

Spotlight

Zielsicher Verhandeln im Projekt



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

Zielsicher Verhandeln im Projekt

Souverän meine Interessen vertreten und in Verhandlungen eigene Ideen durchsetzen – das fällt vielen von uns schwer. In diesem Spotlight lernen Sie das Partnerschaftliche Handeln nach der Harvard-Methode sowie weitere Techniken und Strategien zur erfolgreichen Verhandlungsführung kennen. Auch für schwierige Situationen – z.B., wenn die Diskussion festgefahren ist oder Konflikte offensichtlich werden – haben wir passende Werkzeuge für Sie zusammengestellt. Tipps zur erfolgreichen Gehaltsverhandlung runden dieses Spotlight ab, das Sie zum waschechten Verhandlungsprofi macht!

Inhalt

Verhandlungsstrategien für Projektleiter

1. Typgerecht verhandeln
Wie Sie wichtige Gespräche im Projekt erfolgreich meistern Seite 4
2. Partnerschaftlich verhandeln im Projekt
Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts Seite 12
3. Partnerschaftlich verhandeln im Projekt
Teil 2: Harvard-Konzept – Techniken zur Umsetzung Seite 20

Verhandlungen vorbereiten und führen

4. Argumente im Kopf behalten Seite 27
5. Mit flexibler Kommunikation schneller zum Ziel
Wie Sie als Projektleiter situativ richtig argumentieren Seite 30
6. Wie Sie in Verhandlungen Fragen richtig einsetzen Seite 36
7. Rhetorik-Judo – Vorschlagen, nicht zurückschlagen! Seite 40
8. So erhalten Sie verbindliche Terminzusagen Seite 42

Schwierige Verhandlungssituationen überwinden

9. Zielgerichtete Auftragsklärung durch Perspektivenwechsel
Mit zirkulären Fragen festgefahrte Gespräche erfolgreich in Gang bringen..... Seite 46
10. Festgefahrte Diskussionen wieder in Gang bringen
Perspektivenwechsel statt Gesprächsmikado Seite 54
11. Kleine Interventionen können Großes bewirken
Mit mediativem Vorgehen Konflikte frühzeitig auflösen..... Seite 57
12. Drei Strategien, um Sackgassen zu vermeiden
"Nein" sagen und dennoch im Gespräch bleiben Seite 66
13. Der richtige Umgang mit dem Wörtchen "Nein" Seite 72
14. Achtung Überfall!
So schützen Sie sich vor Spontan-Verhandlungen Seite 75

Das Gehalt verhandeln

- 15. So legen Sie den Grundstein für ein erfolgreiches Gehaltsgespräch Seite 78
- 16. Erfolgreich um Vergütung verhandeln
Techniken & Strategien für mehr Gehalt Seite 81

Methodensteckbriefe zur Verhandlungsführung

- 17. Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode Seite 86
- 18. Zirkuläre Fragen Seite 94

Arbeitshilfen

- Artikelanhang: Sammlung zirkulärer Fragen Artikel 9, S. 46
- Arbeitshilfe: Ein gutes "Nein" platzieren Artikel 12, S. 66

Fachbeitrag

Typgerecht verhandeln

Wie Sie wichtige Gespräche im Projekt erfolgreich meistern

Das erste Klärungsgespräch mit dem Auftraggeber, die Verhandlung mit einer Führungskraft über notwendige Ressourcen für das Projekt, das Status-Reporting vor einem Top-Manager im Krisenfall – wichtige Gespräche oder Verhandlungen mit Führungskräften muss fast jeder Projektleiter zu Beginn und immer wieder im Verlauf seines Projekts führen. Dennoch sind sie für viele eine große Herausforderung mit oft ungewissem Ausgang. Und damit ein Risiko für den Projekterfolg. Denn Verhandlungssituationen können

- das Projekt entscheidend voranbringen, wenn sie der Projektleiter für beide Seiten gut löst, etwa wenn er die verbindliche Zusage einer Führungskraft für die Mitarbeit eines wichtigen Fachexperten im Projekt erhält,
- oder aber das Projekt ins Straucheln bringen, wenn dem Projektleiter die Gesprächsführung misslingt und der Linienmanager die Ressource nicht, wie benötigt, bereitstellt.

Deshalb sind Projektleiter im Vorteil, die wissen, worauf es bei solchen Verhandlungen vor allem ankommt: Nicht nur auf den Inhalt, sondern auch und vor allem auf den angemessenen Umgang mit der Persönlichkeit des Gegenübers. Denn nur, wenn Sie als Projektleiter an Ihrem Gesprächspartner nicht vorbeireden, erreichen Sie ihn – und damit das gewünschte oder notwendige Ergebnis für Ihr Projekt und sich selbst.

Dieser Artikel erläutert Projektleitern,

- worauf Sie im Umgang mit Ihren Verhandlungspartnern achten können und sollten und
- wie Sie daraus konkrete, erfolgreiche Vorgehensweisen für Ihre Stakeholder-Gespräche im Projekt-Alltag ableiten.

Alles eine Typ-Frage

Stellen Sie sich vor einem wichtigen Einzelgespräch als erstes folgende Fragen: "Mit wem kriege ich es da zu tun? Was weiß ich über die Person, ihr Wesen, ihr Auftreten, ihren Ruf, ihre Interessen, ihren Stil?"

Wenn Sie selbst noch keine oder nur spärliche Informationen haben, fragen Sie andere Menschen, die Ihren Verhandlungspartner besser kennen, da sie regelmäßig mit ihm zu tun haben oder ihn bereits in Meetings erlebt haben. Es ist überaus hilfreich, wenn Sie sich vorab zumindest ein grobes Bild von Ihrem Gegenüber machen können. Denn: Unterschiedliche Persönlichkeiten greifen in ihrer eigenen Kommunikation – meist unbewusst – auf unterschiedliche Verhaltensmuster zurück. Dieses Wissen können und sollten Sie bewusst und aktiv nutzen, um den

Autor



Marita Schöps

Trainerin für PM, Führung & Kommunikation; Business

Coach für Stabsfunktionen (z.B. PMOs); Branchen: Automobil, IT, Ernährung; Lehrbeauftragte für PM

Kontakt:

kontakt@marita-schoeps-consulting.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Gesprächsverlauf für Ihren Verhandlungspartner und sich selbst so angenehm und damit so erfolgversprechend wie möglich zu gestalten. Dabei geht es ausdrücklich nicht um Manipulation, sondern um echtes Interesse an Ihrem Gegenüber und dem, was sie oder ihn bewegt.

Besonders eignet sich für diese gezielte und wohlwollende Vorbereitung auf einen wichtigen Gesprächspartner ein Persönlichkeitsmodell, das ursprünglich für Vertriebszwecke entwickelt wurde, sich meiner eigenen Erfahrung nach aber auch im Projektgeschäft sehr bewährt. Diesem Modell zufolge sind in Gesprächen und Verhandlungen vier Dimensionen besonders relevant:

- Kontaktstärke
- Durchsetzungsstärke
- Gewissenhaftigkeit und
- soziale Verträglichkeit

Dieses vom Starnberger Institut für Personaldiagnostik IFPD entwickelte Modell "Multidimensional Personality Performance Inventory" (MPPI) macht sich ein kommunikatives Grundbedürfnis jedes Menschen zu Nutze: die Neigung, über die Themen und Aspekte zu sprechen, die ihm am wichtigsten sind oder ihm am meisten liegen. Wenn Sie diese Aspekte kennen und sich darauf einstellen, können Sie als Projektleiter Ihrem Gegenüber viel leichter etwas "verkaufen" – und das wollen Sie ja, um eine verbindliche Vereinbarung oder Entscheidung zu erreichen und Ihr Projekt voranzubringen.

Das Modell unterscheidet im Wesentlichen vier grundlegende Kommunikationstypen:

- den "Entertainer"
- den "Macher"
- den "Perfektionisten"
- den "Gefährten"

Ein Mensch lässt sich natürlich nicht auf einen dieser vier Typen reduzieren – wie jedes Modell vereinfacht auch diese Typisierung. Sie fokussiert auf **kommunikative Vorlieben** und **Schlüsselreize** einzelner Persönlichkeitstypen. Diese können Sie bei vielen Managern in Ihrem Projektumfeld relativ leicht erkennen und dann entsprechend darauf eingehen.

Gut erkannt ist halb gewonnen

Wenn nun also z.B. das erste Klärungsgespräch mit Ihrem Auftraggeber bevorsteht: Wie und woran machen Sie fest, welcher kommunikative Typ sie oder er am ehesten ist?

Achten Sie zunächst einfach darauf, was diese Person unbewusst und von alleine von sich preisgibt! Wie meldet sie sich z.B. in der Regel am Telefon? Zeigt sie bestimmte Verhaltensmuster in Meetings oder bei anderen Begegnungen?

Der "Entertainer"

Jemand, der meistens fröhlich, freundlich, mit einer lockeren Grußformel ans Telefon geht oder die anderen begrüßt, gerne und ausführlich Anekdoten erzählt, über nahezu jedes Thema ausgelassen plaudern kann, witzig, charmant, vielleicht sogar exzentrisch sowie optimistisch ist und sich leicht begeistern lässt, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein "Entertainer".

Der "Macher"

Wer in seiner Kommunikation dagegen sofort zur Sache kommt, meist wenig Zeit hat, sich telefonisch knapp, ungeduldig, ja fast unwirsch meldet und sehr selbstbewusst, fordernd und direkt auftritt, gehört wohl in die Kategorie "Macher". Menschen mit einem solchen Typen-Schwerpunkt besitzen und zeigen oft Statussymbole und sprechen häufig gerne von ihren geschäftlichen oder sportlichen Erfolgen.

Der "Gefährte"

Wenn jemand freundlich und ehrlich am anderen Menschen interessiert ist, verlässlich die firmenübliche Grußformel verwendet, liebenswürdig wirkt, gerne über das Team, den Kollegenkreis spricht oder argumentiert und lieber "wir" als "ich" sagt, dürfte sie oder er ein sogenannter "Gefährte" sein.

Der "Perfektionist"

Den Typus des "Perfektionisten" erkennen Sie daran, dass er sich zwar höflich und korrekt meldet und verhält, dabei aber beinahe spröde und etwas zurückgenommen wirken kann, sehr strukturiert, planvoll und gründlich denkt, fragt und vorgeht und, wenn überhaupt, am liebsten über sein Fach- oder Spezialgebiet spricht.

Was nützt es Ihnen für Ihr Projekt nun, wenn Sie bei Ihrem Auftraggeber oder einem anderen wichtigen Verhandlungspartner einen dieser Typenschwerpunkte erkannt haben? Ganz einfach: Sie können daraus konkrete "Dos and Don'ts" für Ihr Gespräch mit dieser Person ableiten und so gezielt Ihren Verhandlungserfolg vorbereiten.

Der erste Ton macht die Musik

Schon beim Einstieg ins Gespräch mit einem wichtigen Stakeholder können Sie alles richtig machen – oder sehr viel falsch.

Im Austausch mit dem "Entertainer" ist "Small Talk" Pflicht

Fast einer Todsünde käme es gleich, wenn Sie beim "Entertainer"-Typ versuchten, sofort zur Sache zu kommen. Rechnen Sie von vornherein damit, dass viel Zeit mit sog. "Small Talk" vergehen könnte. Gerne erzählt der Entertainer lebhaft und mit Ausschmückungen von seinen Hobbys oder Erlebnissen. Das Thema ist beinahe Nebensache, Hauptsache, die Geschichte ist amüsant oder auch außergewöhnlich.

Natürlich dürfen auch Sie unterhaltsam sein, aber treten Sie hier nicht in einen Wettstreit mit Ihrem Verhandlungspartner. Überlassen Sie ruhig ihm die Bühne, er liebt es, sie einzunehmen und im Mittelpunkt zu stehen.

Gegenüber dem "Macher" schnell "auf den Punkt" kommen

Ganz anders verhält es sich beim "Macher"-Typ. Er ist vielbeschäftigt und so ergebnis- und erfolgsorientiert, dass Sie den "Small Talk" hier getrost sehr knapp halten oder gar weglassen können – wenn, dann interessieren ihn am ehesten geschäftliche oder sportliche Themen, über die Sie mit ihm eventuell kurz, aber bitte unbedingt nur mit Substanz reden können.

Bei ihm dürfen Sie also schnell und direkt zu "des Pudels Kern" kommen, eine ausführliche Einleitung oder Aufwärmphase wäre fehl am Platz. Oft dauert mit ihm der gesamte Gesprächstermin nur so lange wie mit anderen Verhandlungspartnern allein der Einstieg ins Gespräch.

Beim "Gefährten" Zeit für den Vertrauensaufbau nehmen

Bei jemandem, der dem Typ "Gefährte" am meisten entspricht, müssen Sie erst eine Vertrauensbasis aufbauen. Das geht meist nicht in nur einem Gespräch. Für den Einstieg bieten sich Themen auf der persönlichen Ebene an, z.B. sein Werdegang im Unternehmen, wenn Sie diesen Verhandlungspartner erst näher kennenlernen müssen, oder durchaus Privates, falls Sie bereits gut miteinander vertraut sind. Geeignet sind Themen, die den "Wir"-Gedanken transportieren.

Wichtig ist auf jeden Fall, dass Sie Ihr Interesse nicht heucheln, sondern Ihnen an Ihrem Gegenüber aufrichtig etwas liegt.

Den "Perfektionisten" mit korrektem Auftreten und planvollem Vorgehen beeindrucken

Gar keinen Wert auf nettes "Geplänkel" legt der perfektionistische Typ. Ihm geht es um die Sache, und zwar in fast allen Einzelheiten. Hier können Sie am ehesten einen guten ersten Eindruck machen, indem Sie pünktlich sind, korrekt auftreten und einen kurzen Überblick geben, was Ihr Anliegen oder Ziel im gemeinsamen Termin ist und wie Sie dabei – planvoll – vorgehen möchten.

Der "Perfektionist" würde wahrscheinlich irritiert bis verärgert reagieren, wenn Sie ihn im beruflichen Kontext mit Belanglosigkeiten, Plaudereien oder gar Persönlichem behelligen.

Wenn Ihnen der Einstieg in ein wichtiges Verhandlungsgespräch misslungen ist, weil Sie nicht typgerecht kommuniziert haben, wird es äußerst schwierig, dieser Verhandlung noch einen positiven Verlauf zu geben. Der Spruch "You never get a second chance to make a first impression" gilt hier uneingeschränkt.

Sind Sie dagegen gut gestartet, weil Sie Ihren Verhandlungspartner kommunikativ richtig "abgeholt" haben, wird er sich unbewusst wohlfühlen, erstmal ein "offenes Ohr" für Sie haben und eher bereit sein, Ihren Erläuterungen und Empfehlungen zu folgen.

Der maßgeschneiderte Argumentationsaufbau

Das bedeutet nicht, dass Sie nach dem Gesprächseinstieg nicht mehr typgerecht vorgehen müssen. Vielmehr sollten Sie auch den Aufbau Ihrer Verhandlung und Ihrer Argumentationslinie möglichst genau auf Ihr Gegenüber zuschneiden, wenn Sie das Verhandlungsergebnis in Ihrem Sinn beeinflussen möchten.

Mit ungewöhnlichen Ideen den "Entertainer" begeistern

Einen "Entertainer" nehmen Sie am besten über kreative, neue Ideen, die Abwechslung versprechen, für Ihr Anliegen ein. Solche Typen wollen Spaß im Leben. Ihre Gesprächsführung darf also lebendig, inspirierend sein. Begeistern Sie ihn für Ihren Vorschlag, indem Sie Ihre eigene Begeisterung zeigen und das Außergewöhnliche, Pfiffige Ihrer Empfehlungen herausstellen.

Ein gutes Image und Beliebtheit sind dem "Entertainer"-Typen wichtig. Visionäre oder zumindest ungewöhnliche Ideen versprechen aus seiner Sicht, sein Image weiter zu stärken bzw. seine Beliebtheit zu steigern. Deshalb wird er sie Ihnen gerne "abkaufen".

Routinelösungen und Standardkonzepte sind ihm dagegen ein Graus. Vermeiden Sie also Argumente wie "Das haben wir immer schon so gemacht" oder "Das hat sich schon oft bewährt". Auch Zahlen, Daten, Fakten werden einen solchen Verhandlungspartner bestenfalls am Rande interessieren, höchstwahrscheinlich sogar langweilen – und dann verlieren Sie seine Aufmerksamkeit und damit die Chance auf seine Zustimmung.

Durch fokussierte Darstellung des Nutzens den "Macher" überzeugen

Dem "Macher" dagegen sollten Sie, selbst wenn Ihr Projekt in einer Krise steckt, Lösungsoptionen präsentieren, und vorher bestenfalls kurz (!) die bisherigen Fortschritte und Ergebnisse aufzählen. Aber bitte nicht bluffen! Das durchschaut dieser Gesprächspartner schnell. Legen Sie lieber eine schlechte Nachricht gleich selbstbewusst auf den Tisch und fokussieren Sie das Gespräch dann auf die Handlungsmöglichkeiten.

"Macher"-Typen wollen persönlichen Erfolg haben, sind sehr wettbewerbsorientiert und lieben deshalb voraussagbare Erfolge – treten Sie also entschlossen und tatkräftig auf, präsentieren Sie nutzen- und gewinnorientierte Argumente, bleiben Sie immer im "Big Picture" und bringen Sie notwendige Informationen knackig "auf den Punkt".

Wenn Sie wissen, was Sie wollen, und das zielstrebig vertreten, können Sie einen Macher überzeugen. Vielleicht wird er versuchen, Sie durch einzelne Detailfragen auf die Probe zu stellen. Dann will er aber auf keinen Fall die große Excel-Datei mit vielen Einzelheiten sehen, sondern nur prüfen, ob Sie sich verunsichern lassen.

Wenn Sie hier souverän bleiben, werden Sie Ihren Gesprächspartner beeindrucken. Bescheiden oder zögerlich sollten Sie besser nicht auf ihn wirken. Die Erläuterung von Problemen und Vorgehensweisen oder Methoden wird er als Zeitverschwendung empfinden, die ihm – wie jegliche Ineffizienz – ein Gräuelpiel ist.

Die Win-win-Aspekte der Empfehlungen gegenüber dem "Gefährten" betonen

Während den Macher auch eine gewisse Härte in der Regel nicht abschreckt, kann ein Verhandlungspartner vom Typ "Gefährte" einer Argumentation "ohne Rücksicht auf Verluste" nichts abgewinnen. Solchen Menschen ist Harmonie ein wesentlicher Wert – deshalb brauchen Sie eine Vertrauens- und Wohlfühl-Atmosphäre im Gespräch.

Als Verhandlungsergebnis schätzen Gefährten nichts so sehr wie einvernehmliche Lösungen. Stellen Sie also die Fairness ("Win-win-Situation") einer Vereinbarung oder Ihrer Empfehlung in den Vordergrund. Machen Sie auch deutlich, dass der Vorschlag oder die Empfehlungen im Team erarbeitet wurden.

Zeigen Sie sich empathisch, vermitteln Sie diesem Stakeholder Ihre Wertschätzung, indem Sie z.B. nach seiner Motivation und seinen Gefühlen bezüglich Ihres Projekts fragen, diese ernst nehmen und sich in Ihr Gegenüber hineinversetzen. Auf Druck in der Verhandlungsführung reagieren solche Menschen empfindlich bis ablehnend, ebenso auf atmosphärische Störungen sowie kühle und sachliche Argumente.

Mit detaillierten Fakten und Checklisten den "Perfektionisten" überzeugen

Den Verhandlungstermin mit einem "Perfektionisten" sollten Sie inhaltlich besonders gründlich vorbereiten. Eine saubere Beweisführung ist für diesen Kommunikations-Typen unerlässlich. Checklisten, die belegen, dass nichts übersehen wurde, detaillierte Unterlagen, alle Argumente für und gegen Ihr Anliegen sollten Sie gewissenhaft durchdacht und vorbereitet haben und auch zum Termin mitbringen.

Planen Sie genügend Zeit für das Gespräch ein, rechnen Sie mit fundierten Detailfragen oder -einwänden, reagieren Sie darauf weder erschrocken noch genervt, sondern nehmen Sie diese ernst. Zeigen Sie entweder anhand Ihrer Unterlagen, dass und wie Sie das im Projekt bereits geprüft haben, oder nehmen Sie einen weiteren Prüfungsauftrag mit und führen Sie ihn aus.

Sonst erhalten Sie von diesem Verhandlungspartner nicht die notwendige Zustimmung. Perfektionisten interessieren sich oft auch für die konkrete Methode, die Sie anwenden, und den Prozess, durch den Sie zu Ihren Erkenntnissen und Empfehlungen gelangt sind. Es kann also gut sein, dass Sie hier mehr als einen Gesprächstermin brauchen, um zu überzeugen.

! Sollte in Ihrem Projekt-Lenkungsausschuss oder einem anderen wichtigen Gremium so eine Persönlichkeit vertreten sein und eine relevante Rolle spielen, sind Sie gut beraten, wenn Sie sie oder ihn in einem eigenen Termin rechtzeitig vor der Gremien-Sitzung ausführlich über alles in Kenntnis setzen und von Ihrer Sache überzeugen. Sonst wird der "Perfektionist" im Meeting nicht entscheidungsfähig sein – und andere Typen wie "Entertainer" oder "Macher" mit seinen Detailfragen nerven.

Erfolgreich abschließen

Wie kommen Sie nun zum erfolgreichen Abschluss Ihres Gesprächs, wie erreichen Sie eine verbindliche Vereinbarung, auf deren Grundlage Sie Ihr Projekt weiter vorantreiben können? Über Ihre Wortwahl und das richtige "Timing" gegen Ende der Verhandlungssituation:

Im richtigen Moment spontan das Einverständnis des "Entertainers" einholen

Beim "Entertainer" dürfen Sie spontan sein, wenn er inspiriert und begeistert ist von Ihrem kreativen Vorschlag – ohne nochmal sachliche Details zusammenzufassen, können Sie die gute Atmosphäre nutzen. Ein schwingvolles "Probieren wir es aus!" oder "Das wird toll, lassen Sie uns das so machen!" im richtigen Moment wird Menschen dieses Typs einschlagen lassen, zumal wenn Ihre Empfehlung einen Imagegewinn verspricht.

Mit Entschlossenheit und Direktheit beim "Macher" die Zusage einfordern

Zügig können Sie auch bei einem "Macher" als Verhandlungspartner das Gespräch zu Ihren Gunsten abschließen – sofern er durch Ihre Darstellung seinen Vorteil und den wirtschaftlichen Nutzen der vorgeschlagenen Lösung erkannt hat.

Sobald Sie das spüren, seien Sie entschlossen und direkt und lassen Sie ihn Ihre Empfehlung abnicken durch ein "Dann machen wir das so!" oder ein überzeugtes "Das kriege ich hin!".

Dem "Gefährten" die Sicherheit geben, die er für seine Zusage braucht

Der "Gefährte" dagegen tut sich aufgrund seines Harmoniebedürfnisses mit einsamen oder schnellen Entscheidungen schwer. Ein ausgleichendes Ergebnis, hinter dem möglichst alle Beteiligten stehen können, wird er eher mittragen. Wenn Ihr Gegenüber also entspannt und beruhigt wirkt, weil Sie auf die Bedürfnisse aller Parteien eingegangen, runden Sie die Verhandlung ohne Druck z.B. mit diesen Worten ab: "Ich glaube, mit dieser Lösung können sich alle anfreunden. Was meinen Sie?"

Geben Sie diesem Verhandlungspartner die Sicherheit, die er für eine Entscheidung braucht, und verstärken Sie das ruhig noch durch ein Angebot wie "Ich kümmere mich für Sie darum, dass alle einbezogen werden und dahinter stehen".

Mit planvollem Vorgehen sich vom "Perfektionisten" das "Go" holen

Bei einem "Perfektionisten" kommt es dagegen nicht auf emotionale Aspekte an, sondern auf die Sache und den Teufel, der im Detail stecken könnte. Versuchen Sie also gar nicht erst, eine Vereinbarung zu erzielen, bevor Sie nicht alle Agenda-Punkte (sichtbar!) abgehakt und alle seine Fragen und Einwände erschöpfend beantwortet haben. Geduld und Sorgfalt sind hier der Weg zum Ziel.

Ein Abschluss in Ihrem Sinn gelingt Ihnen am ehesten, wenn Sie am Ende erneut Ihr planvolles, methodisch sauberes Vorgehen verdeutlichen, etwa so: "Nach sorgfältiger Abwägung aller Pro-und-Contra-Argumente mit Ihnen komme ich zu dem Schluss, dass von den geprüften Lösungen Option A die Beste für das Projekt ist."

Erst persönliche Zusage, dann schriftliche Bestätigung

Natürlich ersetzt so ein "runder" mündlicher Abschluss einer Verhandlung nicht die Pflicht, das Ergebnis später noch einmal schriftlich zusammen zu fassen und bestätigen zu lassen – aber er ist die Grundlage dafür. Menschen fühlen sich eher innerlich an eine Zusage gebunden, wenn Sie diese im persönlichen Gespräch gegeben, einen Vorschlag abgesegnet haben.

Warten und achten Sie also darauf, dass Ihr Verhandlungspartner tatsächlich und bewusst nickt nach Ihrem Abschluss-Statement. Wenn sie oder er das Ergebnis nochmal selbst in Worte fasst, ist es natürlich noch besser!

