **Probleme lösen mit der Kraftfeldanalyse**
(Anleitungen und Anwendungsbsp.) Tipp – Ausgabe 24/2008 – von Petra Berleb

Herkunft Der Psychologe Kurt Lewin (1890-1947), der u.a. auch durch das 3-Phasen-Modell für Veränderungsprozesse bekannt ist und als einer der Pioniere der modernen Sozialpsychologie gilt, entwickelte das Kraftfeldmodell für Veränderungsprozesse. Der Fokus war dabei die Analyse der dynamischen Veränderungskräfte, die in jedem sozialen System auf dessen einzelne Mitglieder einwirken.

Ergänzende Methoden

- **Mind Mapping** – zur Identifikation von Einflussfaktoren
- **Konfliktwolke** – alternative Methode zur Auflösung von Konflikten
- **Umfeldanalyse** – alternative Methode zur Betrachtung von Einflussfaktoren
- **Negativer / Positiver Zweig** – zur Analyse der negativen wie positiven Faktoren und Identifikation von Maßnahmen
- **ABC-Analyse** – zur Priorisierung der identifizierten Faktoren
- **Paarweiser Vergleich** – zur Priorisierung der identifizierten Faktoren
- **Stakeholdermanagement** – zur Identifikation und Analyse von Personen(gruppen) mit negativ oder positiv einwirkenden Kräften
- **Nutzwertanalyse** – Priorisierung der identifizierten Maßnahmen nach ihrer Effizienz

Autor: Cornelia Niklas

erstellt am: 26.03.2017