Die Menschen nehmen, wie sie sind

Mit Hilfe des vorgestellten Persönlichkeits- und Kommunikationsmodells können Sie anhand unterschiedlicher Signale diese wichtigen und manchmal schwierigen Verhandlungspartner verschiedenen Kommunikationstypen zuordnen – und dadurch sprachlich und verhandlungstaktisch angemessen mit jedem einzelnen umgehen. Dadurch werden Sie als angenehmer und souveräner Gesprächspartner wahrgenommen und gewinnen großen Einfluss auf den Verhandlungsverlauf.

In Zukunft sollten Sie sich vor einem Termin mit einem mächtigen Stakeholder also fragen: Habe ich es mit einem "Perfektionisten" zu tun, der Fakten, Checklisten und detailreiche Pläne sehen und ausführlich darüber sprechen möchte? Oder mit einem "Macher" mit wenig Zeit und Geduld, der nur die wichtigsten Fortschritte und Ergebnisse kennen und von Schwierigkeiten überhaupt nichts wissen will, höchstens von Lösungsoptionen? Handelt es sich um einen extrovertierten "Spaßmacher", dem ich erstmal eine Bühne bieten sollte für seine Anekdoten und Schilderungen, bevor ich ihn für meine interessante "Story" begeistern kann? Oder werde ich einem harmoniebedürftigen Menschenfreund begegnen, den ich am ehesten über das "Wir-Gefühl", die faire Zusammenarbeit im Projektteam und Empfehlungen aus diesem Team heraus, für die Sache gewinne?

Damit beherzigen Sie, wozu schon der erste deutsche Bundeskanzler Konrad Adenauer geraten hat: "Nehmen Sie die Menschen, wie Sie sind, andere gibt's nicht."

Literatur

- Cialdini, Robert B.: Die Psychologie des Überzeugens. Wie Sie sich selbst und Ihren Mitmenschen auf die Schliche kommen, Verlag Hans Huber, Bern 2013
- Fritzsche, Thomas: Souverän verhandeln. Psychologische Strategien und Methoden, Verlag Hans Huber, Bern 2013
- Lorber, Lars: Menschenkenntnis. Der große Typentest. So entschlüsseln Sie die Stärken und Schwächen, Verlag C.H.Beck, 2. Aufl., München 2015
- Ury, William: Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln: Vom Autor des Harvard-Konzepts, Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York 2009

Fachbeitrag

Partnerschaftlich verhandeln im Projekt

Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts

"Verhandeln ist nicht die schlechteste Form des Handelns.

William Penn Adair "Will" Rogers (1879-1935), amerikanischer Humorist

Projektmanagement bedeutet zu einem großen Teil Verhandlungsmanagement. Der Projektleiter verhandelt den Projektauftrag, er verhandelt mit Lieferanten, Auftragnehmern und auch mit Mitarbeitern. In jeder Verhandlung kommt es nicht nur darauf an, das Maximum für das Projekt herauszuholen, sondern gleichzeitig auch die Interessen des Verhandlungspartners angemessen zu würdigen und eine gute Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen. Nur dann, wenn der Verhandlungspartner mit dem Verhandlungsergebnis zufrieden ist, wird er die gefundene Lösung langfristig akzeptieren und umsetzen.

Doch wie verhandeln Sie geschickt? Indem Sie den Verhandlungspartner unter Zeitdruck setzen und ihn nötigen, sich sofort für Ihr Angebot zu entscheiden, da Sie das gewünschte Produkt sonst nicht fristgerecht liefern können? Halten Sie es für eine gute Taktik, mit geringeren Forderungen zu beginnen und später immer noch ein Stück nachzulegen? Finden Sie es in Ordnung, Ihrem Verhandlungspartner in einer bewusst angenehm gestalteten Umgebung Zugeständnisse zu entlocken, die dieser am nächsten Tag bereut? Alle drei Strategien können zum Erfolg führen, sie bergen aber auch ein Risiko: Der Verhandlungspartner wird sich nach der Verhandlung übervorteilt fühlen und versuchen, sich nicht an die getroffenen Vereinbarungen zu halten.

Am besten ist es, wenn beide Seiten eine faire Lösung aushandeln. Und dies ist immer dann der Fall, wenn jeder Verhandlungspartner nach der Verhandlung über eine bessere Lösung verfügt als davor.

Der erste Teil der zweiteiligen Artikelserie erläutert die Grundsätze des Harvard-Konzepts und beschreibt vier typische Situationen im Projekt, in denen Sie diese Methode sinnvoll einsetzen können. Der zweite Teil des Artikels geht auf Techniken ein, mit denen sich die genannten Prinzipien in Verhandlungssituationen umsetzen lassen, um so einvernehmliche Ergebnisse zu erzielen.

Das Harvard-Konzept: Fair zu den Partnern – hart in der Sache

Der Ursprung des Harvard-Konzepts liegt in den USA. Ein Forscherteam an der Harvard-Universität untersuchte, was Verhandlungen erfolgreich macht. Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton haben ihre Ergebnisse unter dem Titel "Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln" veröffentlicht. Diese Methode ist unter dem Begriff "Harvard-Konzept für partnerschaftliches Verhandeln" bekannt geworden. Das Grundprinzip dieses Konzepts lässt sich so zusammenfassen: Sei fair zu deinem Verhandlungspartner, aber hart in der Sache.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

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

für PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Eine erfolgreiche Verhandlung kennt keine Verlierer. Die Kunst beim Verhandeln ist es, die Interessen beider Parteien am Ende auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, damit sich beide Seiten als Gewinner fühlen. Aussichtsreich verhandeln können zwei Parteien jedoch nur, wenn sie bereit sind, sich auf Kompromisse zu einigen. Erfolgreiche Verhandlungsführung heißt nicht, nur auf den eigenen Vorteil bedacht zu sein, sondern auf den beidseitigen Nutzen hinzuarbeiten.

Verhandeln nur, wenn Sie auch eine Lösung erzielen können

Jede Partei verfolgt in einer Verhandlung ihre eigenen Ziele. Z. B. haben Sie als Projektleiter in der Verhandlung zum Projektauftrag das Ziel, ein möglichst hohes Budget zur Verfügung gestellt zu bekommen. Ihr Auftraggeber hat ein entgegengesetztes Ziel: Er möchte das Budget möglichst niedrig halten. In der Verhandlung treffen beide Positionen aufeinander.

In einer Verhandlung gibt es immer drei verschiedene Ausgangssituationen:

1. Der Auftraggeber verfolgt das gleiche Ziel wie Sie. Seine Budgetvorstellungen entsprechen denjenigen, die Sie für das Projekt haben. Hier haben Sie Glück, denn es gibt nichts zu verhandeln. Sie freuen sich, dass Sie ein ausreichendes Budget haben. Der Auftraggeber freut sich, dass das Projekt im veranschlagten Kostenrahmen bleibt.
2. Der Auftraggeber stellt ein bestimmtes Budget zur Verfügung, das er nicht überschreiten kann. Das Budget des Auftraggebers liegt jedoch unter dem Budget, das Sie für das Projekt kalkuliert haben. Stehen Termin sowie Inhalt und Umfang des Projektes fest, können Sie hier auch nicht verhandeln. Sie und Ihr Auftraggeber müssen das Problem in die nächsthöhere Instanz eskalieren, die dann entscheiden muss, an welchen Stellschrauben gedreht werden kann.
3. Sie und Ihr Auftraggeber können dann verhandeln, wenn es eine Verhandlungsmasse gibt, sich z.B. der Projektumfang einschränken lässt, höhere Risiken in Kauf genommen werden können oder bei der Qualität Abstriche vertretbar sind.

Ein Gewinn für alle Seiten anstreben

Bei einer guten Verhandlung müssen beide Parteien gewinnen können. Eine solche Situation bezeichnet man als Win-Win-Situation. Kann nur eine Partei in der Verhandlung gewinnen, dann handelt es sich um eine Win-Lose-Situation. Letztere entstehen dann, wenn eine Partei nur ihre Interessen durchsetzt, oder aber die andere Partei im Nachhinein feststellt, dass sie einen zu hohen Preis bezahlt hat. Sie fühlt sich dann sozusagen "übers Ohr gehauen". Es gibt auch Lose-Lose-Situationen. Hier verlieren beide Parteien. Fordert der Auftraggeber die Realisierung des Projektes zu einem Termin, der selbst mit allen Anstrengungen nicht eingehalten werden kann, dann verliert der Projektleiter, weil er den Termin nicht einhält, und der Auftraggeber, weil er zum von ihm festgesetzten Termin kein Ergebnis bekommt.

Bei Win-Lose-Situationen oder Lose-Lose-Situationen schätzen die Verhandlungspartner die Ausgangssituation falsch ein. Mindestens eine Partei rückt so stark von ihrer ursprünglichen Verhandlungsposition ab, dass es ihren Interessen schadet. Deshalb sind Verhandlungen nur dann erfolgreich, wenn beide Parteien hart in der Sache

bleiben. Sie verhandeln, um die eigenen Interessen so gut wie möglich durchzusetzen, jedoch nicht um den Preis, dass dadurch die andere Partei geschädigt wird. Beide Parteien sollten am Ende der Verhandlung sagen können: Wir haben so viel wie möglich für alle Seiten herausgeholt!

Gemeinsame Lösungen erarbeiten

Bei Verhandlungen entsteht die Lösung durch die Verhandlung selbst. Beide Parteien erarbeiten sie miteinander und sie ist das gemeinschaftliche Ergebnis der Verhandlung. Dazu müssen beide, obwohl sie ganz unterschiedliche Interessen verfolgen, gemeinsam an dieser Lösung arbeiten und nicht gegeneinander.



Verhandeln Sie nur dann, wenn die folgenden Voraussetzungen vorliegen:

- Sie und Ihre Verhandlungspartner wollen sich einigen. Keine der Parteien fordert von der jeweils anderen etwas, was diese nicht erfüllen kann.
- Es gibt widersprechende, aber vor allem gemeinsame Interessen.
- Es liegen viele Punkte vor, bei denen beide Parteien eine Lösung finden können.

Die Verhandlungskultur des sachbezogenen Verhandeln im Projekt

Gute Beziehungen aufbauen – Basis für sachbezogenes Verhandeln

Ein Grundprinzip des Harvard-Konzepts ist es, den Gegenstand der Verhandlung von der Beziehung zum Verhandlungspartner zu trennen. Beide Verhandlungspartner sollten zunächst eine gute Beziehung zueinander aufbauen, damit sie dann in der Verhandlung hart um ihre Positionen streiten können.

Beginnen Sie Ihre Verhandlungen deshalb damit, eine von Fairness geprägte Beziehung zu Ihrem Verhandlungspartner aufzubauen. Dies ist ein erster Schritt dazu, mit Ihrem Gegenüber eine gemeinsame Lösung für die unterschiedlichen Interessen zu finden.

Zu den meisten Verhandlungspartnern im Projekt haben Sie bereits eine Beziehung. Sie haben wahrscheinlich schon in einem anderen Kontext für Ihren Auftraggeber gearbeitet, Sie kennen die Linienmager aus der Zusammenarbeit in anderen Projekten und vermutlich auch schon viele Ihrer Projektmitarbeiter.



Wenn Sie Ihren Gesprächspartner schon kennen, wird es Ihnen leicht fallen, eine gute Atmosphäre in der Verhandlung zu schaffen. Vernetzen Sie sich deshalb mit möglichst vielen Führungskräften und Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen. Damit schaffen Sie eine gute Basis für spätere Verhandlungen in Projekten. (Mehr zum Thema "Networking" siehe [Wikner, Projekt Magazin 06/2001](#), und [Bohinc, Projekt Magazin 16/2007](#).)

Die Prinzipien sachbezogenen Verhandeln

Sachbezogenes Verhandeln ist eine Verhandlungskultur, welche die Verhandlungspartner auf die gleiche Stufe stellt. Sie geht davon aus, dass die Personen der Gegenseite ein berechtigtes Interesse an ihrer Position haben und

dass nur sachliches Verhandeln tragfähige, von allen Verhandlungsparteien akzeptierte Lösungen erzielt. Ein Eckpfeiler des sachbezogenen Verhandeln ist es, die andere Partei zum Mit-Überlegen und Mit-Diskutieren zu bringen.

Mit den folgenden Prinzipien entwickeln Sie einen sachbezogenen Verhandlungsstil:

- Verhandeln Sie nie ohne klares Ziel.
- Seien Sie in der Sache hart, aber fair zu den Menschen.
- Machen Sie kein Angebot, bevor Sie nicht die Interessen Ihres Verhandlungspartners kennen.

Und das sollten Sie auf keinen Fall tun:

- Setzen Sie sich keine zu engen Ziele, sondern lassen Sie sich Verhandlungsspielräume. Legen Sie sich z.B. auf keinen Meilenstein-Termin fest, ohne im Vorfeld ausgelotet zu haben, inwieweit sich der Termin verschieben lässt. Auf diese Weise wissen Sie in der Verhandlung sofort, in welchem Maße Sie auf die Forderung Ihres Verhandlungspartners eingehen können.
- Sehen Sie den Verhandlungspartner nicht als Rivalen oder Gegner, sondern als Partner.
- Täuschen Sie den Verhandlungspartner NICHT.
- Betreiben Sie keine Machtspiele, indem Sie z.B. einen Unterauftragnehmer aus einer starken Verhandlungsposition heraus auf einen Dumpingpreis herunterhandeln, obwohl Sie im Projektbudget einen höheren Preis kalkuliert haben.
- Bauen Sie in der Verhandlung keine Mauern gegenüber Ihrem Verhandlungspartner auf. Mit der Aussage "Über diesen Punkt verhandle ich nicht", errichten Sie eine verbale Blockade. Diese Haltung schließt Verhandlungsgegenstände kategorisch aus.

Interessen statt Positionen in den Mittelpunkt rücken

Jeder Verhandlungspartner möchte ein Problem lösen: Der Auftraggeber will eine Unternehmensaufgabe erledigen, der Projektleiter eine attraktive Aufgabe bewältigen. Die Interessen sind die eigentlichen Beweggründe, warum Parteien verhandeln. Rücken beim Verhandeln die Interessen in den Mittelpunkt, so werden meist mehrere Alternativen zur Lösung sichtbar. Außerdem wird eine Lösung gefunden, die an der Ursache ansetzt, an dem Motiv, das die Menschen bewegt, überhaupt zu verhandeln. Ein erster Schritt in Verhandlungen ist deshalb, die Interessen herauszufinden, die sich hinter der Position der jeweils anderen Partei verbergen.

Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton beschreiben in ihrem Buch eine Situation, die deutlich macht, worin der Unterschied zwischen einer Position und den dahinter stehenden Interessen besteht. Zwei Männer streiten sich in einer Bibliothek, ob das Fenster geöffnet sein soll oder nicht. Der eine der beiden möchte frische Luft und hat dafür seine Lösung gefunden: Er macht das Fenster auf. Seine Position ist, dass das Fenster offen bleiben soll. Den anderen stört, dass es zieht. Er hat eine andere Lösung: Er macht das Fenster zu. Seine Position ist, dass das Fenster geschlossen bleiben soll. Beide Positionen stehen sich unverrückbar gegenüber. Erst der Blick auf die Interessen der beiden eröffnet eine neue Lösung: Ein Fenster in einem Nebenzimmer wird geöffnet.

In einer Verhandlung hat jede Seite aus ihrer Sicht Recht. Es kommt deshalb erst einmal darauf an, dass die Verhandlungspartner verstehen, welche Vorstellung der jeweils andere Verhandlungspartner vom Verhandlungsgegenstand hat. Den Standpunkt der anderen Seite zu verstehen, heißt noch nicht, damit auch einverstanden zu sein. In der Verhandlung nähern sich die Sichtweisen schrittweise an. Bei den Verhandlungspartnern entsteht dadurch ein gemeinsames Verständnis vom Verhandlungsgegenstand.

Die Vorstellungswelt des Verhandlungspartners kennenlernen

Zu Beginn einer Verhandlung ist es deshalb wichtig, die Vorstellungswelt der Gegenseite kennenzulernen. Diese erfahren Sie durch Fragen und Nachfragen. Konkret heißt das, offene Fragen zu stellen und sich auf die Antworten einzulassen. (Zur Technik der offenen Fragen siehe auch [Wikner, Projekt Magazin 11/2006](#).) Außerdem ist es hilfreich, an den Stellen nachzufragen, an denen die Vorstellungen des Verhandlungspartners unklar und zweideutig geblieben sind.

Bild 1 zeigt, wie sich die Vorstellungswelten der Verhandlungspartner annähern.

! So können Sie sich an die Vorstellungswelt ihres Verhandlungspartners annähern:

- Sprechen Sie über Ihre Vorstellungen und fragen Sie nach den Vorstellungen der Gegenseite.
- Versetzen Sie sich in die Lage des anderen.
- Stimmen Sie Ihre Vorschläge auf das Wertesystem der anderen ab.
- Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen niemals der Gegenseite zu.
- Unterstellen Sie Ihrem Gegenüber keine bösen Absichten.

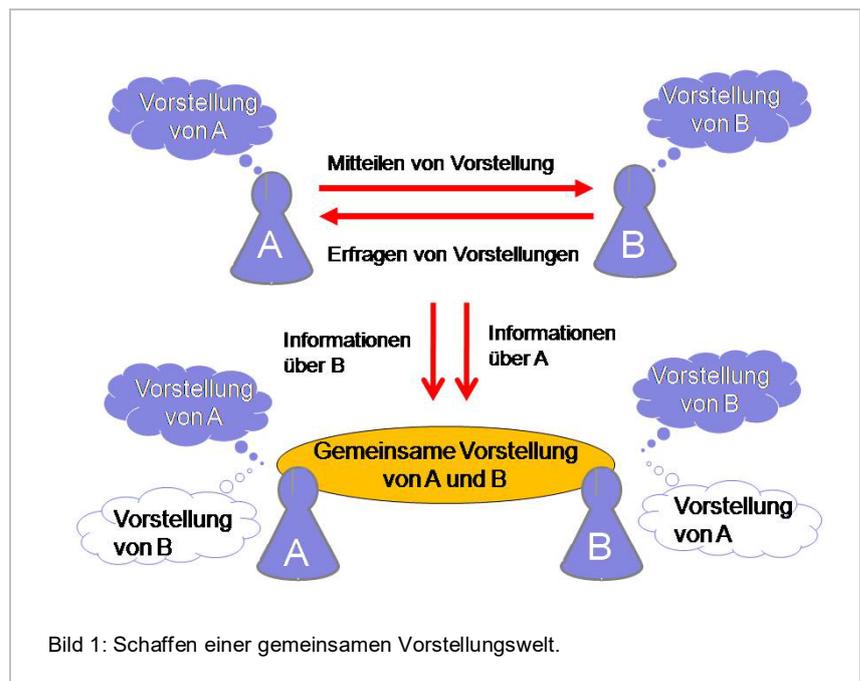


Bild 1: Schaffen einer gemeinsamen Vorstellungswelt.

Typische Verhandlungssituationen im Projekt

Viele Situationen im Projekt sind Verhandlungssituationen, ohne dass Sie diese vielleicht bisher als solche bewusst wahrgenommen haben. Vier typische Verhandlungssituationen im Projekt möchte ich hier behandeln:

Die Auftragsklärung

Die Auftragsklärung ist die erste wichtige Verhandlung, die Sie im Projekt führen. Ihr Ergebnis entscheidet bereits darüber, wie erfolgreich das Projekt ist. Der Auftraggeber und der Projektleiter müssen in der Auftragsklärung ihre

Interessen "unter einen Hut" bringen. Mit der Unterschrift unter den Projektauftrag binden sich beide an die ausgehandelten Inhalte.

In der Auftragsklärung werden u.a. die folgenden Aspekte verhandelt:

- das Projektziel, das beschreibt, was durch das Projekt erreicht werden soll. Verhandelt werden sollten auch sogenannte "Nichtziele". Dies sind Ziele, die mit dem Projekt nicht erreicht werden können.
- das Ergebnis, welches am Projektende dem Auftraggeber zu übergeben ist
- Ressourcen – Arbeitskräfte, Geld oder andere Mittel –, die für die Durchführung des Projektes zur Verfügung stehen
- die Kompetenzen des Projektleiters, welche seinen Handlungsspielraum festlegen

Die Beziehung der Verhandlungspartner, des Auftraggebers und des Projektleiters ist durch deren Stellung in der Hierarchie bestimmt. Die Herausforderung für den Projektleiter besteht in dieser Verhandlung darin, im Interesse des Projekterfolgs einen Projektauftrag auszuhandeln, der nur realisierbare Anforderungen enthält.

Verhandlungen mit dem Linienmanagement

Eine typische Organisationsform, innerhalb der Projekte in Unternehmen durchgeführt werden, ist die Matrixorganisation. Da ein Projekt zeitlich beschränkt ist, bleiben die Mitarbeiter in der Linie und werden nur für die Projektarbeit freigestellt. Bei der Matrixorganisation wird die Verantwortung für das Projekt auf die Führungskräfte in der Linie und die Projektleiter verteilt. Der Projektleiter hat die volle fachliche Verantwortung für das Projekt, aber keine personelle Führungsverantwortung. Damit ist der Interessengegensatz zwischen Linie und Projekt vorgezeichnet.

Mit dem Linienmanagement müssen Sie folgende Punkte verhandeln:

- Arbeitsanteil des Projektmitarbeiters im Projekt
- Rahmenbedingungen für die Mitarbeit
- die Verfügbarkeit des Mitarbeiters, wenn dieser nur zeitweise im Projekt mitarbeitet
- Regelungen über die Weisungsbefugnis gegenüber dem Projektmitarbeiter

Die Herausforderung in dieser Verhandlung ist es, die Interessen des Projektes gegenüber den Interessen des Linienmanagements durchzusetzen. Die Verhandlungsposition des Projektleiters ist hier umso stärker, je größer die Bedeutung des Projektes in der Organisation ist.

Verhandlungen mit dem Mitarbeiter

Auch mit Ihren Projektmitarbeitern müssen Sie Verhandlungen führen. Hierzu ein Beispiel: Der Mitarbeiter hat seinen Arbeitsplatz im Unternehmen und ist vom Linienmanager für das Projekt abgestellt. Er soll an einem Arbeitspaket arbeiten, das nicht am Standort des Mitarbeiters bearbeitet wird. Dafür müsste der Mitarbeiter während der Woche etwa 200 km von seinem Heimatort entfernt an einem anderen Standort arbeiten. Als der Projektleiter dem Mitarbeiter den projektbezogenen Arbeitsplatzwechsel mitteilt, weigert sich dieser, für das Projekt zum anderen Arbeitsort zu pendeln. Selbst, wenn es dem Projektleiter disziplinarisch möglich wäre, für den Mitarbeiter

den Arbeitsplatzwechsel anzuordnen, wäre dies die schlechteste Lösung. Denn die Motivation des Mitarbeiters für seine Projektarbeit wäre dann nicht mehr sehr hoch.

Aus der subjektiven Sicht des Mitarbeiters gibt es sicher Gründe, warum er nicht die ganze Woche an einem anderen Ort sein kann. Damit ist dies eine typische Situation, in der die Interessen des Mitarbeiters mit den Interessen des Projekts in Einklang gebracht werden müssen. Eine Lösung hierfür könnte sein, dass der Mitarbeiter nur einen Teil der Woche am anderen Standort arbeitet, und an den Tagen, an denen er private Verpflichtungen hat, an seinem Stammarbeitsplatz.

Verhandlungen mit Lieferanten

Verhandlungen mit Lieferanten binden nicht nur Sie als Projektleiter, sondern das gesamte Unternehmen. Auch wenn in den meisten Fällen in diesen Verhandlungen der Firmeneinkauf die führende Rolle einnimmt, müssen Sie als Projektleiter sicherstellen, dass in folgenden Punkten eine Einigung erzielt wird:

- Anforderungen an das Produkt
- Spezifikation der Lieferleistung. Dazu gehören das Ziel, die Projektergebnisse, Funktionen und Leistungen sowie die zu erfüllenden Qualitätsanforderungen.
- Rahmenbedingungen für das Produkt und für die Herstellung des Produkts, wie z.B. die einzuhaltenden Normen
- vertragliche Rahmenbedingungen, wie z.B. Teilleistungen oder Gewährleistung
- Anforderungen, die der Auftragnehmer erfüllen muss, wie z.B. eine Zertifizierung
- Anforderungen an das Projektmanagement des Lieferanten, wie z.B. die Festlegung der Planungs- und Controlling-Methoden und der einzusetzenden Projektmanagement-Tools

Wie stark Ihre Verhandlungsposition hier ist, hängt von den Mitbewerbern des Lieferanten ab. Je weniger Mitbewerber er hat, umso schwächer ist Ihre Verhandlungsposition. Aber auch wenn Sie über eine starke Verhandlungsposition verfügen, erzielen Sie nur kurzfristigen Erfolg, wenn Sie dem Lieferanten zu schlechte Vertragskonditionen aufzwingen. Drücken Sie ihn zu sehr im Preis, besteht die Gefahr, dass nicht nur die Partnerschaft leidet, sondern auch die Qualität des Produkts. Dies kann so weit gehen, dass Sie Ihr Produkt vom Kunden zurückrufen und nachbessern müssen, wie dies z.B. immer wieder in der Automotive-Branche vorkommt. Ziel sollte es sein, eine langfristige Partnerschaft mit dem Lieferanten auf gleicher Augenhöhe herzustellen.

Das folgende Beispiel macht deutlich, wie Projektinteressen und die Interessen des Lieferanten auf einen Nenner gebracht werden können. Für die Einführung einer neuen Software sollen Schulungen durchgeführt werden. Das Projektbudget lässt dafür nur wenig Spielraum und der Projektleiter möchte hier so wenig wie möglich ausgeben. Der Trainingsanbieter liegt mit seinem Angebot durch die stark gesunkenen Preise auf dem Trainingsmarkt schon an der unteren Preisgrenze und berechnet die Vorbereitungszeit zusätzlich. In der Verhandlung überzeugt der Projektleiter den Trainingsanbieter, auf die Berechnung der Vorbereitung zu verzichten und bietet im Gegenzug einen Vertrag an, der dem Trainingsanbieter auch die Schulungen nach der Einführung zusichert. Die größere Anzahl der Schulungen und die damit verbundene langfristige und planbare Auslastung macht für den Trainingsanbieter die Investition in die Vorbereitung wieder interessant.

Ausblick

Im zweiten Teil lernen Sie Techniken kennen, mit denen Sie die Prinzipien partnerschaftlichen Verhandeln in Projektsituationen umsetzen können. Diese Techniken helfen Ihnen, einen Interessenausgleich zwischen den beteiligten Parteien herzustellen und einvernehmliche Verhandlungsergebnisse zu erzielen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: Projektmanagement. Soft Skills für Projektleiter, 3. Aufl., GABAL-Verlag, Offenbach 2006
- Bohinc, Tomas: **Networking für Projektleiter: Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen**, Projekt Magazin 16/2007
- Bohinc, Tomas: Soft Skills. Die Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere, Verlag Franz Vahlen, München 2009
- Etrillard, Stéphane: **Souverän, effizient, erfolgreich. Verhandlungsführung für Projektleiter**, Projekt Magazin 10/2007
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, 23. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt am Main 2009
- Osborne, Alex: Applied Imagination, Charles Scriber's Sons, New York 1957
- Wikner, Ulrike: **Networking: Beziehungen aufbauen, pflegen, nutzen**, Projekt Magazin 06/2001
- Wikner, Ulrike: **Wie Sie in Verhandlungen Fragen richtig einsetzen**, Projekt Magazin 11/2006

Partnerschaftlich verhandeln im Projekt

Teil 2: Harvard-Konzept – Techniken zur Umsetzung

Im ersten Teil der Artikelserie sind die Grundsätze des Harvard-Konzepts zum partnerschaftlichen Verhandeln im Projekt dargestellt und vier typische Projektmanagement-Situationen beschrieben, in denen Sie diese Methode sinnvoll anwenden können. Dieser zweite Teil geht auf bewährte Techniken ein, die den Prinzipien des Harvard-Konzepts folgen und Ihnen helfen, in verschiedenen Verhandlungssituationen einvernehmliche Ergebnisse zu erzielen.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

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

für PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

Verhandlungslösungen finden

Gedankenspiel: Sich in die Lage des Verhandlungspartners versetzen

Bei der Entwicklung von Lösungen geht jeder zunächst von seinem, durch eigene Interessen geprägten, Blickwinkel aus. Wenn Sie die gleiche Situation durch die Brille des anderen betrachten, erhalten Sie eine ganz andere Perspektive. In diesem Gedankenspiel wenden Sie die Technik der unterschiedlichen Perspektiven ganz bewusst an, um Impulse für neue Lösungsansätze zu erhalten.

Dabei gehen Sie so vor:

- Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Verhandlungspartners und fragen Sie sich: Wie würde die Lösung aus seiner Sicht aussehen und welche Lösungen würde er vorschlagen?
- Schreiben Sie die Ergebnisse dieses Gedankenspiels auf.
- Bewerten Sie die daraus entstandenen Lösungsideen im Hinblick darauf, in welchem Maße sie auch Ihre Interessen vertreten.

Durch diese Technik erfahren Sie insbesondere für Verhandlungen mit dem Linienmanagement und mit Mitarbeitern mehr über deren Interessen und finden so Ansatzpunkte für eine gemeinsame Lösung.

Aktives Zuhören: Den Verhandlungspartner verstehen

Das wichtigste Instrument, mit dem Sie verhandeln, ist die Kommunikation. Die Art und Weise, wie Sie mit Ihrem Verhandlungspartner kommunizieren, bestimmt, wie gut Sie zu einer gemeinsamen Lösung kommen. Dabei kommt es nicht nur darauf an, dass Sie klar sagen, was Sie meinen, sondern auch dass Sie verstehen, was der Andere sagt. Interpretieren Sie die Worte Ihres Verhandlungspartners nicht, sondern bemühen Sie sich, diese in seinem Sinn zu verstehen. Die Technik des Aktiven Zuhörens hilft Ihnen dabei. Für das Aktive Zuhören haben sich folgende Regeln bewährt:

- Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden.

- Machen Sie sich Notizen.
- Drücken Sie Ihr Interesse durch zustimmende Äußerungen wie "ja", "genau", "richtig", "interessant", "aha" aus!
- Unterbrechen Sie den Gesprächspartner nicht.
- Fassen Sie die wichtigsten Äußerungen Ihres Gesprächspartners zusammen.
- Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Sie etwas richtig verstanden haben, fragen Sie nach.

Beim Aktiven Zuhören spiegeln Sie dem Gesprächspartner seine Aussagen und Ihre Wahrnehmungen in möglichst neutraler Form. So erfährt der Verhandlungspartner, wie seine Aussage angekommen ist. Er erhält dadurch die Möglichkeit, seine Aussage zu korrigieren und alles das, was er denkt und fühlt, anzusprechen.

(Zum Thema "Aktives Zuhören" siehe auch den Artikel "[Der 'blinde Fleck' des Projektleiters: Warum sich emotionale Konflikte nicht auf der Sachebene lösen lassen](#)", Projekt Magazin 18/2005)

Entwickeln von Lösungsalternativen

Um bei der Verhandlung schneller zu einer Lösung zu gelangen, können Sie bereits im Vorfeld unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten entwickeln, die jeweils einen Interessenausgleich zwischen den Verhandlungspartnern berücksichtigen. So vereinfachen Sie die gemeinsame Lösungsfindung.

Folgende Stolpersteine sollten Sie beachten, wenn Sie Lösungsalternativen erfolgreich entwickeln wollen:

- **Fixieren Sie sich nicht vorschnell auf "Ihre" Lösung:** Wenn Menschen unter Stress geraten – dies ist bei wichtigen, die eigenen Interessen stark berührenden Verhandlungen häufig der Fall –, neigen sie dazu, möglichst schnell zu einer Lösung kommen zu wollen, um die unangenehme Situation zu beenden. Dieses Verhalten erhöht meist den Stress, da die Verhandlungsparteien dabei nur ihre eigenen Lösungen im Blick haben. Dadurch entsteht ein negativer Kreislauf, bei dem sich die beiden Parteien auf ihre eigenen Lösungen versteifen, statt nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen. **Geben Sie sich und Ihrem Verhandlungspartner Zeit, eine gemeinsame Lösung zu entwickeln.**
- **Suchen Sie nicht nach der "einzig richtigen" Lösung:** Jede Partei sieht die von ihr gefundene Lösung als die einzig richtige an. In der Verhandlung feilschen die Parteien dann um ihre jeweils vermeintlich "einzig richtige" Lösung.
- **Nutzen Sie vorhandene Verhandlungsspielräume:** Die Verhandlungsmasse wird oft als zu starr angesehen. Bei Preisverhandlungen z.B. liegt der Fokus häufig auf dem scheinbar feststehenden Preis. Doch selbst hier gibt es Verhandlungsspielräume: die zu vereinbarenden Zahlungsbedingungen, die Form der Gewährleistung oder der noch festzulegende Liefertermin können sich auf den Preis auswirken.

Szenario: Mögliche Lösungen vorausdenken

Ein weiterer Weg, wie Sie Lösungsalternativen für die Verhandlung finden, ist das Arbeiten mit Szenarien. Die Szenario-Technik wurde als eine Moderationsmethode entwickelt, um Probleme systematisch zu durchdenken und Handlungsalternativen dafür zu entwickeln.

Bei dieser Technik lösen Sie das Verhandlungsproblem in vier Schritten:

1. Das Verhandlungsproblem ermitteln: Welche Tatsachen verhindern, dass eine Lösung gefunden wird?
2. Das Verhandlungsproblem analysieren: Welche Ursachen liegen dem Problem vermutlich zugrunde?
3. Lösungsansätze erarbeiten: Welche Ideen können Sie entwickeln, um das Problem zu lösen?
4. Konkreten Lösungsweg festlegen: Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um zu einer Lösung zu kommen?

Bild 1 zeigt, wie diese Schritte ineinandergreifen.

Um diese Technik bei der Auftragsklärung nutzen, könnten Sie so vorgehen:

Das Verhandlungsproblem: Als Projektleiter stehen Sie vor dem Problem, dass der Auftraggeber einen viel zu großen Projektumfang definiert hat, für den weder ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen noch der vorgegebene Zeitrahmen realistisch ist.

Dies kann eine ganze Reihe von Ursachen haben. Entwickeln Sie jetzt aus einer theoretischen Perspektive Ideen, welche Ursachen das sein könnten:

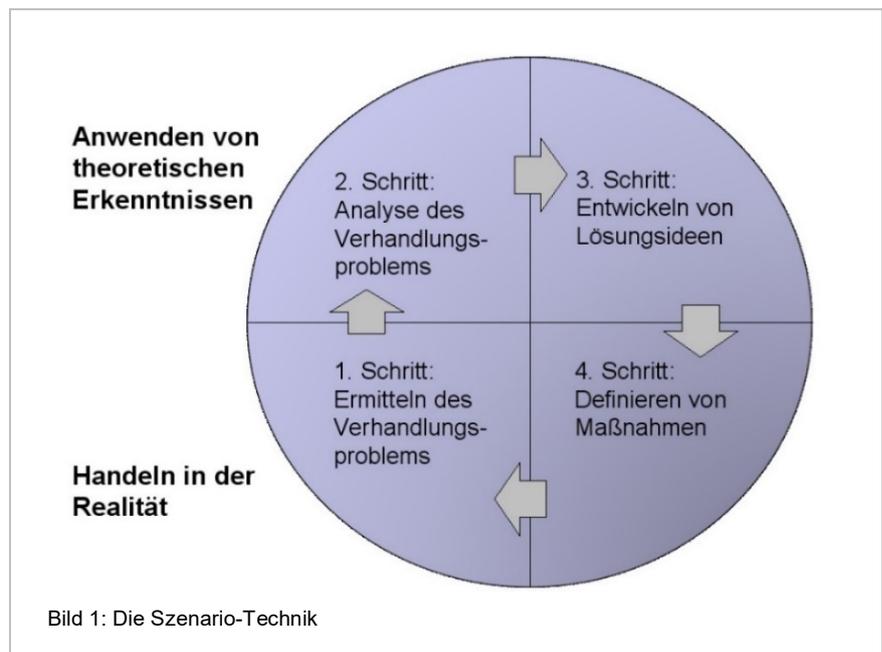
- der Auftraggeber kann sich der Anforderungen, die an ihn gestellt werden, nicht erwehren,
- er hat kein Gefühl für den Realisierungsaufwand,
- er möchte seine Ziele übererfüllen.

Im dritten Schritt suchen Sie nach Lösungen, um die angenommenen Ursachen des Verhandlungsproblems zu beheben. Mit den folgenden Ideen könnten die Ursachen behoben werden:

- Argumentationshilfe für den Auftraggeber erstellen, mit der er einen reduzierten Projektumfang rechtfertigen kann
- Entwickeln von Aspekten, mit denen der Auftraggeber auch bei einem geringeren Projektumfang z.B. gegenüber der eigenen Geschäftsleitung glänzen kann.
- Risiken aufzeigen, die entstehen, wenn das Projekt im geforderten Umfang durchgeführt wird

Im nächsten Schritt legen Sie für die Ideen, die sich am besten umsetzen lassen, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung fest:

- Sie bieten dem Auftraggeber in der Verhandlung an, eine Präsentation zu erstellen, welche die Gründe für eine Reduzierung des Projektumfangs darstellt, oder



- Sie bieten dem Auftraggeber an, ihm bei der Vermarktung des Projekts zu helfen, so dass er dieses auch bei geringerem Projektumfang gegenüber der eigenen Geschäftsleitung positiv darstellen kann.

Im Projektgeschäft stehen die Verhandlungspartner häufig unter Druck. Termine, Ziele der Organisation oder auch Rahmenbedingungen, z.B. gesetzliche oder betriebliche, müssen von den Beteiligten eingehalten werden. Mit den folgenden Techniken können Sie den Druck aus der Verhandlung nehmen und so den Weg für eine kreative Lösungsfindung frei machen.

Stufenmodell: Wirkung der Vereinbarung erst weich, dann hart formulieren

Die Einigung in einer Verhandlung fällt den Beteiligten umso leichter, je weicher die Wirkung der Vereinbarung formuliert ist. Es geht z.B. schneller, sich über einen kleineren Projektumfang zu verständigen, als über den Umfang eines komplexen Projektes. Oft funktioniert es auch besser, sich über das Verfahren zu einigen, mit dem Projektmitarbeiter aus der Linie abgeordnet werden, als deren Entsendung festzuschreiben. Auch ist es einfacher, mit einem Mitarbeiter einen probeweisen Wechsel des Arbeitsplatzes zu vereinbaren, als dessen Abordnung sofort über den gesamten Zeitraum anzuordnen.

Diese Vorgehensweise hat auch eine psychologische Wirkung. Die Verhandlungspartner fühlen sich nicht völlig festgelegt. Es gibt sozusagen immer noch eine "Hintertür". So können alle Beteiligten austesten, ob die Vereinbarung für sie in die richtige Richtung weist. Gleichzeitig gewinnen die Verhandlungsparteien mehr Vertrauen zueinander. Ist hier ein Durchbruch erreicht, gelingen weitere Absprachen leichter.

Diese Technik eignet sich, wenn Ihre eigene Verhandlungsposition schwach ist und Sie auf das Wohlwollen der Gegenseite angewiesen sind.

Nutzenteilung: Sich ergänzende Interessen finden und zusammenführen

Nutzenteilung ist überall dort möglich, wo es zwar unterschiedliche Interessen (Prioritäten, Überzeugungen, Prognosen und Risikobereitschaften) gibt, diese jedoch nicht prinzipiell entgegengesetzt sind, sondern sich ergänzen.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Verhandlungslösung ist es auch hier, die Interessen der beiden Parteien offen zu legen. Sich ergänzende Interessen erkennt man daran, dass eine Partei ein Interesse verfolgt, das für die andere Partei kein Problem darstellt. So ist z.B. der einen Partei die prinzipielle Einigung wichtiger, der anderen die Einigung auf einem Teilgebiet. Oder der Auftraggeber möchte den Projektauftrag um einen zusätzlichen Aspekt erweitern, was aus Sicht des Projektleiters ohne großen Aufwand möglich ist. Im Gegenzug könnte der Auftraggeber einem späteren Liefertermin zustimmen, wenn dies bei dem zu liefernden Produkt möglich ist.

Die Technik der Nutzenteilung können Sie auch gut bei Verhandlungen mit Mitarbeitern einsetzen. Oft können Sie in Bereichen Zugeständnisse machen, die für Sie kein Problem sind – wie z.B. eine gelockerte Kernzeitregelung etablieren, sofern die Arbeit erledigt wird –, um dafür im Gegenzug Zugeständnisse des Mitarbeiters in den für Sie wichtigen Punkten zu erreichen, z.B. wenn dieser kurz vor dem Projektende abends oder samstags noch zusätzliche Arbeiten erledigen soll.

Gemeinsame Interessen herausarbeiten – der Königsweg der Verhandlungslösung

In vielen Verhandlungen gibt es zwischen den Parteien ein gemeinsames Interesse, das sich über den Interessengegensatz in der konkreten Verhandlung stellen lässt. Bei einem Projekt ist das gemeinsame Interesse immer der erfolgreiche Projektabschluss. Wenn Sie aufzeigen können, dass durch die Verhandlungslösung auch ein Teil des gemeinsamen Interesses gewahrt wird, lässt sich ein Kompromiss meist viel leichter finden.

Die Technik, beim Verhandeln das gemeinsame Interesse herauszuarbeiten, lässt sich in allen Verhandlungssituationen eines Projekts gut anwenden. Dabei gehen Sie so vor:

1. Bauen Sie von Anfang an eine vertrauensvolle Beziehung zum Verhandlungspartner auf.
2. Wenn Sie erkennen, dass Positionen unvereinbar scheinen, besprechen Sie, welches gemeinsame Interesse Sie mit Ihrem Verhandlungspartner verbindet.
3. Jede Partei überlegt, auf was sie zugunsten des gemeinsamen Interesses verzichten kann.
4. Einigen Sie sich mit Ihrem Verhandlungspartner auf einen Kompromiss.

Beispiel

In der Verhandlung zum Projektauftrag nennt der Auftraggeber einen Termin für den Abschluss eines Projekts, der unbedingt einzuhalten ist. Der Projektleiter sieht, dass er den Termin aufgrund des Projektumfangs nicht halten kann, und besteht auf einem viel späteren Termin für den Projektabschluss. Beide haben jedoch ein großes Interesse daran, das Projekt durchzuführen. Der Auftraggeber braucht das Projektergebnis, um seine Jahresziele zu erfüllen, und der Projektleiter möchte mit dem Projekt zeigen, was er kann, und hofft, damit die nächste Stufe auf der Karriereleiter zu erklimmen.

Eine Lösung wird dann möglich, wenn beide Verhandlungspartner dieses gemeinsame Interesse in den Vordergrund stellen. Dazu muss einer der Verhandlungspartner beginnen, seine Interessen offenzulegen und nach den Interessen der Gegenpartei zu fragen. Der Projektleiter könnte diesen Wechsel in der Haltung z.B. mit folgender Formulierung einleiten: „Für mich ist es persönlich wichtig, dieses Projekt erfolgreich durchzuführen, deshalb möchte ich, bevor wir über die Positionen weiter verhandeln, herausarbeiten, welches gemeinsame Interesse wir an diesem Projekt haben.“ Dieser Vertrauensvorschuss des Projektleiters erleichtert es dem Auftraggeber, ebenfalls sein Interesse am Projekt darzustellen. So können beide erkennen, was sie verbindet, und dass sie ihr Ziel nur erreichen können, wenn sie aufeinander zugehen.

Ein solcher Schritt fällt umso leichter, wenn beide Verhandlungspartner von Beginn an fair und partnerschaftlich miteinander umgegangen sind. Durch das gegenseitige Vertrauen entsteht eine emotionale Verbindung, in der sich beide nicht als Gegner, sondern als Partner sehen, die gemeinsame Interessen verfolgen und dafür eine Lösung finden müssen.

Sind die Verhandlungspartner erst einmal an diesem Punkt angelangt, sieht der Auftraggeber ein, dass er sein Ziel nur erreicht, wenn er auf einen Teil des Projektumfangs verzichtet, und der Projektleiter erklärt sich eher dazu bereit, höhere Risiken bei der Terminplanung einzugehen, indem er weniger Puffer einbaut.

Dieser Schritt wird nur möglich, wenn die Verhandlungspartner erkennen, dass beide ihr Möglichstes tun müssen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. So leisten beide einen Beitrag, um das Projekt schneller fertigzustellen.

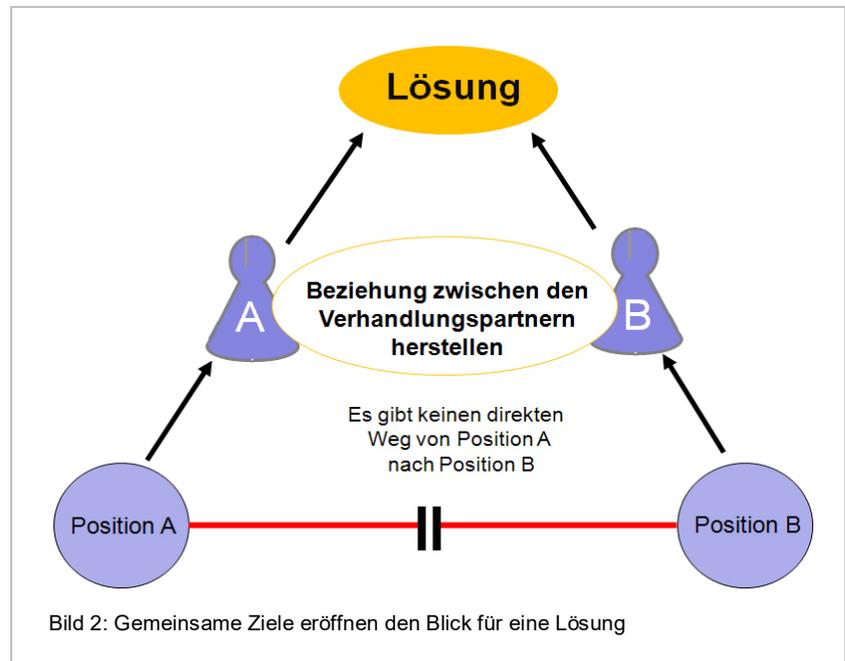
Das Vorgehen bei dieser Technik ist in der Bild 2 dargestellt.

"Salami-Taktik": Das Gesamtpaket wird in kleinere Einheiten zerlegt

"Wie isst man einen Elefanten?" – Antwort: "Indem man ihn in Scheiben schneidet." Das ist das Grundprinzip der "Salami-Taktik". Große und komplexe Sachverhalte lassen sich leichter lösen, wenn sie in kleine Einheiten aufgeteilt werden. Die Teilbereiche sind dann viel besser zu bearbeiten. Oft lassen sich über Teilprobleme auch schneller Einigungen erzielen.

Wenn Sie diese Technik anwenden, müssen Sie beachten, dass die Teilprobleme oft voneinander abhängen. Deshalb können Sie Teileinigungen nur in solchen Bereichen erzielen, die Sie relativ unabhängig verhandeln können. Das Zerlegen in einzelne, relativ unabhängige Teile verhindert, dass zu viele Aspekte in die jeweilige Verhandlung einfließen.

Die "Salami-Taktik" können Sie z.B. anwenden, wenn große, komplexe Projektaufträge zu klären sind. Dabei einigen sich Auftraggeber und Projektleiter darauf, wie der Auftrag in verschiedene Aspekte, z.B. die Hauptliefergegenstände, aufzuteilen ist, die sie dann einzeln verhandeln.



Ein-Text-Verfahren: Zwei Parteien erstellen einen Text

Das Ein-Text-Verfahren beruht auf der Idee, dass beide Parteien von Anfang an zusammen an einer gemeinsamen Lösung arbeiten. Dies nimmt jeder Seite den Druck, einen eigenen Entwurf zu erstellen und diesen dann bei der Gegenseite durchzusetzen. Den gemeinsamen Text kann auch eine dritte Seite verfassen. Die entsprechende Person erfragt dann die Wünsche und Vorstellungen der beiden Seiten und entwickelt daraus einen Textentwurf. Diesen prüfen beide Parteien kritisch, ergänzen ihn und streichen offensichtlich Falsches. So entsteht der nächste Textentwurf. Dieser Prozess wird solange fortgesetzt, bis beide Seiten mit dem Inhalt des Texts einverstanden sind.

Das Ein-Text-Verfahren lässt sich besonders gut bei der Erstellung des Projektauftrags oder bei der Ausarbeitung von Verträgen anwenden.

Neutrale Beurteilungskriterien hinzuziehen

Jede Partei vertritt die eigene Position aus ihrer subjektiven Sicht. Die Einigung auf eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung fällt immer dann schwer, wenn beide Parteien von ihrer Position abrücken und sich in die Richtung der Position des Verhandlungspartners bewegen müssen.

Dies gelingt leichter, wenn es allgemein anerkannte Kriterien gibt, auf die sich die Parteien einigen können. Neutrale Kriterien können Sie z.B. finden, wenn Sie die gängige Praxis hinsichtlich Ihrer speziellen Fragestellung betrachten oder auch Lösungen, die bei früheren Vereinbarungen in Ihrem Unternehmen gefunden wurden. Kriterien, die bei Verhandlungen in Projekten eine Rolle spielen, sind z.B. der Marktwert einer Leistung, vergleichbare Projekte oder eine Gleichbehandlung mit anderen Projekten.

Neutrale Beurteilungskriterien hinzuzuziehen, ist vor allem bei Verhandlungen mit Lieferanten möglich. Wenn Sie hier Vergleichspreise von Mitbewerbern oder aus Benchmark-Listen kennen, können Sie sich ggf. schnell auf diese einigen. Auch standardisierte Verrechnungspreise in einem Unternehmen können Verhandlungen erleichtern.

Eine weitere Möglichkeit, neutrale Beurteilungskriterien in die Verhandlung einzubeziehen, ist es, einen neutralen Dritten in die Verhandlung einzubinden. Die bekannteste Form eines solchen neutralen Dritten ist der Schlichter in Tarifverhandlungen. In Projekten kann eine solche neutrale Instanz ein von beiden Seiten anerkannter unabhängiger Experte oder ein Gutachter sein. Bevor sie eine Expertenmeinung in die Verhandlung einbeziehen, müssen sich beide Parteien darüber verständigen, dass sie die Meinung des Experten anerkennen. Der Experte schlägt dann beiden Parteien eine Lösung vor. Sind z.B. Linienmanager oder Projektleiter unterschiedlicher Meinung bezüglich des notwendigen Einsatzes eines Projektmitarbeiters, kann ein anderer Projektleiter die Funktion des Experten übernehmen und den Aufwand für den Projektmitarbeiter schätzen. Diese Expertenschätzung bildet dann die Grundlage für die Projektplanung.

Fazit

Diese Artikelserie beschreibt die beiden wichtigsten Elemente für partnerschaftliche Verhandlungen: die Grundsätze des Harvard-Konzeptes und erprobte Techniken, mit denen sich diese Prinzipien in den Verhandlungen im Projekt umsetzen lassen, um einvernehmliche Verhandlungsergebnisse zu erzielen.

Eine Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz einiger Techniken ist es jedoch, dass Sie sich mit Ihrem Verhandlungspartner einigen, im weiteren Verhandlungsverlauf eine bestimmte Technik einzusetzen. Für folgenden Techniken ist diese Vorgehensweise sinnvoll: "Salami-Taktik", Ein-Text-Verfahren und Hinzuziehen neutraler Beurteilungskriterien.

Stellen Sie sich in der Nachbereitung von Verhandlungen auch immer wieder die Frage: Wie gut ist es mir gelungen, die Grundsätze des Harvard-Konzeptes zu berücksichtigen und die jeweiligen Techniken umzusetzen? Auf diese Weise können Sie mit jeder Verhandlung Ihren persönlichen Verhandlungsstil verbessern und immer erfolgreicher Verhandlungen führen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: Projektmanagement. Soft Skills für Projektleiter, GABAL-Verlag, 3. Aufl., Offenbach 2006
- Bohinc, Tomas: Soft Skills. Die Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere, Verlag Franz Vahlen, München 2009
- Etrillard, Stéphane: Arbeitshilfe: **Souverän, effizient, erfolgreich. Verhandlungsführung für Projektleiter**, Projekt Magazin 10/2007
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln, Campus Verlag, 23. Aufl., Frankfurt am Main 2009
- Osborne, Alex: Applied Imagination, Charles Scriber's Sons, New York 1957

Tipp

Argumente im Kopf behalten

Vielleicht kennen Sie das: Sie diskutieren in einer Verhandlung oder Besprechung angeregt mit ihrem Gegenüber über einen komplexen Sachverhalt. Im Vorfeld haben Sie sich bereits einige Argumente überlegt. Der entscheidende Moment naht, Sie möchten Ihre Argumente vorbringen – und haben diese zum Teil vergessen. Sie überlegen, wertvolle Sekunden verstreichen, die Redepause suggeriert Ihrem Gegenüber eine gewisse Unsicherheit und während Sie noch angestrengt ins Leere schauen, fällt Ihnen der Gesprächspartner ins Wort, lenkt das Thema in eine andere Richtung und schon ist die Situation vorbei. Zwei Minuten nach dem Gespräch fällt Ihnen dann das Argument ein, welches Ihnen im entsprechenden Moment geholfen hätte...

Autor



Marko Zotschew

Dipl.-Ing. (FH), zertif. nach PRINCE2 Foundation, von 2008 bis 2015 Redakteur

beim Projekt Magazin

Kontakt:

marko.zotschew@sportscheck.com

Mehr Informationen unter:

> projektmagazin.de/autoren

Für so einen Fall wäre es gut, sämtliche Argumente vor dem Gespräch im Kopf abzuspeichern und egal zu welchem Zeitpunkt wieder aus seinem Gedächtnis hervorzuholen. Wie das mit einer einfachen Technik gelingt, zeigt dieser Tipp.

Informationen mithilfe von Bildern abspeichern

Um sich Informationen nachhaltig zu merken, können Sie die sog. "Geisselhart-Technik" verwenden. Die Technik beruht auf der Tatsache, dass sich das Gehirn Bilder wesentlich besser merken kann als bloße Fakten. Möchten Sie eine Information abspeichern, kreieren Sie dafür in Ihrer Phantasie ein Bild und verknüpfen Sie dieses mit den Symbolen aus dem Ordnungssystem in Bild 1, welches Sie in einem ersten Schritt verinnerlichen sollten. In diesem System sind für die Zahlen von 0 bis 10 Symbole zugeordnet, die den Zahlen in ihrer Erscheinung ähneln (s. auch "[Bilder im Kopf – Wichtiges leicht gemerkt](#)", Projekt Magazin 14/2010).



Argumente leichter merken

In dem Sie Ihre Argumente in Bildern abspeichern, haben Sie diese jederzeit parat und werden auch sicherer in eine Verhandlung oder in ein Meeting gehen. Sie können dazu Ihre Argumente z.B. nach der Relevanz sortieren und dann dem wichtigsten Argument die Kerze zuordnen, dem zweitwichtigsten den Schwan usw. Dazu ein Beispiel:

Beispiel "Softwarebeschaffung"

Sie plädieren dafür, dass an sämtlichen Arbeitsplätzen in Ihrer Abteilung eine neue, zeitgemäße PM-Software installiert wird. Ihr Chef ist davon wenig begeistert aufgrund der hohen Anschaffungskosten sowie der langen Einarbeitungszeit seiner Mitarbeiter ("Bisher funktioniert's doch auch!"). Dennoch nimmt er Ihr Anliegen ernst und vereinbart mit Ihnen eine kurze Besprechung, um über Ihre Idee zu diskutieren. Ihre Argumente sind im Einzelnen:

- **Kommunikation und Information:** In der derzeitigen Software gibt es keine Möglichkeit, bei den einzelnen Projekten, Vorgängen und Meilensteinen Notizen und Verknüpfungen auf Dateien zu hinterlegen. Die Mitarbeiter verwenden deshalb eine Behelfslösung. Dabei kommt es häufig zu Missverständnissen, sodass immer wieder Fehler entstehen. In einer neuen PM-Software lassen sich solche Informationen direkt aus dem Projektplan aufrufen, was zu deutlich weniger Missverständnissen führt.
- **Motivation und Akzeptanz:** Die Funktionalität der Software kann an die individuellen Arbeitsbedingungen angepasst werden. D.h. jeder Mitarbeiter kann sich die Bedienoberfläche je nach seinem Zuständigkeitsbereich entsprechend einrichten und so komfortabel mit der Software arbeiten, was sowohl die Motivation als auch die Akzeptanz erhöht.
- **Zeitersparnis:** Das derzeitige, veraltete System ist in der Handhabung schwierig, da es die immer komplexer gewordenen Projekte nicht mehr adäquat abbilden kann und die Bedienung unkomfortabel ist. Insbesondere können keine projektübergreifenden Bezüge hergestellt werden und es gibt keine Kontextmenüs.
- **Auswertung:** Die derzeitige Software unterstützt keine für das Projektportfoliomanagement benötigte Funktionen. Es gibt z.B. keine projektübergreifenden Kennzahlenvergleiche. Selbst eine einfache Auflistung aller aktiven Projekte mit Statusinformationen kann nur manuell erstellt werden. Mit einer neuen Software erhält die Geschäftsführung den vollständigen und aussagekräftigen Überblick über die Projektlandschaft, Probleme lassen sich früher erkennen, die Budgetierung einzelner Projekte fällt leichter.

...und dazu Ihre Bilder

Bewerten Sie nun die Argumente nach der Relevanz und legen Sie für jedes Argument ein eigenes Bild im Kopf an. Diese könnten z.B. folgendermaßen aussehen:

1. **Zeitersparnis:** Sie sitzen völlig im Dunkeln und sehen kaum die Tastatur. Da reicht Ihnen jemand plötzlich eine Kerze. Im Hellen können Sie die Tastatur nun wesentlich besser bedienen, Sie arbeiten deutlich schneller und haben auch die Uhr wieder fest im Blick.
2. **Kommunikation und Information:** Sie suchen verzweifelt nach einer Spezifikation für ein Teilprodukt. Da watschelt ein Schwan durch Ihre Bürotür, der Ihnen auf dem Rücken zwischen seinen Flügeln das gesuchte Dokument mit allen Informationen bringt.
3. **Auswertung:** Die Statusberichte zu jedem einzelnen Projekt liegen vor Ihnen ausgebreitet auf dem Fußboden. Da Sie sich aufgrund fortgeschrittener Rückenschmerzen kaum bücken können, schnappen Sie sich einen Dreizack, speißen die einzelnen Blätter damit auf und erhalten auf diese Weise schließlich Ihre Auswertung.
4. **Motivation und Akzeptanz:** Jedes abgeschlossene Arbeitspaket markieren Sie in der Software mit einem grünen Kleeblatt und freuen sich über das von Ihnen individuell eingestellte Symbol.

Wenn es ernst wird

Wenn Sie Ihre Argumente nun in der Besprechung vorbringen möchten, denken Sie lediglich an die Symbole aus dem Ordnungssystem, also Kerze, Schwan, Dreizack etc. Die passenden Argumente fallen Ihnen umgehend ein – und das sogar längerfristig. Machen Sie die Probe: Versuchen Sie, sich am nächsten Morgen nach dem Lesen dieses Tipps an die vier Argumente mithilfe der Bilder zu erinnern. Sie werden die Argumente bestimmt noch kennen.

Gegenargumente speichern

Sie können die Technik auch dazu verwenden, Gegenargumente zu speichern. Dafür benötigen Sie noch nicht einmal das Ordnungssystem, sondern verbildlichen das Argument Ihres Gesprächspartners und verknüpfen es mit dem Bild Ihres Gegenarguments.

Ein Beispiel: Das Hauptargument Ihres Chefs gegen die neue Software wird mit Sicherheit der hohe Kostenfaktor sein. Dem können Sie entgegenhalten, dass zum einen die Mitarbeiter schneller mit dem neuen System arbeiten werden, was die Effizienz erhöht. Zum anderen, werden sich mittelfristig Kosten senken lassen, wenn man detaillierte Auswertungen aus dem neuen System generieren kann.

Dazu das Bild: Ihr Chef steckt einen 500-Euro-Schein in das Software-System, symbolisch für seine Kostenbedenken. Dadurch fangen die Mitarbeiter im Hintergrund plötzlich an, hin und her zu flitzen und überreichen dem Chef nach ein paar Sekunden ein ganzes Geldbündel sowie ein Blatt Papier mit einer übersichtlichen Statistik.

Fachbeitrag

Mit flexibler Kommunikation schneller zum Ziel

Wie Sie als Projektleiter situativ richtig argumentieren

Im Projekt kommt es oft darauf an, dass Sie als Projektleiter geschickt argumentieren, z.B. um beim Lenkungskreis oder Management eine Ressourcenerhöhung auszuhandeln oder Ihrem Mitarbeiter die Wichtigkeit des jeweiligen Arbeitspakets nahezubringen. Um Ihren Gesprächspartner von Ihren Vorstellungen und Ideen zu überzeugen, ist eine vorherige Auseinandersetzung mit den Argumenten, die Sie Ihrem Gegenüber darlegen möchten, notwendig.

Versetzen Sie sich in den Ansprechpartner im Lenkungsausschuss oder Ihren Projektmitarbeiter hinein und versuchen Sie zu verstehen, was ihn überzeugen könnte. Nicht jedes Argument ist für ihn verlockend. Je nachdem, welche Interessenlage vorliegt, kommt ein Argument an oder auch nicht. So ist z.B. der sehr gut verdienende Projektmitarbeiter nicht so sehr dadurch zu motivieren, indem Sie auf den Bonus hinweisen. Interessanter wird für ihn sein, wenn Sie einen baldigen Überstundenabbau und Freizeitausgleich nach dem Erreichen eines wichtigen Meilensteins in Aussicht stellen. Da Sie als Projektleiter nicht wie in der Linien-Vorgesetzten-Funktion Anweisungen erteilen können, ist es besonders wichtig, sich die Frage zu stellen: Was motiviert also den jeweiligen Stakeholder in diesem Projekt, etwas Bestimmtes zu tun oder auch zu unterlassen?

Passend kommunizieren in jeder Situation

Für verschiedene Situationen können Sie dabei unterschiedliche Kommunikationsstrategien wählen:

1. Die Strategie der drei "B"
2. Einen Standpunkt vertreten in fünf Schritten
3. Problemlösung in fünf Schritten
4. Den Nutzen herausarbeiten

Der detaillierten Darstellung der verschiedenen Argumentationsstrategien möchten wir an dieser Stelle zur Veranschaulichung ein Projektszenario voranstellen.

Autor



Silke Weigang

Politologin, Studium int. PM, Management-Beraterin, Trainerin und Coach, Schwerpunkte: Interkulturelles PM., Führung, Konfliktm., Teamentwicklung, Moderation u. Verhandlungsführung, Buch-Autorin

Kontakt: cc@creono.com



Kathrein Lammert

Juristin, seit 2005 Beraterin, Trainerin und Coach f. Führungskräfte und Teams, Human Resources, Schwerpunkte: Leadership-Skills, Gesprächsführung, Veränderungsprozesse, Buch-Autorin

Kontakt: info@lammert-training.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Projekt-Szenario

Die Unternehmensleitung der Elektrotechnik-Firma Ecowell mit gut 700 Mitarbeitern erteilt einer Führungskraft mittlerer Ebene aus dem Bereich Einkauf den Auftrag, als Projektleiter das Projekt "IT-gestützte Kundendaten erfassen und administrativ wie qualitativ verwalten" durchzuführen. Mit dem Projekt sollen Kundenwünsche unternehmensintern künftig elektronisch erfasst und dabei die Kundendaten fixiert bzw. aktualisiert werden. Zudem sollen die Kontakte mit den Kunden kurz und knapp und für alle Mitarbeiter einsichtig dokumentiert werden. Dies erfolgt abteilungsübergreifend. Projektziel sind eine erhöhte unternehmensinterne Transparenz sowie Servicezufriedenheit und -schnelligkeit beim Kunden. Als übergeordnetes Ziel soll die Kundenbindung langfristig intensiviert werden.

Argumentationsstrategie 1: Die drei "B"

Diese erste Argumentationsstrategie beschränkt sich auf etwas mehr als die Basics, die eine Argumentation benötigt: Das Grundgerüst einer Argumentation sind die Prämisse (also **B**ehauptung und **B**egründung) und die Schlussfolgerung. Für diese erste Argumentationsstrategie fügen Sie noch ein **B**eispiel hinzu, um die Behauptung zu veranschaulichen (Tabelle 1).

Die drei "B"	
Behauptung	Stellen Sie kurz und prägnant eine Behauptung auf.
Begründung	Erläutern Sie ausführlich das "Wieso?", "Warum?" und "Weshalb?" Ihrer Behauptung. <ul style="list-style-type: none">• Die Verbindung zu der Behauptung kann mit den Konjunktionen "weil", "da", "zumal", "denn", "folglich" hergestellt werden.• Formulieren Sie die Begründung eher allgemein und sachlich.
Beispiel	Geben Sie ein Beispiel. Damit bringen Sie einen konkreten Aspekt und eine persönliche Wertung in Ihre Argumentation. Das Beispiel hilft, die Behauptung zu veranschaulichen.

Tabelle 1: Die Strategie der drei B.

Beispiel: Argumentation gegenüber dem Lenkungsreis

1. **Behauptung:** "Die Einführung der IT-gestützten Kundendaten bringt dem Unternehmen mehr Transparenz und eine schnellere Bearbeitung der Kundenwünsche."
2. **Begründung:** "Die Einführung der IT-gestützten Kundendaten bringt Transparenz und eine Verkürzung der Info-Wege und -zeiten, weil jeder Mitarbeiter Zugriff auf die Daten hat und die aktuellen Eintragungen sehen kann. Damit entfällt das bisher nötige Herumtelefonieren, wer als letztes beim Kunden war und was umgesetzt wurde ..."
3. **Beispiel:** "Bevor ich das letzte Mal kurzfristig mit dem Kunden A sprach, konnte ich in der Vorbereitung auf das Gespräch der Dokumentation der Telefonate entnehmen, dass eine Kundenbeschwerde vorgelegen hatte, die sofort aufgenommen und bearbeitet wurde. So konnte ich mich beim Kunden A nach seiner Zufriedenheit erkundigen und davon überzeugen. Es gab keinen Informationsverlust und ich war gut vorbereitet, ohne vorher mit dem Kollegen X, der die Beschwerde bearbeitet hatte, gesprochen zu haben."

Möchten Sie das Management, also z.B. Linienvorgesetzte anderer Abteilungen in einer Lenkungskreissitzung für Ihr Projekt gewinnen, damit diese entsprechend Mitarbeiter für das Projekt zur Verfügung stellen, eignet sich diese Strategie: kurz und klar.

Für die Zielklärung und Umsetzung innerhalb Ihres Projektteams beispielsweise, hat sich folgende detailliertere Strategie in fünf Schritten bewährt.

Argumentationsstrategie 2: Standpunkt vertreten in fünf Schritten

Mit dieser Strategie können Sie Ihren Standpunkt vertreten, untermauern und zeigen, weshalb Ihnen gerade dieser Punkt bzw. diese Vorgehensweise so wichtig ist. Damit norden Sie z.B. Ihre Projektmitarbeiter auf das konkrete Vorgehen ein. Tabelle 2 verdeutlicht die fünf Schritte der Strategie.

Schritt	Kernsatz
1. Standpunkt darstellen	Aus meiner Sicht ...
2. Standpunkt untermauern	... denn/also/hiermit ...
3. Beispiel benennen	Bei ... hat sich bewährt ...
4. Schlussfolgerung ziehen	... deshalb/darum ...
5. Folge: Tun/Handeln vorschlagen	Daher schlage ich vor, ... umzusetzen

Tabelle 2: Standpunkt vertreten in fünf Schritten.

Beispiel: Argumentation gegenüber Ihrem Projektteam

1. Standpunkt darstellen: "Aus meiner Sicht ermöglicht die IT-gestützte Dokumentation der Kundendaten eine schnellere und transparentere Kommunikation."
2. Standpunkt untermauern: "Hierdurch haben alle, die am Kundenprojekt arbeiten, einen sofortigen Zugriff auf neue Informationen ohne vorherige Telefonate, Mails etc."
3. Beispiel benennen: "Nach einer Pilotphase im Vertriebsbereich Süddeutschland hat sich eine klare Verkürzung der Reaktionszeiten sowie eine Vereinfachung des Informationsflusses nachweisen lassen. Die Zufriedenheit bei Mitarbeitern und Kunden war groß, weil immer alle Daten aktuell waren und die Lieferungen sehr zeitnah erfolgten. Auch vor meinem letzten Besuch beim Kunden A konnte ich die besprochenen Inhalte aller zuletzt getätigten Anrufe abfragen und war gut vorbereitet bzgl. der kritischen Punkte bei der Lieferung."
4. Schlussfolgerung ziehen: "Deshalb verlief das Gespräch mit dem Kunden sehr konstruktiv. Wir waren alle auf dem gleichen Verhandlungsstand und konnten zügig und effektiv weitere offene Punkte klären."
5. Folge: Tun/Handeln vorschlagen: "Daher bitte ich Sie, Gespräche weiterhin sofort zu dokumentieren und so die Daten aktuell zu halten. Folgen Sie dabei dem bewährten Motto 'So viel wie nötig und so knapp, wie möglich'."

Argumentationsstrategie 3: Problemlösung in fünf Schritten

Für die Lösung von Problemen bietet sich diese Argumentationsstrategie an, bei der Sie mit "Wir-Formulierungen" Ihren Gesprächspartner einbinden und in die Pflicht nehmen. Stockt das Projekt aufgrund von Ressourcenengpässen oder werden die Zeiten bei der Zulieferung von Informationen nicht eingehalten? Sind Arbeitspakete nicht umgesetzt? In diesen Situationen überzeugen Sie mit einer Argumentation in fünf Schritten.

Schritt	Kernsatz
1. Situationsanalyse	Wir kommen derzeit mit ... nicht weiter.
2. Ursachenanalyse	Dies liegt aus meiner Sicht an ...
3. Ziel definieren	Wir haben vereinbart, dass ... in Zukunft sollte daher...
4. Lösungsvorschlag	Folgende Möglichkeiten haben wir... Welche sehen Sie noch?
5. Folge: Tun/Handeln	Ich schlage daher vor, dass wir ... mit ...beginnen ... umzusetzen ...

Tabelle 3: Problemlösung in fünf Schritten.

Beispiel: Argumentation gegenüber Ihrem Projekt-Team und dem Lenkungskreis / Auftraggeber

1. Situationsanalyse: Wir kommen derzeit mit der Planung für die Projektphase 3 nicht weiter.
2. Ursachenanalyse: Die Verzögerungen liegen aus meiner Sicht an den eingetretenen Krankheitsausfällen und wurden durch zusätzliche Aufgaben verschärft, die an uns herangetragen wurden.
3. Ziel definieren: Wir hatten vereinbart, dass die Software zur Erfassung der Kundendaten und -wünsche bis Ende des Quartals steht. Wir müssen überprüfen, welche Zeit-Puffer uns bleiben oder ob wir vorübergehend "Manpower on top" bekommen oder die zusätzlichen Aufgaben zeitlich etwas nach hinten verschieben können.
4. Lösungsvorschlag: Wir haben die Möglichkeit, jetzt eine genaue Soll-Ist-Analyse durchzuführen, um zu wissen, wo wir stehen. Dabei müssen wir alle wichtigen Risiken mit einbeziehen. Da waren wir vorher etwas zu oberflächlich.
5. Folge: Tun/Handeln: Ich bitte daher das Teilprojektteam X, die aktuelle Risiko-Analyse vorzunehmen und Präventiv- und Notfallmaßnahmen zu entwickeln. Frau Y und Herrn Z bitte ich, den kritischen Pfad und mögliche zeitliche Puffer zu überprüfen. Ich selbst werde mich mit dem Management bezüglich der zusätzlichen Aufgaben und dem daraus resultierenden Ressourcenengpass auseinandersetzen.

Argumentationsstrategie 4: Den Nutzen herausarbeiten

Sie haben die Argumente gut vorbereitet und möchten Ihren Gesprächspartner jetzt überzeugen, dass er für Sie eine wichtige Entscheidung trifft. Was kann Ihren Mitarbeiter oder Chef motivieren, nun zu Ihren Gunsten zu handeln?

Eine der wichtigsten Argumentationsstrategien, die Nutzenargumentation, besteht darin, den Nutzen einer Handlung oder Entscheidung für denjenigen herauszuarbeiten, den Sie überzeugen wollen. Durch die Nutzenargumentation zeigen Sie auf, welchen Vorteil Ihr Adressat von Ihrem Vorhaben hat. Indem Sie seinen individuellen Nutzen herausarbeiten, appellieren Sie direkt an seine persönlichen Beweggründe für sein Handeln. (Denn hier geht es nicht um einen allgemeinen Nutzen für das Projekt, das Unternehmen oder das Produkt.) Gehen Sie dabei in drei Schritten vor (Tabelle 4):

Schritt	Kernsatz
1. Attraktivität	Das Projekt ermöglicht... Sie interessieren sich doch für...! Ihre Ziele sind (möglicherweise / sicherlich) !?
2. Vorteile/Nutzen	Eine gelungene Umsetzung ermöglicht...
3. Persönlicher Bezug	Was Sie speziell davon haben, ist...!

Tabelle 4: Nutzenargumentation in drei Schritten.

Stellen Sie sich zur Vorbereitung folgende Fragen:

1. Welche Aspekte meiner Behauptung, meiner Bitte oder Idee sind für meinen Gesprächspartner attraktiv? Welcher Nutzen aus der Tätigkeit wäre meinem Projektmitarbeiter oder einem relevanten Linienvorgesetzten wichtig? Wie bringe ich diesen Nutzen interessant und nicht "zu platt" an?
2. Wie sehen die Vorteile einer erfolgreichen Umsetzung bzw. einer richtigen Entscheidung aus und wie kann ich dem Gesprächspartner erklären, dass dies für uns beide von Nutzen ist?
3. Sofern der Nutzen mehr allgemeiner Natur zu sein scheint, z.B. das Arbeitspaket wird erledigt sein – ohne persönlichen Vorteil für den Gesprächspartner – überlegen Sie, wie Sie ihre Argumentation so verändern können, dass sie persönlich nutzenorientiert formuliert ist?

Beispiel: Argumentation gegenüber einem Projektmitarbeiter

1. Attraktivität: Sie wollen sich weiterentwickeln und einbringen. Die Mitarbeit in diesem Projekt ermöglicht Ihnen, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen und mehr Verantwortung zu übernehmen (z.B. personell als Teilprojektleiter, fachlich über größere Aufgabenbereiche oder finanziell in der Budgetverwaltung).
2. Vorteile / Nutzen: Eine gelungene Umsetzung ermöglicht Transparenz und eine Verkürzung der Info-Wege und -Zeiten. Damit haben Mitarbeiter Freiraum für anderes (z.B. höhere Qualität im Service oder auch für gänzlich andere Aufgaben).
3. Persönlicher Bezug: Damit können Sie (je nach Motivationstyp)
 - Ihre Karriere als künftige Führungskraft vorantreiben (durch Erfahrung im Anleiten von Projektmitarbeitern und Erreichen vereinbarter Projektziele)

- sich im Unternehmen als Experte einen Namen machen (z.B. für IT-basierte Datenerhebung)
- die Kommunikationsprozesse bei uns im Unternehmen maßgeblich mitgestalten und helfen, den Kundenservice zu optimieren.

Sie können mit dieser Strategie wichtige Überzeugungs- und Motivationsarbeit leisten, indem Sie dem Stakeholder (z.B. Mitarbeiter, Lenkungskreismitglied, Endkunde) deutlich machen, dass er einen wichtigen und nützlichen Beitrag zum Projekterfolg beisteuert und dieser wiederum seiner Position im Unternehmen oder seinen Interessen etc. nutzt.

Fazit

Abhängig von der Situation im Projekt haben unterschiedliche Argumentationsstrategien ihre Vorteile. Natürlich lassen sich die hier vorgestellten Strategien auch kombinieren.

Ihre Argumentation im Projekt ist erfolgreich, wenn Sie die Begründung gut vorbereiten (und nicht auf Behauptungen reduzieren), sich in den jeweiligen Stakeholder hineinversetzen und ihm so einen attraktiven Nutzen erläutern können. Greifen Sie in jedem Gespräch die Reaktionen Ihres Gegenübers auf und agieren Sie im Verlauf der Projektdurchführung in Ihrer Gesprächsführung situativ und flexibel.

Tipp

Wie Sie in Verhandlungen Fragen richtig einsetzen

Wer erfolgreich verhandeln möchte, muss zum richtigen Zeitpunkt die richtige Frage zum richtigen Thema stellen. Andere Möglichkeiten, um Verhandlungen zu lenken, sind bewusstes Schweigen oder Provokationen. Fragen sind die bessere Option, da sie beziehungsfreundlich sind. Mit Fragen signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner Interesse und die Bereitschaft, seinen Standpunkt anzuhören und zu überdenken.

Beim Fragen wird zwischen offenen und geschlossenen Fragen unterschieden: Offene Fragen leiten die Darstellung einer Sichtweise und den Dialog darüber ein, geschlossene Fragen werden verwendet, um bestimmte Themen oder Verhandlungspunkte abzuschließen.

Autor



Ulrike Wikner

PM-Fachfrau,
Lehrbeauftragte an der FH
Ansbach, Assessorin der
GPM, Autorin diverser Fachbücher

Kontakt: ulrikewikner@aol.com

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Offene Fragen

Offene Fragen sollten Sie dann verwenden, wenn Sie die Vorstellungen Ihres Verhandlungspartners ermitteln wollen oder Informationen von ihm wünschen. Offene Fragen ermöglichen es dem Gegenüber, Wünsche und Bedürfnisse zu äußern und zu erläutern. Damit erhalten alle an der Verhandlung beteiligten ein klareres Bild.

Offene Fragen beginnen mit "W": **Wer, wie, wann, wo, woher, wie viel, wozu, wie lange, was?** Dabei zielt jedes Fragewort auf einen bestimmten Teilaspekt des Verhandlungsziels ab (Tabelle 1).

Frage	Angesprochener Aspekt (oder Teilaspekt)
Wer?	Wer wünscht dieses Ergebnis? Wer ist dafür verantwortlich?
Wie?	Auf welche Weise soll das Ergebnis erreicht werden?
Wann?	Bis zu welchem Termin soll das Ergebnis erreicht werden?
Wo?	Wo muss das Ergebnis erarbeitet werden? Wo im Unternehmen wird das Ergebnis benötigt? Wo außerdem?
Woher?	Aus welcher Quelle stammen die Informationen? Woher müssen weitere Informationen oder Daten kommen?
Wie viel?	Menge, Höhe, Umfang des Ergebnisses
Wozu?	Begründung für das gewünschte Ergebnis
Wie lange?	Wie lange dauert es, bis das Ergebnis erreicht ist?
Was?	Was genau ist das Ergebnis?

Tabelle 1: Beispiele für die mit einer offenen Frage angesprochenen Teilaspekte

Wenn Sie offene Fragen stellen, sollten Sie Ihrem Gesprächspartner Präsenz zeigen, indem Sie aktiv zuhören und Ihre Gedanken nicht abschweifen lassen.

! Vermeiden Sie das Fragewort "Warum", denn es macht den Zweck Ihrer Frage nicht deutlich. Stattdessen vermitteln Sie dem Gesprächspartner Ihr Unverständnis über eine Entscheidung oder einen Fehler sowie unausgesprochene Vorwürfe – selbst, wenn sie das gar nicht möchten. Ihr Gesprächspartner erhält den Eindruck, sich rechtfertigen zu müssen und wird Erklärungen liefern, die keine für Sie wertvollen Informationen enthalten. Fragen Sie besser: Welche Absicht hatten Sie? Was hat Sie dazu veranlasst? Wie würden Sie sich entscheiden? Ausnahme: Sie wollen den Gesprächspartner mit der Frage "Warum" provozieren!

Beispiele für offene Fragen

Die Zielfrage

Mit der Zielfrage soll ein eingegrenzter Bereich eindeutig definiert werden. Beispiele: "Wie viel Zeit werden Sie durch den neuen PC einsparen?" oder "Welche Aufgaben fallen in Ihren Kompetenzbereich?"

Die Begründungsfrage

Beispiele: "Weshalb sollte die EDV-Abteilung schon bald eingeschaltet werden?" oder "Welche Vorteile können wir uns von der Mitarbeit des Fachmanns erwarten?"

Die Wertfrage

Beispiel: "Weshalb ist es Ihnen so wichtig, an einem Seminar teilzunehmen?"

Die Mittelfrage

Beispiele: "Wie wollen Sie die Frage der Finanzierung eines externen Fachmanns lösen?" oder "Wer kann die anfallenden Tätigkeiten übernehmen?"

Die Definitionsfrage

Beispiel: "Was verstehen Sie unter einer 'modernen' PC-Anlage?"

Geschlossene Fragen

Geht es darum, ein bestimmtes Thema, einen Verhandlungspunkt oder einen Abschnitt abzuschließen, sollten Sie geschlossene Fragen einsetzen. Solche Fragen lassen sich mit "Ja" oder "Nein" bzw. einer kurzen Bestätigung, z.B. "Das sehe ich auch so" beantworten. Der Befragte kann seine Antwort aber auch ausführlich erklären und begründen.

Geschlossene Fragen können Sie auch dann stellen, wenn Sie eine Erlaubnis einholen oder einen Auftrag abklären möchten. Dann beginnen Sie mit "Darf" oder "Soll".

Beispiele für geschlossene Fragen

Die Erlaubnisfrage

Der Angesprochene kann sich entscheiden und entsprechend antworten. Durch die Antwort erhalten Sie Klarheit und können diesen Punkt abschließen.

Beispiel: "Soll ich Ihnen das Protokoll der letzten Sitzung zuschicken?" oder "Darf ich Sie morgen in dieser Angelegenheit anrufen?"

Die Ja/Nein-Frage

Diese Frage fordert eine klare Entscheidung für oder gegen einen Vorgang oder eine Situation.

Beispiel: "Soll der Laserdrucker im Besprechungszimmer stehen?" oder "Hat Herr Müller genügend Erfahrung, um diese Aufgabe zu übernehmen?"

Die Suggestivfrage

Bei der Suggestivfrage legen Sie die gewünschte Antwort bereits in die Frage hinein.

Beispiel: "Sie wollen doch bestimmt zur Sicherung des Projekts beitragen?" Die erwartete Antwort ist "Ja." Oder: "Möchten Sie, dass Ihre Kollegen alle neuen Aufgaben übernehmen?" Die erwartete Antwort ist "Nein."

! Suggestivfragen sind manipulativ, denn der Gesprächspartner hat kaum die Möglichkeit, seine eigene Meinung zu äußern. Er wird auf eine Art gesteuert, die die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern stört. Suggestivfragen sollten Sie nur verwenden, wenn die Beziehung zum Gesprächspartner nicht relevant ist und Sie schnell zu einer Entscheidung kommen möchten, die in Ihrem Sinne ist.

Alternativfragen

Alternativfragen sind nützlich, wenn Sie die Verhandlung kurz und präzise gestalten möchten. Sie helfen Ihrem Gesprächspartner dabei, sich schneller und klarer zu entscheiden. Der Nachteil liegt darin, dass nicht genannte Alternativen und Lösungen übersehen werden können.

Beispiel: "Benötigen Sie für Ihren Vortrag einen Beamer oder genügt ein Overhead-Projektor?"

Die Provokativfrage

Mit einer Provokation stellen Sie etwas in Frage, was der andere als selbstverständlich voraussetzt. Einerseits kann das die Beziehung zum Gesprächspartner belasten, andererseits Denkblockaden lösen, die Kreativität fördern und neue Lösungswege aufzeigen.

Bei einer guten Provokativfrage wird Humor eingesetzt. Die Beschränkungen, mit denen sich der Verhandlungspartner einengt, werden persifliert – bis er über sich selbst schmunzeln kann. Ein Beispiel: "In unserem Betrieb

wurden diese Aufgaben bisher immer männlichen Mitarbeitern übertragen. Herr Meier, können Sie sich vorstellen, dass eine junge Frau diese Tätigkeit ausführt?" Wichtig ist, dass Sie dabei wohlwollend bleiben und signalisieren, dass Sie an die Veränderungspotenzial Ihres Verhandlungspartners glauben.

Voraussetzung für den Einsatz von Provokationsfragen ist eine stabile Beziehungsbasis zwischen Ihnen und dem Gesprächspartner. Außerdem sollten Sie über kommunikative Fähigkeiten verfügen, sonst wirkt die Frage taktlos und man unterstellt Ihnen schlechte Manieren.

Fazit

Fragen sind ein bewährtes Mittel, um Verhandlungen oder Gespräche zu lenken, eine gute Beziehung zum Gesprächspartner aufzubauen und wichtige Informationen einzuholen. Scheuen Sie sich nicht, Fragen zu stellen und machen Sie sich in Anlehnung an den bekannten Spruch "Wer fragt führt" den Grundsatz zueigen: "Wer gut fragt, führt zum Ziel!".

Tipp – Sozialkompetenz

Rhetorik-Judo – Vorschlagen, nicht zurückschlagen!

Ich sitze in einem Leihwagen, bin spät dran; um die nächste Ecke gerauscht, da ertönt es hinter mir: Polizeisirene. Scheibe runter. Ausweis, Führerschein, Zulassung. Der Polizist sagt: "Kostet 150 Euro." Warum? "Sie fahren ohne Licht!" Ich sage: "Tut mir leid. Das ist ein Leihwagen. Ich dachte, das dieses Modell eine Lichtautomatik hat..." – "Das ist irrelevant: 150 Euro."

Das simple Rezept

Ich sage: "So viel Geld habe ich nicht bei mir!" Der Polizist meint süffisant: "Dann kommen Sie jetzt mit auf die Wache. Wir regeln das dort!" Stattdessen sage ich: "Ich mache Ihnen einen Vorschlag: Sie geben mir jetzt eine Verwarnung – und ich mache sofort mein Licht an!" Der Polizist schaut mich an, als ob ich verrückt geworden wäre.

Er geht zu seinem Auto zurück. So, denke ich, jetzt hast du's übertrieben – jetzt holt er Taser und Handschellen. Er telefoniert; er gestikuliert lebhaft. Er kommt zurück, gibt mir meine Papiere und sagt: "Hiermit verwarne ich Sie offiziell – und jetzt schalten Sie Ihr Licht ein und machen Sie, dass Sie weiterkommen!" Glück gehabt. Glück?

Die übliche Praxis

Die meisten Menschen reagieren auf Widrigkeiten aggressiv, passiv oder passiv-aggressiv: Fight, Flight oder Freeze. Das hat schon der Neandertaler so gemacht. Der Rhetorik-Judoka kennt einen vierten Weg: Mach einen Vorschlag! Egal, wie aussichtslos er zu sein scheint – Hauptsache, er beschreibt Ihr Anliegen. Ein Vorschlag ist besser als kein Vorschlag – und Sie kommen damit durch. Öfter als Sie glauben. Vor allem sehr viel öfter als jene glauben, die sich so etwas nicht trauen. Warum versuchen es die meisten Menschen trotzdem nicht?

Der Angst-Reflex

Wir trauen uns meist nicht, einen simplen Vorschlag zu machen, weil zum Neandertaler-Reflex ein zweiter hinzukommt: Angst vor Ablehnung. "Was, wenn er/sie mich auslacht? Dann lieber die Klappe halten!" Oder weil der Ablauf "Schlag – Gegenschlag" schon zur unterbewussten Routine automatisiert ist. Wie wäre es mit "Schlag – Vorschlag"? Man nennt das auch Rhetorik-Judo: kleiner Griff, große Wirkung. Auch und gerade im Projekt.

Projektbeispiel "Extrawürste"

Der Projektleiter kehrt zerknirscht aus der Sitzung mit dem Kunden zurück und sagt: "Die haben schon wieder die Anforderungen geändert! Wir müssen praktisch den kompletten Antrieb neu konstruieren!" Alles stöhnt. Da sagt

Autor



Klaus Schuster

Managementberater und Buchautor. Er trainiert Topmanager, Projektmanager und Vertriebsmitarbeiter aller Branchen und Bereiche.

Kontakt: ks@klausschuster.eu

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

der Entwickler vom Dienst: "Wieso den kompletten? Hast du nicht vorgeschlagen, dass wir das Getriebe so lassen und nur die Steuerung neu aufbauen?" Der Projektleiter schaut groß: "Nein." – "Warum hast du das nicht vorgeschlagen?" – "Weil das der Kunde ist! Was der sagt, müssen wir machen!"

Er ist ein guter Projektleiter – aber kein guter Judoka; findet sein Team: "Er steht nicht für uns ein. Er hätte wenigstens einen Gegenvorschlag machen können." Warum nicht zwei? Oder drei? Oder so viele bis der Kunde wenigstens zu einem Ja sagt? Das hätte dem Team einiges erspart. So schlagfertig sind Sie aber nicht?

Einen Vorschlag in Ehren, kann niemand verwehren

In Trainings frage ich gerne: "Ab welchem Punkt im Projekt machen Sie wie wild Vorschläge?" Ein erstklassiger Projektleiter sagte dazu: "Wenn alles verloren ist, wenn nichts mehr hilft, wenn Kunde, Auftraggeber oder Lenkungsausschuss völlig Verstand oder Orientierung verloren haben oder nur noch Forderungen diktieren." Wie wurde er bloß so schlagfertig? Wurde er so geboren? Nein, niemand wird so geboren.

In der Hälfte der Fälle sagt dieser Projektleiter: "Gute Idee, tolle Anregung. Lassen Sie mich das mit dem Team besprechen. Morgen liefere ich Ihnen dazu einige Vorschläge." In der anderen Hälfte der Fälle bringt er jedoch sofort einen Gegenvorschlag an. Aber das hat nichts mit Schlagfertigkeit zu tun, sondern eher mit Erfahrung: Man kennt doch seine Pappenheimer!

Ein guter Kampfsportler antizipiert die Bewegungen seines Gegners und bereitet sich darauf vor. Wenn der Kampfpartner einen Ashi-Uchi-Mata (ein Judo-Wurf) ansetzt, ist es schon zu spät und man liegt ruckzuck auf der Matte. Wenn man aber förmlich riecht, was Kunde, Lenkungsausschuss oder Auftraggeber wohl als nächstes wieder auskochen, kann man für die nächste Sitzung genügend vorbereitete Vorschläge mitbringen und bleibt senkrecht.

Projektbeispiel "Teamsitzung"

Die Projektleiterin beruft ein Meeting ein, alle stöhnen: "Nicht schon wieder! Jetzt arbeitet sie wieder ihre 140 Checklistenpunkte ab! Die meisten schlafen schon bei Nummer 30!" Ich krieg im Gruppencoaching fast einen Lachanfall und frage: "Wann würden Sie denn nicht einschlafen?" – "Na, wenn sie uns nur nach dem fragt, wo es gerade hakt oder hängt. Dann fallen 80 Tagesordnungspunkte schon mal weg." – "Leuchtet mir ein. Haben Sie ihr das schon mal vorgeschlagen?" – "Äh, nein." – "Warum nicht?" – "Schließlich ist sie die Projektleiterin! Wir können ihr doch nicht vorschreiben, wie sie arbeiten soll!"

Nein, nicht vorschreiben, aber vorschlagen! Schade, dass trotz Abitur und Master bei vielen das Sprachvermögen für diesen kleinen aber feinen Unterschied nicht ausreicht. Wie immer gilt: Wer seine Muttersprache beherrscht, ist im Vorteil. Wer Sprach-Judo beherrscht, erst recht.

Tipp

So erhalten Sie verbindliche Terminzusagen

Auf eine konkrete Terminanfrage im Projekt erhält man häufig nur eine vage, unverbindliche Antwort. Um von einem Geschäftspartner oder Kunden eine verbindliche Terminzusage zu erhalten, kann der Projektleiter Kommunikationstechniken einsetzen, die häufig im Vertrieb verwendet werden. Gaby Graupner stellt diese Techniken anhand zweier typischer Beispiele vor.

Erfolgreiche Verkäufer unterscheiden sich von weniger erfolgreichen Kollegen u.a. darin, dass es ihnen oft gelingt, ihr Gegenüber zu einer verbindlichen Aussage zu bewegen. Dies ist besonders bei Terminabsprachen sinnvoll. Denn nennt der Geschäftspartner bzw. Kunde selbst einen Termin, steht er in der Verantwortung und nimmt diesen ernst.

Das macht wiederum die Planung deutlich sicherer. Um solche verbindlichen Aussagen zu erhalten, verwenden Vertriebsmitarbeiter bestimmte Kommunikationstechniken. Dieser Tipp zeigt Ihnen, wie Sie diese häufig im Vertrieb verwendeten Techniken in der Projektarbeit einsetzen können und wie Sie davon profitieren.

Wichtigste Merkmale dieser Techniken sind, dass sie Ihrem Gegenüber Wertschätzung und Verständnis zeigen, aber auch die Ernsthaftigkeit Ihrer Vereinbarungen deutlich zum Ausdruck bringen. Je besser Ihnen dies gelingt, desto besser werden die Terminabsprachen mit Ihren Kollegen im Projekt funktionieren. Denn als Projektleiter geht es einem oft wie dem Verkäufer mit seinen Kunden: Er hat keinerlei disziplinarischen Einfluss. Er kann nur durch gutes Vorbild und durch eine Ansprache auf Augenhöhe zu einer verbindlichen Vereinbarung mit seinen Projektmitarbeitern, Geschäftspartnern bzw. Kunden kommen.

Fall 1: "Ich sage Herrn Muster, dass er Sie zurückrufen soll..."

... lautet die nette Antwort der Assistentin Ihres dringend benötigten Gesprächspartners. Und Sie warten und warten und melden sich wieder bei der freundlichen Dame, um zu erfahren, dass sie ihm die Nachricht schon hingelegt hat. Probieren Sie es dann einmal mit der folgenden Vorgehensweise von Projektleiter Eric Waldmeister (EW) in seinem Gespräch mit Susanne Huber (SH):

SH: "Ich sage Herrn Muster, dass er Sie zurückrufen soll."

EW: "Frau Huber, Sie kennen doch den Terminkalender von Herrn Muster besser als er selbst, stimmt's? Bevor Herr Muster und ich gegenseitig noch ein paar Mal vergeblich versuchen, uns zu erreichen, sollten am besten wir beide gemeinsam einen günstigen Termin finden. Können Sie mir einen Vorschlag machen?"

SH: "Wenn ich mir das so anschau, ist die beste Gelegenheit nächsten Montag, ganz früh. Passt Ihnen 7.30 Uhr?"

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

EW: "Perfekt. Ich trage es mir sofort ein. Vielen Dank!"

Terminvorschlag einholen

Das Wichtigste ist, dass der Terminvorschlag von der anderen Seite kommt, denn diese trägt dann auch eine Verantwortung für den Termin. Gerade unter Kollegen neigt man schnell einmal dazu, einen Termin zwischen Tür und Angel zu "vereinbaren", z.B. mit den Worten: "Ich bräuchte das dringend bis Anfang nächster Woche". Als Antwort kommt häufig eine Aussage wie: "Ja, das könnte schon klappen." Hier trägt Ihr Partner keine Verantwortung – im ungünstigsten Fall hat er diesen Termin gleich wieder vergessen.

Wertschätzung zeigen

Die Formulierung "Sie kennen doch den Terminkalender von Herrn Muster besser als er selbst" ist ein Lob. Und ein solches kann sehr hilfreich sein, um eine verbindliche Aussage zu erhalten – vorausgesetzt, Sie meinen es aufrichtig. Denn Ihr Gegenüber spürt sofort, ob Sie sich einschmeicheln wollen oder ob Sie tatsächlich etwas wertschätzen.

 Um die Verbindlichkeit bei Frau Huber noch zu erhöhen, senden Sie ihr anschließend eine Bestätigung per Mail bzw. eine elektronische Einladung für das Telefonat. Wenn möglich, setzen Sie Herrn Muster auf CC.

Fall 2: "Darum kümmere ich mich sobald wie möglich..."

...lautet in einem Projekt die Antwort Ihres Kollegen, den Sie um die Erledigung einer Aufgabe gebeten haben. Diese Aussage kann alles bedeuten von: "Ja, wird schnell erledigt." bis zu: "Nein, dazu habe ich leider gerade keine Zeit." In diesem Fall können Sie so vorgehen, wie im Gespräch mit Projektmitarbeiter Sven Arnold nachfolgend dargestellt (SA):

Sie: "Damit die anderen Projektmitarbeiter planen können, brauchen wir einen genauen Termin für die Abgabe Ihrer Leistung."

SA: "Das ist nicht so einfach. Sie wissen ja, was ich in der nächsten Zeit alles zu erledigen habe."

Sie: "Ich kann mir gut vorstellen, dass dies eine große Herausforderung ist, besonders weil Sie auch im Projekt ABC dabei sind. Und mit Ihrer Aufgabe haben Sie in unserem Projekt eine Schlüsselfunktion, die Kollegen brauchen Sie und Ihr Ergebnis. Welcher Termin ist denn möglich?"

SA: "Vielleicht in zwei Wochen."

Sie: "Zwei Wochen klingt gut. Welcher Wochentag scheint aus heutiger Sicht der Beste dafür zu sein?"

SA: "Ich würde sagen, der Donnerstag passt ganz gut."

Sie: "Gut, ich wiederhole den Termin noch einmal: Donnerstag in zwei Wochen, also am 22. Januar, stimmt's?"

SA: "Ja, richtig."

Sie: "Ich habe mir den Termin eingetragen und werde Ihnen diesen auch noch einmal zuschicken. Vielen Dank, Herr Arnold!"

Verständnis zeigen

In diesem Beispiel stecken wieder zwei Kommunikationstechniken aus dem Verkauf. Zum einen zeigen Sie Verständnis für die Situation von Herrn Arnold, indem Sie seine Rolle im Projekt ABC hervorheben. Zum anderen betonen Sie die Wichtigkeit von Herrn Arnolds Arbeit für Ihr Projekt. Sie bringen damit, wie bereits oben, Ihre Wertschätzung zum Ausdruck. Mit dem entgegengebrachten Verständnis und der Wertschätzung bauen Sie Vertrauen auf, so dass es Herrn Arnold leichter fällt, eine verbindliche Aussage zu treffen.

Die schriftliche Form der Vereinbarung ist hier natürlich genauso wichtig, wie im ersten Fall.

Termine unbedingt selber ernst nehmen

Damit die vorgestellten Techniken auch funktionieren, ist eines unerlässlich: Nehmen Sie selbst die Termine ernst! Rufen Sie bei Frau Huber pünktlich auf die Minute um 7.30 Uhr an. Und im Fall von Herrn Arnold überprüfen Sie gegen 15.00 Uhr, ob das Ergebnis angekommen ist. Falls nicht, fragen Sie unbedingt noch vor Dienstschluss nach, ob es auf dem Weg zu Ihnen ist.

Erkundigen Sie sich nämlich erst ein paar Tage nach Ablauf des Termins, "lernen" Ihre Partner, dass die Vereinbarung eines Abgabetermins immer bedeutet: Termin plus zwei bis drei Tage Puffer. Umgekehrt gilt: Wenn Sie als Projektleiter bekannt sind, der Termine absolut ernst nimmt und akribisch nachverfolgt, werden sich Ihre Partner in aller Regel daran halten.

Wenn ein guter Verkäufer selbst einen Termin nicht einhalten kann, dann kommt er von sich aus bereits vor dem Ablauf des Termins auf den Kunden zu, informiert ihn, entschuldigt sich für die Umstände und nennt einen neuen Termin. Dies bedeutet im Verkauf, "auf Augenhöhe mit dem Kunden" zu sein. Dasselbe macht Ihr Projektpartner, wenn er Ihnen z.B. am Montag sagt, dass er den Termin am Donnerstag nicht einhalten kann. So können Sie entsprechend reagieren: und zwar mit Verständnis für die Situation.

Offen auf Versäumnisse reagieren

Doch was ist zu tun, wenn sich Ihr Partner nicht an den vereinbarten Termin hält? Sie rufen, wie in unserem Beispiel beschrieben, Herrn Arnold am Donnerstag um 15.00 Uhr an. Er erzählt Ihnen, dass die Aufgabe noch nicht erledigt ist. Meist kommt dazu eine längere Erklärung, die in der Verkaufskommunikation "Opferstory" genannt wird, weil meistens die Umstände oder Andere schuld sind.

Wenn Sie als Projektleiter jedoch erst bei Ihrem Anruf um 15.00 Uhr davon erfahren, ist keine Augenhöhe mehr gegeben, und dies gilt es nun klar zum Ausdruck zu bringen. Sofern Sie nicht Vorgesetzter Ihres Geschäftspartners sind, können Sie folgendermaßen reagieren:

SA: "Gut, dass Sie anrufen. Ja, leider habe ich den Termin nicht geschafft, weil....."

Sie: "Herr Arnold, ich bin enttäuscht. Ich habe mich auf Ihre Abgabe zu dem von Ihnen genannten Termin verlassen. Gleichzeitig habe auch ich, aufbauend auf Ihre Zusage, Absprachen mit anderen Projektbeteiligten getroffen und muss nun dort um Nachsicht bitten. Das bringt mich in eine sehr unangenehme Lage. Welchen Termin können Sie mir nun nennen, an dem die Aufgabe sicher erledigt ist?"

SA: (reagiert zunächst entschuldigend oder ärgerlich, am Schluss kommt ein konstruktiver Vorschlag) "... Ich kann Ihnen nächsten Donnerstag anbieten."

Sie: "Gut, vielen Dank für den neuen Termin. (Termin wiederholen) Herr Arnold, angenommen, es kommt Ihnen wider Erwarten etwas dazwischen, was würden Sie dann unternehmen?"

SA: "Ich kümmere mich darum, dass dies nicht passiert. Sollte es doch anders laufen, komme ich bereits im Vorfeld auf Sie zu und gebe Ihnen rechtzeitig Bescheid."

Sie: "Das ist gut. Dankeschön!"

! Reagieren Sie auf versäumte Termine offen und mit Ich-Botschaften. Sagen Sie deutlich, welche Folgen diese Situation nun für Sie hat. Achten Sie dabei darauf, dass Sie keine Vorwürfe machen, sondern aus Ihrer Sicht antworten. Ansonsten begibt sich Ihr Kollege in die Verteidigung, was Sie auch nicht weiter bringt. Wenn Ihr Gegenüber mit Erklärungen oder verärgerten Bemerkungen reagiert, bevor er einen konstruktiven Vorschlag macht, reagieren Sie nur auf letzteren. Fragen Sie wieder nach einem alternativen Termin – das verpflichtet ihn in dieser Situation noch mehr – und fragen Sie ihn, was er tun wird, wenn er wider Erwarten den Termin nicht einhält.

Methode

Zielgerichtete Auftragsklärung durch Perspektivenwechsel

Mit zirkulären Fragen festgefahrene Gespräche erfolgreich in Gang bringen

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

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

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

Was sind zirkuläre Fragen?

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

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

Autor



Dr. Tomas Bohinc

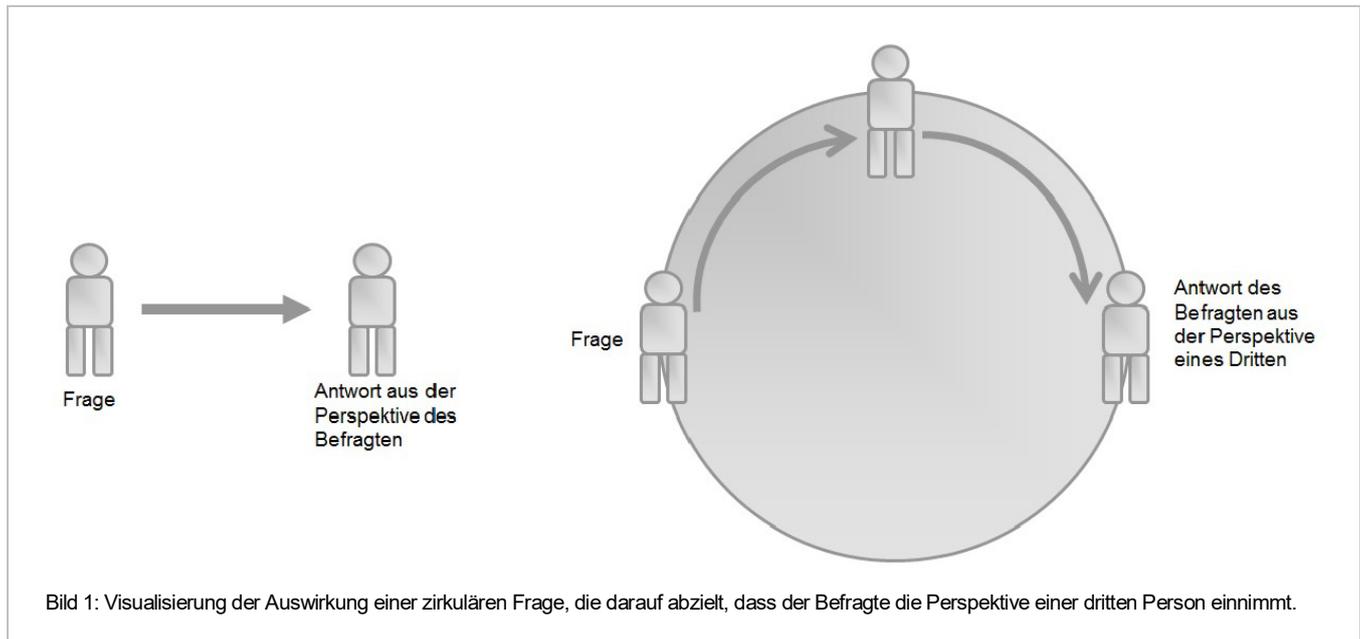
Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

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

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren



Funktionen des zirkulären Fragens

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

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

Mehr Informationen erhalten

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

Beispiele

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

Festgefahrene Sichtweisen aufweichen

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

Diese Erwartungen können Sie aufweichen, indem Sie

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

Machtverhältnisse herausfinden

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

Beispiele

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

Alternative Lösungen entwickeln

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

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

Beispiel

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

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

Hinderungsgründe sichtbar machen

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

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

Beispiele

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

Szenarien durchspielen, um Beschränkungen aufzuheben

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

Beispiele

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

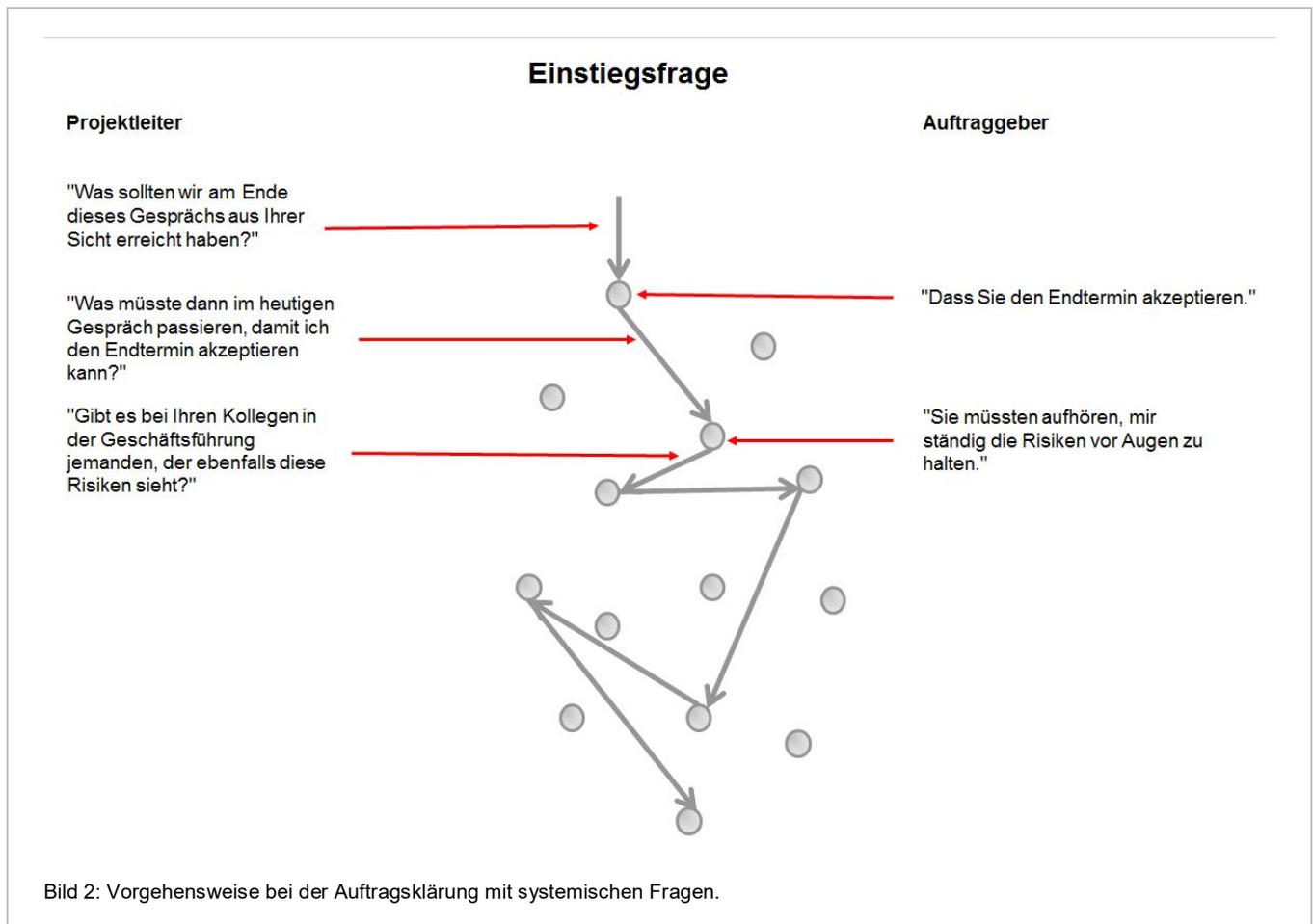
Im Anhang "Zirkuläre Fragen zur Auftragsklärung" finden Sie in einer Word-Datei eine Zusammenstellung zirkulärer Fragen, die Sie in einem Auftragsklärungsgespräch einsetzen und nach Ihren Bedürfnissen erweitern können.

Situative Gesprächsführung mit zirkulären Fragen

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

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

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



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

Für unser Beispiel kann der Dialog dann so aussehen.

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

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

Auftraggeber: "Dass Sie den Endtermin akzeptieren?"

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

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

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

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

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

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

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

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

Auftraggeber: "Zu 70%."

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fazit

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

Literatur und Links

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

Tipp

Festgefahrene Diskussionen wieder in Gang bringen

Perspektivenwechsel statt Gesprächsmikado

Neulich im Projekt: Es war klar, dass das Statusmeeting kein Zuckerschlecken werden würde, denn wichtige Teilergebnisse standen aus, andere hatten die internen Tests nicht bestanden und der geplante Rollout-Termin war nicht zu halten. Kurzum, es herrschte "dicke Luft".

"Ich finde es unglaublich, dass sie jetzt auf einmal mit dieser Zeitverzögerung um die Ecke kommen", sagte der Auftraggeber Herr Angerer zum Projektleiter Paulsen. "Wochenlang sagen Sie, alles sei bestens und nun muss der Rollout-Termin verschoben werden? Gerade gestern habe ich noch dem Vorstand gegenüber kommuniziert, dass alles hier im Projekt reibungslos läuft!"

"Herr Angerer, das Projektteam hat wirklich getan, was es konnte. Der Zeitrahmen war ja sowieso schon ambitioniert genug und dann kamen die sich ständig ändernden Anforderungen hinzu", versuchte sich der Projektleiter zu verteidigen, während die Zornesröte im Gesicht seines Auftraggebers nicht mehr zu übersehen war.

"Wollen Sie etwa damit andeuten, dass ich jetzt am Ende auch noch an der Verzögerung selbst schuld bin?", entgegnete Herr Angerer zornig. "Sie haben doch selbst jedes Mal gesagt, dass sie den entsprechenden Änderungswunsch schon irgendwie hinbekommen! Ich habe Sie für kompetent genug gehalten, dieses anspruchsvolle Projekt zu managen und frage mich jetzt, ob ich mich da getäuscht habe."

Gesprächsmikado stoppen

Wenn im Projektalltag Menschen mit verschiedenen Sichtweisen an einem Tisch sitzen, geraten viele Gesprächssituationen schnell ins Stocken: Der Auftraggeber beharrt auf seinem Standpunkt, die Mitarbeiterin lässt sich für die neue Aufgabe partout nicht begeistern, der Kunde besteht auf seinem Recht. Jeder versucht aus seiner Position heraus, den anderen zu überzeugen; die Argumente bleiben jedoch die gleichen und das Ergebnis ist am Ende unbefriedigend. Im schlimmsten Fall kann das jeweilige Beharren auf dem eigenen Standpunkt einem Mikadospiele ähneln: Wer sich zuerst bewegt, hat verloren.

Mentale Bewegung ist jedoch genau das, was in einer solchen Situation notwendig wäre. Wenn Sie sich demnächst in einer festgefahrenen Gesprächssituation befinden, wechseln Sie doch einmal radikal den Blickwinkel, um wieder Bewegung in die Kommunikation zu bringen – anstatt sich immer tiefer in die eigene Argumentation hineinzubohren. Denn in jeder Kommunikation gibt es neben der eigenen Perspektive noch zwei weitere Perspektiven, die unabhängig vom eigentlichen Gesprächsthema eingenommen werden können: die Perspektive des Gesprächspartners und eine neutrale Gesprächsperspektive.

Autor



Claudia Hupprich

Managementberaterin,
Business Coach und
Buchautorin

Kontakt:

claudia.hupprich@consulting-at-work.com

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)

Die Perspektive des Gesprächspartners

Auf den ersten Blick erscheint die Vorstellung, sich in die Gedankenwelt des Gesprächspartners hineinzusetzen, vielleicht als wenig erstrebenswert. Den eigenen Standpunkt jedoch gelegentlich zu verlassen, um die Welt aus den Augen seines Gegenübers zu betrachten, wird oft im Kampf der Argumente nicht nur vergessen, sondern ist auch überaus lohnend. Selbstverständlich kann man nicht wissen, sondern nur erahnen, was der Gesprächspartner denkt und fühlt, warum er so argumentiert, wie er es tut. Trotzdem kann dieser mentale Positionswechsel – bewusst eingesetzt – zu einem besseren Verständnis für die Argumente des Gesprächspartners führen und neue Blickwinkel eröffnen.

Die neutrale Gesprächsperspektive

Eine andere Perspektive, die Sie in festgefahrenen Gesprächssituationen einnehmen können, ist die Position des neutralen Beobachters. Wie würde ein neutraler Beobachter mit Abstand zum Geschehen das Gespräch beurteilen? Wie wäre seine Meinung aus der Perspektive eines Ballonfahrers oder gar als Astronaut? Welche wertvollen Hinweise würde er Ihnen und welche Ihrem Gesprächspartner geben? Die Bewertung eines Gesprächs aus dieser neutralen Position heraus, relativiert oft vieles, was vorher als unumstößliches Argument im Raum stand.

Von der Theorie zur Praxis

Die Perspektive seines Gegenübers oder die eines neutralen Beobachters einzunehmen, ist für viele Menschen weitaus schwieriger und erfordert ein bisschen Übung. Übertragen wir die zwei eben genannten Gesprächsperspektiven auf unser Beispiel:

In die Perspektive des Auftraggebers wechseln

Wenn der Projektleiter es schafft, in dem Gespräch die eigene Rechtfertigungshaltung zu verlassen ("...schuld waren doch Ihre ständigen Änderungswünsche...") und die aktuelle Situation aus der Perspektive des Auftraggebers zu verstehen, erhält er die Chance, seine Kommunikation so anzupassen, dass er den Gesprächspartner in seiner persönlichen Sichtweise "abholt" und den Kommunikationskonflikt entschärft. Eine mögliche Variante des anfangs skizzierten Gesprächs könnte wie folgt aussehen:

P.: "Herr Angerer, wir haben im Projektteam die Risiken eines Rollouts zum ursprünglich geplanten Termin nochmals besprochen und empfehlen dringend eine Verschiebung."

A.: "Wieso denn das und wieso so plötzlich? Ich habe gerade gestern erst dem Vorstand noch kommuniziert, dass alles in Ordnung sei."

Anstatt nun in die mentale Verteidigungshaltung zu gehen, entscheidet sich Herr Paulsen die Sichtweise von Herrn Angerer bewusst wahrzunehmen. Könnte es sein, dass Herr Angerer weniger ein Problem mit der eigentlichen Verschiebung hat, als mit der Frage, wie er dem Vorstand die neue Nachricht überbringt?

P.: "Ich verstehe ihre Überraschung, denn bisher sah ja auch alles gut aus, aber einige der letzten Anforderungen waren komplexer als gedacht. Ich würde Ihnen gerne die Gründe darstellen, zusammen mit den verbundenen Risiken und einem konkreten Vorschlag für die nächsten Schritte. Wenn Sie möchten, erstelle ich auch gerne bis morgen eine Kurzfassung, die Sie dann an den Vorstand weiter kommunizieren können."

In die neutrale Perspektive wechseln

Herr Paulsen nimmt zusätzlich in dem Gespräch ganz bewusst die Perspektive eines neutralen Beraters ein. Er war zu optimistisch bei den bisherigen Statusmeetings, keine Frage. Und die Tatsache, dass Herr Angerer immer wieder mit neuen Änderungsanforderungen ankam, verschlimmerte die Sache nur noch. Aus einer neutralen Perspektive wird jedoch schnell klar, dass Schuldzuweisungen hier im Gespräch nicht weiterführen. Herr Paulsen benötigt konstruktive Ansätze, um in dieser Situation zu einer Lösung zu kommen.

P.: "Herr Angerer, ich möchte sicherstellen, dass der neue Rollout-Termin definitiv gehalten wird. Was halten sie davon, wenn Änderungsanforderungen im Projekt nicht mehr ad hoc vom Team aufgenommen werden, sondern wir neue Anforderungen und mögliche Konsequenzen in unseren Statusmeetings zusammen mit einem meiner Experten bewerten und dann gemeinsam entscheiden?"

Herr Paulsen schafft es durch diesen mentalen Perspektivwechsel die schwierige Gesprächssituation zu entschärfen, auf die Bedürfnisse des Auftraggebers einzugehen unter Beibehaltung seiner eigenen Interessen und gleichzeitig konstruktive Vorschläge für ein weiteres Vorgehen zu machen.

Sollten Sie sich demnächst in einer schwierigen Gesprächssituation wiederfinden, probieren Sie diesen Perspektivenwechsel einmal aus: Wie ändert sich Ihre Wahrnehmung von der aktuellen Gesprächssituation, wenn Sie Ihre eigene Position für einen Moment verlassen und sich stattdessen in die Schuhe des Gesprächspartners stellen – oder die Situation aus der Sicht eines neutralen Beobachters wahrnehmen? Sie werden merken, es lohnt sich!

Fachbeitrag

Kleine Interventionen können Großes bewirken

Mit mediativem Vorgehen Konflikte frühzeitig auflösen

Es gehört zum Projektalltag, dass Sie sich als Projektleiter häufig zwischen den Fronten von zwei streitenden Parteien wiederfinden. Seien es nun zwei Fachabteilungen, welche sich gegenseitig "bekämpfen", oder ein Mitarbeiter der IT-Abteilung, welcher mit einem Dienstleister über die Frage diskutiert, wer Schuld am fehlerhaften Release hat anstatt über eine mögliche Lösung dieses Problems.

Solche Situationen bergen das Risiko, dass sich z.B. der Einführungstermin eines Produkts verzögert oder die Vermutung aufkommt, dass Sie Ihr Projekt nicht mehr unter Kontrolle haben. Als Projektleiter haben Sie immer eine gewisse Kausalhaft für Ihr Vorhaben. D.h., egal was in Ihrem Projekt schief geht, der Auftraggeber oder der Lenkungsausschuss wird Ihnen zumindest eine Mitschuld dafür geben. Oft erfolgen dann verklausulierte Schuldzuweisungen über Fragen, wie z.B. "Warum haben Sie das Problem nicht früher erkannt?" oder "Warum haben Sie nichts unternommen?"

Viele Konflikte bleiben lange unentdeckt

Diese Fragen mögen ja in einigen Fällen berechtigt sein. Viele Probleme schwelen jedoch bereits eine ganze Weile unentdeckt, um auf einmal unvermittelt auszubrechen. Dann sind Sie mit einem offenen Konflikt konfrontiert und der Notwendigkeit, das Problem dem Auftraggeber zu melden, welcher von Ihnen eine Stellungnahme verlangt.

Wenn wir ehrlich sind, tendieren wir auch oft dazu, uns aus Streitigkeiten heraushalten zu wollen, um nicht selbst hineingezogen zu werden. "Soll doch die IT-Abteilung ihr Problem mit dem Dienstleister selber lösen", denken wir uns dann. Dabei haben Sie als Projektleiter gerade in der Anfangsphase die Möglichkeit, ein kleines, unscheinbares Problem zu lösen, bevor es zu einem großen Konflikt wird, der offen zu Tage tritt und im Projekt großen Schaden anrichtet. Sie ernten mit der frühzeitigen Lösung dieses Problems vielleicht keine Lorbeeren, da bisher kaum jemand etwas davon bemerkt hat, aber Sie verhindern, dass sich das Projekt verzögert, und müssen sich auch keine kritischen Fragen stellen (lassen).

Probleme frühzeitig klären

Persönlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass ich als Projektleiter nicht nur an den vorgegebenen Zielen gemessen werde, sondern auch daran, wie stark sich der Auftraggeber um das Projekt kümmern muss. Je weniger er bei Problemen selbst eingreifen musste, umso höher stufte er meine Kompetenz als Projektleiter ein.

Autor



Peter Christen

Senior-Projektleiter, IPMA Level B, Wirtschaftsinformatiker, Elektroniker und Mediator (CAS1)

Kontakt: peter.christen@cssgmbh.ch

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Daher sollten Sie als Projektleiter so zeitnah wie möglich gegensteuern, wenn Sie Probleme entdecken, ohne diese jedoch zu Ihren eigenen zu machen. Sonst besteht das Risiko, dass Sie den Konflikt verschärfen oder selbst ins Zentrum des Konflikts rücken.

Aber wie können Sie gegensteuern? Mit einer inneren Haltung, einem moderierten Gesprächsablauf und Methoden, wie sie auch bei einer Mediation zum Einsatz kommen.

Konflikte kommen häufig von außen ins Projekt

Oft ärgerte es mich, wenn Differenzen zwischen verschiedenen Parteien schon vor Projektbeginn bestanden und in das Projekt hineingetragen wurden. Um für solche Situationen besser gerüstet zu sein, entschied ich mich, zusätzlich zur Projektleiter-Zertifizierung eine Mediationsausbildung zu machen.

Mit diesem Artikel möchte ich erfahrenen Projektleitern, welche die Gesamtverantwortung für ein Projekt innehaben, einfache Möglichkeiten aufzeigen, wie sie effizient zwischen zwei Streitparteien im Projekt vermitteln. So können die Konfliktbeteiligten ihre Differenzen bereinigen und die Projektleiter sich das Leben einfacher machen. Natürlich wird es immer Probleme geben, welche nur durch ein Machtwort des Auftraggebers oder des Linienvorgesetzten geklärt werden können, wie z.B. wenn eine der beiden Konfliktparteien die Zusammenarbeit mit der anderen grundsätzlich verweigert. Allen anderen hoffe ich, durch das hier vorgestellte mediative Vorgehen gute Lösungsansätze vorstellen zu können.

Was ist eine Mediation

Eine **Mediation** ist nach Wikipedia "ein strukturiertes freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes. Die Konfliktparteien ... wollen durch Unterstützung einer dritten 'allparteilichen' Person (des *Mediators*) zu einer gemeinsamen Vereinbarung gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht. Der Mediator trifft dabei keine eigenen Entscheidungen bezüglich des Konflikts, sondern ist lediglich für das Verfahren verantwortlich."

Grundsätze der Mediation

Entsprechend zeichnet sich eine Mediation durch folgende wesentlichen Punkte aus:

- Der Mediator ist unabhängig und verhält sich allparteilich.
- Die Teilnahme der Konfliktparteien erfolgt freiwillig und ergebnisoffen.
- Es wird eine allen Interessen gerechte und nachhaltige Lösung des Konflikts angestrebt.
- Persönliche Befindlichkeiten, die geäußert werden, bleiben vertraulich.

Ablauf einer Mediation

Eine Mediation besteht aus fünf Phasen (siehe Faller; Kerntke; Wackmann, 1996):

1. **Gesprächseröffnung:** Hier klärt der Mediator mit den involvierten Parteien den Auftrag, das Vorgehen und die Verhaltensregeln. (Siehe hierzu weiter unten.)
2. **Themen sammeln:** Jede Partei schildert ihre Sichtweise des Problems.
3. **Interessen und Bedürfnisse herausarbeiten:** Der Mediator klärt mit den Parteien ihre Interessen und Bedürfnisse. Dabei vergewissert er sich, dass beide Seiten die Interessen und Bedürfnisse der Gegenseite verstehen.
4. **Optionen und gemeinsame Lösungsideen erarbeiten:** Basierend auf von allen Seiten geäußerten Interessen und Bedürfnissen suchen die Parteien gemeinsam nach möglichen Handlungsoptionen und Lösungsansätzen.
5. **Vereinbarung(en) ausarbeiten und schriftlich festhalten:** Die Konfliktbeteiligten formulieren gemeinsam die getroffenen Vereinbarungen, welche der Mediator schriftlich festhält und allen Parteien zur Verfügung stellt.

Eine tiefer gehende Beschreibung würde den Rahmen dieses Artikels sprengen. Zum Thema "Mediation durch neutrale Dritte" siehe auch "[Mediation durch neutrale Mitarbeiter. Teil 1: Prinzipien, Vorteile und Grenzen](#)", Projekt Magazin 17/2011. Im Literaturverzeichnis finden Sie ebenfalls weiterführende Literatur.

Mediatives Vorgehen im Projekt

Es ist vollkommen klar, dass Sie als Projektleiter nicht bei jedem im Projekt auftretenden Konflikt eine Mediation durch einen neutralen Dritten durchführen lassen können. Zum einen haben Sie dafür kein Budget, zum anderen besteht die Gefahr, dass Sie in Ihrer Position als Projektleiter als schwach wahrgenommen werden, wenn Sie die Klärung nicht selbst durchführen.

Natürlich sind Sie als Projektleiter bei Konflikten, die Ihr Projekt betreffen, nicht vollständig neutral, da Sie Teil des Systems sind. Dennoch helfen die genannten Mediationsgrundsätze, der Mediationsprozess an sich sowie Verhaltensregeln und Techniken, die auch in der Mediation zum Einsatz kommen, relative Neutralität zu wahren sowie Konflikten im Projekt zu begegnen und diese aufzulösen.

Die Beziehungsebene von der Sachebene trennen

Die meisten Streitereien beruhen auf Missverständnissen und verletzten Gefühlen. Daher muss ein wichtiger Grundsatz aus der Mediation beachtet werden, der auf das Harvard-Prinzip zurückgeht: **Die Beziehungsebene muss von der Sachebene getrennt werden.** (Zum "Harvard-Prinzip" siehe auch "[Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts](#)", Projekt Magazin 12/2010.)

Beziehungsebene

Um auf der Beziehungsebene einen sog. "Dialog der Anerkennung" (Fechler, 2009) entstehen zu lassen, sollten alle am Mediationsgespräch Beteiligten diese Verhaltensregeln berücksichtigen:

- aktiv zuhören (Näheres siehe dazu weiter unten.)

- Perspektiven beider Seiten klären und nachvollziehen
- akzeptable Wortwahl finden
- nicht auf persönlichen "Sieg" pochen, sondern gemeinsame Lösungen suchen

Sachebene

Auf der Sachebene kann der Mediator anhand der folgenden Handlungsprinzipien die Konfliktbeteiligten unterstützen, gemeinsam eine Win-win-Lösung zu erzielen:

- Unterschiede und Interessengegensätze feststellen
- das gemeinsame Interesse herausarbeiten
- durch Fragen nach Lösungsoptionen zu Verhandlungen anregen

Beispiel: Konflikt zwischen Service Owner und Dienstleister

Ausgangssituation

In einem IT-Projekt liefert ein externer Dienstleister ein neues Software-Release für eine Inventarverwaltungs-Applikation. Dieses beinhaltet zwei neue Funktionen und sechs Korrekturen.

Der Service Owner, der nach ITIL für den Gesamtservice verantwortlich ist und die Releases abnimmt, ist verantwortlicher Ansprechpartner gegenüber dem externen Dienstleister. Er möchte vor allem zwei neue Funktionen einführen, d.h. eine Erweiterung im Reporting für den Materialrückschub und eine zusätzliche Suchfunktion. Beide werden für die Einführung eines neuen Produkts benötigt. Diese beiden Funktionen hatte er dem Verkaufsleiter und dem Projektleiter schon vor über einem Monat versprochen.

Das Team des Applikationsbetriebs wartet auf die sechs Korrekturen. Zwei Korrekturen hatten sie dem Dienstleister allerdings erst nachträglich per Telefon gemeldet. Daher sind diese nicht in der aktuellen Spezifikation enthalten.

Der Service Owner verweigert die Annahme des Release, weil diese beiden Korrekturen nicht in der Spezifikation enthalten sind, obwohl diese dadurch ja eigentlich übererfüllt wurde. Damit will er sich dagegen wehren, dass solche Anpassungen immer an ihm vorbei ausgehandelt werden. Er steht unter Zeitdruck, denn er hat dem Verkaufsleiter und dem Projektleiter die beiden neuen Funktionen schon lange versprochen.

Der Dienstleister weigert sich, die beiden nichtdokumentierten Anpassungen ohne Aufpreis wieder aus dem Release zu entfernen, da er sowohl die Anforderungen, die sich aus der Spezifikation ergeben erfüllt hat sowie zusätzliche Anforderungen, die er auf Zuruf durch das Team des Applikationsbetriebs erhalten hat. Er fürchtet um seinen Ruf und das mögliche Ausbleiben von Folgeaufträgen. Dennoch möchte keiner der beiden "klein bei geben". Die Fronten sind verhärtet.

Das Team des Applikationsbetriebs ist nicht in den Konflikt verwickelt, da es mit dem Ergebnis seines Teils der Lieferung zufrieden ist. Der Projektleiter sieht die Gefahr, dass er ohne diese Inventarerweiterung den Launch des neuen Produkts verschieben muss, und ergreift die Initiative.

Verbreitete Ansätze zur Problemlösung

In einer solchen festgefahrenen Situation kommen immer wieder "klassische" Ansätze zur Problemlösung zum Zug, die hier kurz umrissen werden:

- Der Projektleiter eskaliert das Problem in der Linie beim Dienstleister und/oder des Service Owners, in der Hoffnung, dass jemand anderes das Problem löst.
- Die Streitparteien einigen sich auf einen halbherzigen Kompromiss, der keiner Seite "weh tut" und bei dem jeder der anderen Seite ein bisschen entgegen kommen muss.
- Das Problem wird ignoriert und alle warten ab, bis eine Seite nachgibt.

Diese Lösungsansätze führen zu einer temporären Lösung. Diese ist aber nicht nachhaltig, da der Ursache des Konflikts nicht auf den Grund gegangen wird. Der Konflikt bleibt unterschwellig bestehen und taucht bei der nächsten Möglichkeit wieder auf. Die Fronten verhärten sich weiter.

Ein mediatives Vorgehen dagegen packt den Konflikt an der Wurzel.

Mediatives Vorgehen

Bei diesem Vorgehen werden einzelne Methoden aus der Mediation eingesetzt, ohne jedoch das Ganze als Mediation anzukündigen. Denn eine vollständige Mediation ist ein mehrstufiges Schlichtungsverfahren mit einem neutralen Dritten, welches sich über zwei Wochen oder länger hinzieht.

Vorgespräch nach dem Vier-Augen-Prinzip und Einladung

Nach einem Vorgespräch mit beiden Parteien unter vier Augen, indem der Projektleiter sich der Bereitschaft beider Seiten vergewissert, auf diese Weise eine Klärung des Konflikts herbeiführen zu wollen, lädt er den Service Owner sowie den Dienstleister per E-Mail zu einer zweistündigen Besprechung ein. Als Ziele der Besprechung nennt er die Klärung der Diskussion um das aktuelle Release und das Festlegen konkreter Schritte zur Lösung der Probleme.

Schritt 1: Gesprächsbeginn: Ablauf und Klärung der Verhaltensregeln

Der Projektleiter begrüßt die beiden Parteien freundlich und sorgt von Anfang an dafür, dass das Gespräch auf einer sachlichen Ebene geführt wird. Dafür präsentiert er den Konfliktparteien den Ablauf der Besprechung auf einem Flipchart-Blatt.

1. Gesprächsbeginn: Ablauf und Klärung der Verhaltensregeln
2. Zentrale Gesprächsthemen ermitteln

3. Interessen und Bedürfnisse beider Seiten klären
4. Gemeinsam Lösungen erarbeiten
5. Nächste Schritte festlegen und Gespräch abschließen

Anschließend erklärt er dem Service Owner und dem Dienstleister, welche Verhaltensregeln ihm dabei wichtig sind:

- Beide Seiten lassen einander ausreden.
- Beide Seiten kommen gleichermaßen zu Wort.

Der Service Owner signalisiert durch ein kurzes Kopfnicken sein Einverständnis. Da der Dienstleister sich die Regeln zunächst nur anhört, fragt ihn der Projektleiter, ob diese Regeln auch für ihn in Ordnung sind. Auf diese Weise holt er sich auch dessen Zustimmung ein.

Schritt 2: Zentrale Gesprächsthemen ermitteln

Danach fordert der Projektleiter beide Seiten auf, die aus ihrer Sicht zu klärenden zentralen Punkte zu nennen.

Der Projektleiter bemüht sich bewusst um eine neutrale Haltung. Das bedeutet, dass er sich mit direkten oder indirekten Schuldzuweisungen zurückhält und auch keine Seite in irgendeiner Form bevorzugt, z.B. durch die deutlich längere Redezeit. Auch vermeidet er Aussagen, die den beiden Parteien (auch nur unterschwellig) das Gefühl vermitteln, dass er nun ihr Problem lösen muss, da sie selbst dazu nicht in der Lage sind, und ermuntert sie, gemeinsam Lösungen zu finden.

Auch hat er ein Auge darauf, dass beide Seiten auch folgende Verhaltensregeln einhalten:

- Die Darstellung der aktuellen Situation bleibt sachlich.
- Es wird weder die "Schuldfrage" diskutiert noch mögliche Lösungen.

Hierbei wendet der Projektleiter folgende Techniken an:

- Er hört aufmerksam und mit zugewandter Körperhaltung, also aktiv zu. (Zum "Aktiven Zuhören" siehe auch "[Wie Sie Führungsgespräche zielgerichtet führen](#)", Projekt Magazin 14/2012.)
- Er wiederholt Gehörtes mit eigenen Worten und fragt nach, ob er **und** die zuhörende Partei das Gesagte richtig verstanden haben. (Dabei fragt er die zuhörende Partei gelegentlich, ob sie eine spezifische Aussage nachvollziehen kann bzw. wie eine Aussage bei ihr angekommen ist.)
- Er hält die wichtigsten Punkte / Gesprächsthemen auf einem Whiteboard fest.
- Er formuliert provokative Äußerungen in wertneutrale Aussagen um und nimmt so den aggressiven Äußerungen die Spitze.

So greift der Projektleiter die Aussage des Service Owners "Der Dienstleister liefert, was er will" auf und fragt: "Sie sind also der Ansicht, dass die im aktuellen Release gelieferten Korrekturen nicht den Spezifikationen entsprechen."

Als der Lieferant kontert: "Wir haben geliefert, was von uns verlangt wurde." erwidert der Projektleiter: "Sie sind also der Ansicht, dass Sie dieses Release anhand der von uns erhaltenen Vorgaben entwickelt haben."

Es kristallisieren sich bei dem Gespräch folgende zentralen Themen heraus, über welche die beiden Parteien genauer sprechen wollen, die der Projektleiter stichwortartig auf ein Flipchart-Blatt schreibt:

- **Thema des Service Owners:** Kommunikation
- **Themen des Dienstleisters:** Zuständigkeiten, Spezifikation

Schritt 3: Interessen und Bedürfnisse beider Seiten klären

Nun schildern beide Seiten nacheinander, welche Interessen sie an diesen Themen haben und welche Bedürfnisse damit verbunden sind. Es gelten weiterhin die vereinbarten Verhaltensregeln und auch der Projektleiter kann wieder die eben beschriebenen Techniken anwenden.

Die Konfliktparteien machen folgende Kernaussagen:

- **Service Owner zum Thema "Kommunikation":** Der Service Owner fühlt sich oft übergangen. Er hat den Eindruck, dass der Dienstleister primär mit dem Betriebsteam kommuniziert und ihn nicht über vereinbarte Anpassungen auf dem Laufenden hält.
- **Dienstleister zu den Themen "Zuständigkeiten" und "Spezifikation":** Dem Dienstleister ist nicht klar, wer für die Releases verantwortlich ist und erhält sowohl vom Service Owner als auch vom Betriebsteam Anforderungen zur Anpassung der Applikation. Die ursprünglichen Spezifikationen werden im Verlauf der Entwicklung, bei der es zu Anpassungen durch "Zuruf" aus dem Betriebsteam kommt, nicht angepasst. Es bleibt so unklar, was genau entwickelt werden soll.

Am Ende dieses Schritts sollten beide Seiten die Sicht der jeweils anderen Partei nachvollziehen können und auch, wo diese "der Schuh drückt". Auch sollten die beiden Parteien nun soweit sein, dass sie sachlich miteinander reden können, ohne dass der Projektleiter sie dazu ermahnen muss. Falls dies nicht der Fall ist, gibt es meiner Erfahrung nach weitere Probleme, welche noch nicht thematisiert wurden. Dann sollte der Projektleiter fragen, ob es noch ein weiteres Thema gibt, was besprochen werden muss. Tritt dann ein neues Problem zutage, sollte der Projektleiter im Gespräch auf Schritt 2 zurückzugehen.

Schritt 4: Gemeinsam Lösungen erarbeiten

Nun geht es darum, dass beide Parteien miteinander mögliche Lösungen besprechen. Der Projektleiter beschränkt sich weitestgehend auf das Festhalten der genannten Lösungsoptionen auf dem Whiteboard. Er gibt nur Anregungen, wenn das Gespräch ins Stocken gerät. Das Ziel ist es, dass sich die Konfliktbeteiligten alleine auf eine Lösung bzw. einen Lösungsansatz zu jedem Thema einigen.

Das Ergebnis in unserem Beispiel sieht so aus:

Der Service Owner

- wird dafür sorgen, dass künftig Anpassungen an den Spezifikationen zeitnah dokumentiert werden.
- wird mit dem Betriebsteam und den Linienverantwortlichen beider Seiten klären, wie Rollen und Verantwortlichkeiten aussehen, und so dafür sicherstellen, dass er künftig der alleinige Ansprechpartner für den Dienstleister ist.
- wird mit einem nachträglichen Change Request die Spezifikation der gelieferten Korrekturen so anpassen, dass sie der Realität entsprechen, da das Release nicht mit der ursprünglichen Spezifikation übereinstimmt.

Der Dienstleister

- wird künftig unklare Aufträge und Spezifikationen dem Service Owner sofort rückmelden und erst die Klärung des Service Owner abwarten, bevor er mit der Entwicklung beginnt.
- wird nach der Rollenklärung und entsprechenden Rückmeldung durch den Service Owner an ihn keine Anpassungswünsche mehr auf "Zuruf" entgegennehmen und auf den Service Owner als Ansprechpartner verweisen.

Der Projektleiter

erklärt sich bereit, in Bezug auf die Klärung der Abläufe bei einem neuen Release künftig eine aktivere Rolle einzunehmen, indem er regelmäßige Statusmeetings ansetzt.

Schritt 5: Nächsten Schritte festlegen und Gespräch abschließen

Bevor der Projektleiter die Besprechung beendet, legen die Beteiligten gemeinsam die nächsten Schritte fest und der Projektleiter dokumentiert sie in einer Action List. Zu den zusätzlich bereits in Schritt 4 angeführten Maßnahmen, die sich aus der gemeinsamen Lösungsfindung ergeben haben, kommt die folgende:

Während der Entwicklung eines neuen Release wird es künftig regelmäßige 30-minütige Besprechungen geben, an denen der Projektleiter, der Service Owner und der Dienstleister teilnehmen. Diese finden regulär zweiwöchentlich und in kritischen Phasen bzw. kurz vor dem Roll-out täglich statt.

Der Projektleiter bittet das Betriebsteam gemeinsam mit dem Service Owner in einem Teammeeting den vorgegebenen Prozess einzuhalten und künftig Anforderungen an den Service Owner zu geben, so wie es dem Prozess entspricht, und sich nicht direkt an den Dienstleister zu wenden. Alternativ könnte der Projektleiter auch ein Schlichtungsgespräch mit dem Service Owner und dem Betriebsteam nach dem eben beschriebenen Vorgehen durchführen.

Der Projektleiter protokolliert die Übereinkünfte aus der Besprechung und versendet diese anschließend an alle Beteiligten. In der darauffolgenden Woche überprüft er, ob die getroffenen Vereinbarungen auch eingehalten werden und sich die Situation beruhigt hat. Dafür fragt er nach Ablauf einer Woche beim Service Owner, beim Dienstleister und beim Betriebsteam telefonisch nach, ob sich die Situation für alle Beteiligten zu ihrer Zufriedenheit entwickelt hat.

Fazit

Mit dem mediativen Vorgehen hat der Projektleiter zwei Ziele erreicht.

1. Zum einen hat er eine Lösung für das aktuelle Problem mit dem Release herbeigeführt, das sich lediglich als ein Symptom für einen grundlegenden Konflikt zwischen dem Service Owner und dem Dienstleister herausstellte.
2. Zum anderen konnte er durch die neutrale Moderation des Konfliktgesprächs dazu beitragen, den schwelenden Konflikt zwischen dem Service Owner und dem Dienstleister zu klären. Beide haben nun eine neue Basis für eine sachliche Kommunikation auf Augenhöhe.

Ich erlebe es in meinen Projekten immer wieder: Es sind die kleinen Interventionen, die Großes bewirken. Wenn ich als Projektleiter in Konfliktsituationen so früh wie möglich einschreite, kann ich mit kleinem Aufwand Probleme regeln, welche zu einem späteren Zeitpunkt nur noch mit Unterstützung eines unabhängigen Dritten gelöst werden können – und bis dahin schon einen erheblichen Schaden angerichtet haben. Was ich dabei erfahre ist wertvolle Selbsterkenntnis und immer wieder die Möglichkeit, mein Verhalten in meiner Rolle als Projektleiter zu verbessern.

Literatur

- Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung, Haupt Verlag Bern/Stuttgart/Wien und Verlag Freies Geistesleben, 3. Aufl., Stuttgart 2004
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Haupt Verlag Bern/Stuttgart/Wien und Verlag Freies Geistesleben, 8. Aufl., Stuttgart 2004
- Faller, Kurt; Kerntke, Wilfried; Wackmann, Maria: Konflikte selber lösen, Verlag an der Ruhr, Mühlh. a.d.R. 1996
- Fechner, Bernd: Mediation als "Dialog der Anerkennung". Grundlagen und Entwicklungsstränge, 2009 ([PDF-Download](#), zuletzt geprüft 05.03.2015)
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 23., durchges. Aufl., Frankfurt/Main 2009
- Kerntke, Wilfried (unter Mitarbeit von Dirk Splinter und Ljubjana Wüstehube): Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte, Bern 2004
- Menta, Gerda; Rückert, Klaus (Hrsg.): Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Systemen, Heidelberg 2003
- Neuvians, Nicola: Mediation in Familienunternehmen, Wiesbaden 2011
- Rosenberg, Marshall B.: Gewaltfreie Kommunikation. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten, Junfermann Verlag, 3. Aufl., Paderborn 2002
- Schoen, Torsten: Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen. Aus deutscher und US-amerikanischer Sicht, Köln 2002
- Splinter, Dirk; Wüstehube, Ljubjana: Perspektivenwechsel, in: Perspektive Mediation 02/2005, Inmedio, Berlin 2005

Kommunikation

Drei Strategien, um Sackgassen zu vermeiden

"Nein" sagen und dennoch im Gespräch bleiben

Als Projektleiter geraten wir immer wieder in die Situation, Nein sagen zu müssen. Schließlich haben wir ein Projektziel vor Augen, das wir erreichen wollen und dem wir vieles unterordnen müssen. Auch haben wir eigene Wünsche und Bedürfnisse, die sich nicht immer mit den Wünschen und Erwartungen unserer Umwelt decken. Und schließlich kommt es vor, dass wir mit gegenläufigen Erwartungen konfrontiert werden.

Warum es uns schwer fällt, Nein zu sagen

Schwierigkeiten beim Nein-Sagen resultieren häufig aus unseren eigenen negativen Erfahrungen mit Ablehnung (wie Sie darauf konstruktiv reagieren, beschreibe ich in meinem Beitrag "[Analytisch statt emotional: So gehen Sie mit einem "Nein" um](#)", Projekt Magazin 14/2017). Dazu kommt meist noch Empathie für unser Gegenüber und Verständnis für seine Anliegen. Auf der anderen Seite können und wollen wir es auch nicht immer jedem recht machen.

Autor



Helga Trölenberg

ausgebildete Psychologin
und Business Coach,
arbeitet seit 20 Jahren in IT-

Unternehmen und im E-Commerce,
entwickelt Methoden zur ganzheitlichen
abteilungsübergreifenden Kommunikation

Kontakt: htb@troelenberg.com

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

Das Praxisbeispiel: Ein Kundenworkshop ohne die wichtigste Ansprechpartnerin?

Andersherum sind auch wir als Projektleiter manchmal dazu gezwungen, ein Nein zu setzen. "Kann ich nächste Woche Montag von zuhause arbeiten?", fragt das Teammitglied Stefanie Brandt ihren Projektleiter Martin Keller. Sie sieht ihn dabei hoffnungsvoll an. Martin Keller fühlt gleich ein Bauchgrummeln: Am dem Tag reisen zwei Vertreter aus dem Fach-bereich des Kunden zu einem zweitägigen Workshop an. Die Kollegin kennt die Besucher und deren Anforderungen am besten, da sie als einzige sämtliche bisherigen Workshops mitgemacht hat. Sie sollte unbedingt dabei sein.

Auf der anderen Seite hat Herr Keller seiner Mitarbeiterin wegen des vorangegangenen Workshops mit diesem Kunden den Urlaub gekürzt. Sie hat das klaglos und professionell akzeptiert – und ist genau deswegen nun Expertin bei diesem Kunden. Würde er Ihren Wunsch abschlagen, käme es einer Bestrafung für ihren vorigen Einsatz gleich.

"Das ist mir eigentlich nicht so recht, ..."

Dennoch bleibt er zunächst hart: "Das ist mir eigentlich nicht so recht, denn wir haben doch den Fachbereich unseres Kunden im Haus.". "Die Kita hat geschlossen und mein Mann ist auf Geschäftsreise, daher wäre es wichtig, dass ich mich um Maxi kümmern kann.", entgegnet Stefanie Brandt. Herr Keller, der selbst Familienvater und Ehemann einer berufstätigen Frau ist, versteht nun ganz genau, warum seine Mitarbeiterin zuhause bleiben will.

Aus dieser Mischung von Tatsachen und Gefühlen heraus versucht Herr Keller es mit einer Alternative: "Könntest Du jemanden fragen, ob er auf Deinen Kleinen aufpasst? Einen Bekannten oder Nachbarn vielleicht?" Nein, denn sie ist erst vor kurzem umgezogen. Sie kennt in der neuen Umgebung noch nicht viele Leute. Herr Keller ist sich sicher: "Obwohl die Betreuung für das Kind fehlt, muss ich Frau Brandt ihren Wunsch abschlagen." Wie kommt Herr Keller heil aus diesem Dilemma heraus, ohne die Beziehung zu seiner Mitarbeiterin zu beschädigen? Zunächst bittet er sich Bedenkzeit bis zum nächsten Tag aus.



Wie sage ich Nein mit Empathie?

Eine erste Antwort liefert das **4-Ohren-Modell von Schulz von Thun**. Dieses Kommunikationsmodell sagt u.a. aus, dass es immer dann problematisch wird, wenn Nachrichten auf dem "Beziehungsohr" gehört werden. Und genau das passiert bei einem Nein besonders häufig, da eine Ablehnung uns als soziale Wesen trifft. Wenn dieser Verständnisweg erst einmal eingeschlagen ist, geht es gar nicht mehr um die konkrete Sache (dargelegt im Sachaspekt), sondern nur um das persönliche Verhältnis derer, die sich unterhalten und was sie übereinander denken.

Vorsicht Sackgasse!

Es ist besonders schwer, von hier wieder einen Rückweg auf die Sachebene zu finden. Es lohnt sich also darüber nachzudenken, wie wir ein Nein platzieren, ohne dass es sich für unser Gegenüber wie eine Niederlage anfühlt. Drei Gesprächsstrategien stehen zur Verfügung, um ein gutes Nein zu platzieren.

1. Zurück auf die Sachebene

Die Strategie "Zurück auf die Sachebene" nutzt in besonderer Weise das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun. Die Grundidee ist, dass Sie mit einleitenden Sätzen das Beziehungsohr Ihres Gesprächspartners bewusst "verstopfen".

Das gelingt am ehesten mit einer direkten Ankündigung: "Ich sende jetzt auf dem Sach-Kanal". Alternative Formulierungen wären "Es gibt rein sachliche Gründe für die Entscheidung für einen anderen Vorschlag. Die will ich gern erläutern" oder "Neben Ihrem Vorschlag gibt es eine Alternative, für die eine Reihe sachlicher Gründe sprechen."

Ideale Strategie für rationale Gesprächspartner

Dieser Ansatz eignet sich sehr gut für eher analytisch-rationale Gesprächspartner. In unserem Beispiel hat Herr Keller einen guten sachlichen Grund für sein Nein: Seine Mitarbeiterin Frau Brandt ist diejenige im Team, die den Kunden und seine Anforderungen am besten kennt.

Anwendung im Beispiel

Frau Brandts Reaktion zeigt, dass das Argument bei ihr wenig verfährt. Das liegt zum einen daran, dass sie ein emotionaler Mensch ist. Zum anderen betrifft ihre Bitte ihr Kind, also etwas, das ihr emotional sehr an Herzen liegt. Würde Herr Keller mit diesem Argument, gesendet auf der Sachebene, die Diskussion beenden, hätte er sicherlich eine ziemlich verärgerte Mitarbeiterin.

2. Explizite Empathie

Die "Strategie der expliziten Empathie" dagegen empfiehlt sich besonders bei emotional geprägten Gesprächspartnern. Sie erreichen diese Gesprächspartner besser, indem Sie zunächst explizit wertschätzende Nachrichten auf dem Beziehungskanal senden, beispielsweise: "Ich gehe sehr gern mit Dir aus. Heute allerdings steht mir der Sinn mehr nach zu Hause sein." oder "Sie wissen, wie sehr ich Ihre kreativen Ideen schätze. Ich will Ihnen gern erläutern, was für die Alternative gesprochen hat, zu der wir uns entschieden haben."

Für unser Beispiel verspricht die explizite Empathie zunächst mehr Erfolg in der Gesprächsstrategie, weil Herr Keller so zeigen kann, dass ihm Frau Brandt und die persönliche Beziehung zu ihr wichtig sind. Weil er mit ihr "mitfühlt", macht er sich die Mühe, sich in ihre Situation hineinzusetzen. Dabei berücksichtigt er auch ihren persönlichen Einsatz und drückt seine Wertschätzung und seinen Dank dafür aus.

Anwendung im Beispiel

Herr Keller könnte Frau Brandt entgegen: "Dass Du Dich in der Vergangenheit sehr engagiert hast für dieses Projekt, ist mir bewusst. Dass du neulich bereit warst, Deinen Urlaub früher zu beenden, um diesen Kunden zu betreuen, rechne ich Dir hoch an. Ich will Dir meine Sicht darlegen."

Geheuchelte Empathie schadet

Wenn Sie diese Variante der Gesprächsführung nutzen, sollten Sie sehr kritisch mit sich selbst sein. Die einleitende und dadurch betonte Beziehungsbotschaft wirkt nur dann, wenn sie authentisch und damit glaubwürdig ist. Meinen Sie diese Botschaft nicht ehrlich, verpufft sie leider nicht wirkungslos, sondern schädigt die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner sogar. Ihr Gesprächspartner setzt nämlich bewusst oder unbewusst auch seine Empathie ein und bemerkt seine eigenen Gefühle.

Anwendung im Beispiel

Signalisiert Frau Brandts Wahrnehmung ihr "Diese Aussage ist nicht ehrlich gemeint.", verletzt sie das. Projektleiter Keller hat ihr (teilweise erzwungenes) Engagement für dieses Projekt schon öfter und bei kleineren Problemen gelobt. Dadurch hat er die Wirkung dieses Arguments bereits verbraucht. Es wieder zu nutzen, würde in dieser kritischen

Projektsituation eher Schaden anrichten. Frau Brandts Reaktion fiel dann z.B. so aus: "So gelobt hast Du mich schon öfters – aber wirklich was gebracht hat es mir bisher nicht. Wenn Du mir wirklich dankbar bist, erwarte ich mehr als warme Worte – und zwar, dass Du Dich wirklich für mich einsetzt!"

! Der sogenannte Beziehungskanal ist bei dieser Gesprächsvariante besonders weit geöffnet. Überlegen Sie also vorher, was Sie an Ihrem Gesprächspartner wirklich schätzen. Vermeiden Sie Worthülsen und vorgefertigte Standardphrasen. Nur wenn Sie es wirklich ernst meinen, nimmt es ihr Gegenüber auch ernst. Dann allerdings trägt diese Gesprächsstrategie reiche Früchte.

3. Das Wunder der Alternative

Glücklicherweise hat Herr Keller sich gegen die explizite Empathie entschieden. Stattdessen vertraut er dem "Wunder der Alternative". Diese Strategie trägt der Tatsache Rechnung, dass die Welt ja häufig nicht schwarz oder weiß ist, sondern viele Graustufen vorhält. Bevor Sie in ein Gespräch dieser Art gehen, in dem Sie Alternativen anbieten wollen, bereiten Sie sich sorgfältig vor.

Lösen Sie sich von der "Alles oder nichts"-Perspektive. Überlegen Sie, ob Teile der Wünsche, die Sie verneinen müssen, sich doch umsetzen lassen. Ist z.B. das Zerlegen des Anliegens in zwei oder mehr Phase möglich? Unter Umständen können Sie auch bereits vereinbarte Leistungen gegen eine besonders wichtige aus dem Zusatzpaket tauschen. Oder der Fachbereich ist bereit, zwei Wochen zusätzliche Zeit für das Projekt zur Verfügung zu stellen.

Vieles ist möglich

Bereiten Sie einige Alternativen vor und führen Sie das Gespräch im Bewusstsein, dass vieles möglich ist. Das erfordert Kreativität und Flexibilität, lohnt sich aber. Denn liegt der Fokus im Gespräch erst einmal auf Alternativen und Möglichkeiten, entwickeln Gesprächspartner oft eigene Ideen oder verbessern Ihre Vorschläge. Die Stimmung im Gespräch kann sich mehr in Richtung Kooperation statt Konfrontation entwickeln.

Anwendung im Beispiel

Da Herr Keller selbst Kinder hat, kann er sich gut in die Lage seiner Kollegin hineinversetzen. Er hat in seinem Erfahrungsschatz einige Alternativen, die er Frau Brandt vorschlägt: "Eine meiner Bekannten arbeitet als Tagesmutter, sie könnte sich um Maxi kümmern." Dieser Vorschlag ist Frau Brandt sichtlich unangenehm, sie kratzt sich am Hinterkopf und rutscht nervös auf ihrem Stuhl herum. Die Vorstellung, ihr Kind in die Obhut einer Fremden zu geben, ist ihr unangenehm. Martin Keller spürt das.

Auch der Vorschlag, sich in der Kita nach möglichen Alternativen zu erkundigen, findet nicht ihre Zustimmung. Vielleicht sind weitere Eltern, die ihre Kinder in Frau Brandts Kita schicken, in einer ähnlichen Lage, sodass ein Notdienst eingerichtet werden kann? Auch die Idee mit dem privat organisierten Notdienst verwirft er, da auch dies viel Stress für Frau Brandt bedeutet. Herr Keller sucht nach weiteren Möglichkeiten, denn er möchte diese Gelegenheit nutzen, um Frau Brandt seine Wertschätzung auszudrücken. Außerdem braucht er sie im Workshop hochkonzentriert, auf der Agenda stehen ein paar heikle Punkte, bei denen er ihr Verhandlungsgeschick benötigt.

Fokus auf das Ziel

Sie werden über Ihre Alternativen mit Ihrem Gesprächspartner vermutlich engagiert diskutieren und verhandeln. Er wird Ihnen Vorschläge unterbreiten, die Sie schnell beurteilen müssen. Verlieren Sie auch in der Hitze des Gefechts nie Ihr Ziel aus den Augen, das darin besteht, eine Einigung zu erzielen.

Vergewissern Sie sich daher von Zeit zu Zeit, indem Sie sich Notizen machen und das bisher Gesagte mit eigenen Worten zusammenfassen. Vielleicht bringen Sie die Alternativen auch mit kurzen Stichworten für alle sichtbar auf ein Flipchart oder White Board. Dabei können Sie gleichzeitig überprüfen, wie weit Sie vom Ziel noch entfernt sind und ob ein Kompromiss in Aussicht ist.

! Vermeiden Sie Formulierungen, die besagen, dass etwas nicht geht. Bieten Sie dem anderen stattdessen etwas an. Sonst bekommen Konfrontation und ständiger Rechtfertigungsdruck die Oberhand und das Gespräch entgleitet Ihnen (siehe dazu auch den Beitrag: "**Rhetorik-Judo – Vorschlagen, nicht zurückschlagen!**", Projekt Magazin 04/2014).

Eine Lösung, mit der alle gut leben können

Anwendung im Beispiel

Im Laufe des Gesprächs erwähnt Frau Brandt, dass ihr Mann am geplanten Workshoptag gegen Abend von seiner Dienstreise zurückkehrt. Herr Keller greift das auf und macht einen Vorschlag: Wie wäre es, wenn wir den Kunden bitten, den Workshop um einen Tag zu verschieben? Und damit die beiden Kundenvertreter möglichst viel von Dir als ihrer wichtigsten Ansprechpartnerin haben, gehen wir beide mit ihnen am Vorabend zum Essen. Was hältst Du davon? Sie müssen sowieso am Vorabend anreisen, da sie vier Stunden bis zu uns brauchen."

Eine tolle Idee!", entgegnet Frau Brandt." Aber wie wäre es, wenn wir es für die Kunden noch angenehmer machen, indem wir den Termin nur um einen halben Tag verschieben: Wir würden den Workshop dann zwar Dienstagmittag starten, aber die heiklen Themen für den kommenden Tag lassen, wenn ich wieder da bin. Den ersten Teil können auch Monika oder Patrick leiten, zur Not kann ich sie auch noch einmal briefen."

Das abendliche Treffen mit den Kunden in entspannter Atmosphäre hat dazu beigetragen, mehr Miteinander mit dem Kunden zu entwickeln und das Verhältnis vertieft. Die ersten Früchte können Frau Brandt und Herr Keller gleich am nächsten Tag ernten: Am nächsten Morgen widmet sich der Workshop, unter der Leitung von Frau Brandt, den schwierigen Themen. Dennoch verläuft der Workshop reibungslos, sie finden gute Lösungen mit den Kundenvertretern, die sich offen für Vorschläge zeigen. Letztlich ist Herr Keller froh, diesen Weg gegangen zu sein.

In festgefahrenen Situationen hilft nur Vertagen

Trotz aller guten Vorbereitung und engagiertem Ringen um Lösungen kann es sein, dass Ihnen Ihr Gesprächspartner nicht folgt. Er kann hartnäckig bleiben und keinerlei andere Vorschläge akzeptieren. Oder er stellt immer wieder Fragen, mit denen er Ihre Kompetenz anzweifelt. Hier einige Beispiele aus der Praxis:

- "Wieso fällt Ihnen nichts Vernünftiges ein?"

- "Warum haben Sie nicht schon vor drei Wochen zusätzliches Personal besorgt?"
- "Wieso fällt Ihnen das so schwer, den Projektplan zu überarbeiten?"

Versuchen Sie in so einem Fall, das Gespräch zu vertagen. Vereinbaren Sie eine Bedenkzeit für beide Seiten und verabreden Sie einen verbindlichen Termin, um die Diskussion abzuschließen. Während der Gesprächspause können sich die Gemüter beruhigen und sachbezogene Argumente finden leichter Gehör.

Fazit

Ein Nein führt häufig zu Kommunikationskonflikten und Missverständnissen, weil es schwierig bis unmöglich ist, eine emotionale Betroffenheit zu vermeiden. Ein Hilfsmittel zur Analyse und Vorbereitung schwieriger Kommunikation ist das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun mit seinen vier Dimensionen einer Nachricht: Sachbotschaft, Selbstkundgabe, Beziehungsbotschaft und Appell.

Müssen Sie ein Nein platzieren, hilft es Ihnen, sich zunächst auf den Zweck ihres Anliegens zu konzentrieren: Fragen Sie sich, warum Sie die Anfrage des anderen ablehnen müssen. Herr Keller z.B. benötigte Frau Brandts Anwesenheit, weil es mit dem Kunden heikle Punkte zu klären gab. Dementsprechend suchte er nach einer Lösung, die das sicherstellte und es gleichzeitig Frau Brandt ermöglichte, auf ihr Kind aufzupassen.

Die gründliche Vorbereitung von Alternativen hilft am besten, um den Kern Ihres Anliegens durchzusetzen und gleichzeitig die Beziehung zum Gesprächspartner zu erhalten. Die Betonung von Sachinformationen und Empathie für die Lage des anderen leisten dabei wertvolle Dienste.

Literatur

- Kotsou, Ilios: Emotionale Intelligenz, Trinity Verlag, 2. Auflage, 2012
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation; Rowohlt Taschenbuch Verlag, 48. Auflage, 2010
- Trölenberg, Helga; Drathen, Heiner: **Crashkurs IT-Projektleitung: Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten**, Haufe 2016

Tipp

Der richtige Umgang mit dem Wörtchen "Nein"

Ein wichtiges Projekt eines großen Unternehmens gerät allmählich in Verzug. Der Projektleiter bittet einen Abteilungsleiter um dessen Unterstützung und die Freigabe zusätzlicher Ressourcen, um die Terminverzögerungen noch aufzufangen – und der Abteilungsleiter sagt: "Nein!"

Das "Nein" eines Geschäftspartners oder Arbeitskollegen löst oft ein Gefühl der Ohnmacht aus, da wir im ersten Moment nicht wissen, was wir gegen das "Nein" unternehmen können. Je nach Temperament empfinden wir auch Zorn und Wut. Selbst wenn wir den Abteilungsleiter in dem Beispiel bis zu einem gewissen Grad verstehen können, fühlen wir uns ausgebremst, denn ein "Nein" wirkt häufig wie ein Stoppschild.

Dieser Tipp zeigt Ihnen, warum es wichtig ist, das "Nein" eines Geschäftspartners offen zuzulassen und wie Sie professionell damit umgehen können.

Lassen Sie ein "Nein" zu

Angenommen, ein Gesprächspartner denkt nur "Nein", sagt es aber nicht. Im Verkauf ziehen sich potentielle Kunden, die nicht "Nein" sagen möchten, gerne mit einer Aufgabe aus der Affäre. Da heißt es dann: "Sehr interessant. Senden Sie uns doch bitte ein ausführliches Angebot. Wir melden uns dann wieder bei Ihnen." Und tatsächlich – wenn das Wort "Angebot" fällt, sind oft alle Beteiligten zufrieden. Der Kunde, weil er das Thema vom Tisch hat und der Verkäufer, weil er glaubt, einen Fuß in der Tür zu haben. In Wirklichkeit hat sich jedoch nur der Aufwand vor der endgültigen Ablehnung erheblich erhöht.

Diese Verzögerungsrhetorik kommt auch in Projekten gerne zum Einsatz, sie lautet nur etwas anders, z.B.: "Ja, ich werde sehen, was ich für Sie tun kann." Besonders bei ungeklärten Kompetenzen, wenn der Angesprochene nicht weiß, ob er zur Mitarbeit verpflichtet ist oder nicht, wird er möglicherweise dazu tendieren, Ihnen immer wieder neue Entschuldigungen und Ausflüchte statt Ergebnisse zu liefern, obwohl er bereits ein klares "Nein" im Kopf hat. Die Folge: Sie verlieren wertvolle Zeit und Handlungsoptionen.

Fühlt sich Ihr Ansprechpartner hingegen zur Zusage gezwungen und absolviert seine Aufgabe nur halbherzig, enthält das Ergebnis möglicherweise etliche Fehler. Oder – oft noch schlimmer – auf den ersten Blick scheint alles in Ordnung, es fehlen aber wichtige Zusatzinformationen.

Wenn Sie Ihr Gegenüber um etwas bitten, sollten Sie also darauf achten, dass er das "Nein" in seinem Kopf auch offen aussprechen kann. Das können Sie erreichen, indem Sie z.B. nonverbale Nein-Signale aufgreifen, wie eine abwehrende Körperhaltung oder ein Zögern, und eine Brücke zum verbalen Nein bauen: "Spricht aus Ihrer Sicht etwas dagegen?" oder "Gibt es für Sie Punkte, die Sie stören und die ich als Projektleiter unbedingt wissen sollte?"

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

Das "Nein" in ein "Ja, wenn" umwandeln

Erfolgreiche Verkäufer eignen sich einen besonnenen Umgang mit dem "Nein" an, indem sie eine sachliche Absage oder Ablehnung nie persönlich nehmen. Ein "Nein" hat in den seltensten Fällen etwas mit Ihnen zu tun und ist nicht damit begründet, dass der Kollege Sie nicht mag oder nicht unterstützen will. Sinnvoll ist es, zunächst zu zeigen, dass die Botschaft auf der Sachebene korrekt bei Ihnen angekommen ist: "Ist es richtig, dass es Ihnen momentan nicht möglich ist, diese Aufgabe auszuführen?"

Dabei ist es wichtig, dass Sie Ihre Frage in einem neutralen Ton stellen, ganz so, als würden Sie nach dem Wetter fragen. Bitte schließen Sie niemals ein "Warum?" an, denn das bringt den Befragten in eine Rechtfertigungssituation. In der Regel führt dies dazu, dass Sie entweder eine Opferstory ("Da kann ich leider nichts machen, weil ...") zu hören bekommen oder eine Relativierung des "Neins" mit den obengenannten Folgen. Um den Dialog konstruktiv und zielorientiert fortzuführen, ist eine andere Frage sinnvoll: "Was müsste passieren, damit Sie Ihre Mitarbeit zusagen können?"

Mit dieser Frage zeigen Sie echtes Interesse an der Situation Ihres Gesprächspartners, wodurch er seine Verteidigungshaltung aufgibt. Jetzt geht es um die Gründe des "Nein"-Sagens und häufig auch bereits um Maßnahmen. Im Idealfall beginnt Ihr Gesprächspartner, Hindernisse aufzulösen, um am Ende doch seine Unterstützung anzubieten – und das freiwillig, ohne Überredung oder Zwang.

Beispiel

Projektleiter: "Was müsste denn geschehen, dass Sie mir Ihre Mitarbeit doch zusagen können?"

Mitarbeiter: "Zuerst müsste ich meine Planung für den Vorstand abschließen. Das kann ich aber nicht, da ich noch keine Rückmeldung vom Vorstand erhalten habe. Wissen Sie was, geben Sie mir doch zehn Minuten, dann rufe ich dort an und kläre, ob sie mich vergessen haben und ob es noch offene Punkte gibt."

(Später.)

"Also, mein Planung wurde bereits akzeptiert, dadurch ist meine Aufgabe erledigt. Die Information kam nur nicht bei mir an. Von meiner Seite spricht gegen einen Einsatz in Ihrem Projekt somit nichts mehr."

Und wenn Sie keine klare Aussage erhalten?

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie im Moment keine klare Antwort auf die Frage "Was müsste denn geschehen...?" erhalten, und Ihr Gegenüber ausweicht, haben Sie zwei Möglichkeiten:

- Beenden Sie die Unterredung und bieten Sie Ihrem Gesprächspartner an, dass er sich in Ruhe überlegen soll, ob aus seiner Sicht ein Einsatz in Ihrem Projekt Sinn macht. Als Antwort soll er Ihnen dann eine E-Mail schreiben. Manche Menschen sagen lieber nicht im direkten Gespräch "Nein".

- Verbinden Sie eine mögliche Zusage mit einer Aufgabe: "Bitte überlegen Sie sich, ob Sie im Projekt mitarbeiten können. Wenn es für Sie passt, informieren Sie mich bitte bis Montag darüber, wie Sie zeitlich verfügbar sind. Wenn ich am Montag keinen Zeitplan von Ihnen erhalten habe, weiß ich, dass es für Sie im Moment nicht geht." Bei dieser Variante kommt der Partner nur ins Projekt, wenn er selbst aktiv wird. Oder anders herum: Möchte er sich nicht am Projekt beteiligen, muss er keine unangenehme Entschuldigungs-Mail verfassen.

Beide Varianten sind vor allem deshalb elegant, weil der gefühlte Widerstand nur im Kopf des Projektleiters bestehen kann und er irgendein Signal falsch interpretiert – die Reaktion des Gesprächspartners wird es zeigen.

Fazit

Nehmen Sie ein "Nein" nie persönlich und gehen Sie mit einer Absage oder Ablehnung rein sachlich um. Und je mehr Sie sich für die Situation Ihres Gegenübers und seine Herausforderungen interessieren, desto größer ist auch die Chance, dass Sie mit ihm einen Mitarbeiter für Ihr Projekt bekommen, der voll und ganz hinter seiner Aufgabe steht.

Tipp

Achtung Überfall!

So schützen Sie sich vor Spontan-Verhandlungen

Der Chef steht vor der Tür: "Herr Meyer, haben Sie mal zehn Minuten? Ich hatte gerade ein Gespräch mit dem Bereichsleiter. Wir haben ein paar Termine angepasst. Ihr Projekt muss nun doch schneller zum Abschluss kommen." Bevor Sie verduzt irgendetwas antworten können, befinden Sie sich bereits mitten in einer Verhandlung um einen neuen Fertigstellungstermin – und das ist etwas, das viel zu wichtig ist, um es unvorbereitet zwischen Tür und Angel zu besprechen.

Ein weiteres Beispiel: Ihr Kunde ist am Telefon und hat eine, aus seiner Sicht geniale Idee, die aber mehr Aufwand und damit Kosten verursacht. Pflichtbewusst weisen Sie darauf hin: "Das geht schon, ist aber im vereinbarten Projektbudget nicht drin." Natürlich fragt der Kunde zurück: "Was würde das denn kosten?". Und obwohl Sie darauf hinweisen, dass Sie erst Rücksprache halten und kalkulieren müssen, will Ihr Gesprächspartner Sie auf eine erste Aussage "nur mal grob" festnageln. Es ist nur zu verlockend, jetzt schon mal etwas zu sagen, um den Kunden zufriedenzustellen: "Naja, ich schätze mal..."

Das Resultat aus solchen Hauruck-Aktionen: Unausgeglichene und übereilte Entscheidungen, die schwerwiegende Folgen haben können. Fünf Tipps, damit Sie nicht in diese Falle tappen:

Tipp 1: Lehnen Sie ab

Bestenfalls lehnen Sie Hauruck-Verhandlungen generell ab. Unabhängig davon, wer vor Ihrer Tür steht oder am Telefon ist – es ist Ihr Recht zu entscheiden, ob Sie jetzt gerade über ein Thema reden können oder nicht. Sie sollten Ihre Haltung allerdings erklären: **"Das Thema ist aus meiner Sicht zu wichtig, um es jetzt zwischen Tür und Angel zu klären. Sagen Sie mir doch bitte, worum es genau geht und dann vereinbaren wir kurzfristig einen Termin."**

Vielleicht sagen Sie jetzt: "Da kennen Sie aber meinen Chef/Kollegen/Kunden etc. nicht. Wenn der etwas will, lässt er sich nicht so einfach abwimmeln." Wenn das auch bei Ihnen der Fall ist, helfen die folgenden Tipps.

Tipp 2: Konzentrieren Sie sich

Manchmal werden Sie es nicht vermeiden können, sich auf eine unvorbereitete Verhandlung einzulassen. Sorgen Sie dann auf jeden Fall dafür, dass Sie voll bei der Sache sind. Schließen Sie dazu das, was Sie gerade getan haben soweit ab, dass Sie nichts vergessen können. Schreiben Sie die E-Mail oder zumindest den Satz noch zu Ende. Vervollständigen Sie Ihre Notizen soweit, dass Sie später wissen, was Sie gemeint haben, oder rufen Sie

Autor



Franziska Brandt-Biesler

Trainerin und Coach für Verkaufs- und Verhandlung im B2B-Bereich.

Gewinnerin des "intern. deutschen Trainingspreises" in Bronze 2012

Kontakt:

Info@franziskabrandtbiesler.ch

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://www.projektmagazin.de/autoren)

noch kurz den Kollegen an, der auf eine wichtige Information wartet. Ihr Spontan-Besucher wird eine Minute warten, wenn Sie ihn darum bitten.

Verschaffen Sie sich Zeit

Dann legen Sie Stift, Telefon oder Maus aus der Hand und fokussieren sich ganz auf Ihren Gesprächspartner. Hören Sie sich das Anliegen erst einmal an und fragen Sie nach, um genau zu verstehen, worum es geht. Eine nützliche Frage ist: **"Was konkret meinen Sie mit ...?"** oder auch die Frage nach Hintergründen, z.B.: **"Worum geht es Ihnen dabei?"** Durch solche Fragen bekommen Sie nicht nur weitere Informationen; Sie gewinnen auch Zeit, um sich zu sammeln.

Tipp 3: Sammeln Sie Informationen

Vielleicht kann Ihr Überfall-Besucher Sie zwingen, sofort mit Ihnen zu reden. Aber er kann Sie nicht dazu bringen, unvorbereitet zu entscheiden. Nutzen Sie dieses erste Gespräch möglichst nur, um Informationen zu sammeln, ohne sich selbst schon festzulegen. Folgende Fragen sind in verschiedensten Projekt-Situationen anwendbar:

- Worum geht es genau?
- Was ist dabei das Ziel?
- Welche Bedingungen müssen erfüllt werden?
- Wer ist noch beteiligt oder betroffen?
- Wer kann Unterstützung geben?
- Was ist eventuell noch verhandelbar?
- Welche Lösungsideen haben Sie?
- Wie viel Zeit habe ich für einen Lösungsvorschlag?
- Was kann im schlimmsten Fall passieren?

Danach beenden Sie das Gespräch höflich und vereinbaren, wann Sie Lösungsideen präsentieren werden.

Tipp 4: Erklären Sie Ihre Zwickmühle

Die bisherigen Tipps sind nicht immer einfach umzusetzen. Schließlich müssen Sie Ihren Gesprächspartner enttäuschen, der die Angelegenheit gerne sofort vom Tisch haben möchte. Oft stecken Sie in einer solchen Situation in einem Dilemma. Anstatt nun herumdrukken oder sich doch noch erweichen zu lassen, ist es am besten, dieses Dilemma offen anzusprechen: **"Ich muss gestehen, ich stecke da jetzt in einer Zwickmühle. Einerseits verstehe ich, dass Ihnen das Thema unter den Nägeln brennt. Andererseits brauche ich Zeit, um eine vernünftige Lösung zu finden."**

Mit dieser Formulierung verschaffen Sie sich nicht nur Zeit, Sie delegieren auch einen Teil der Verantwortung zurück. Wenn ihr Gegenüber auf eine sofortige Entscheidung drängt, muss er nun nämlich auch mithelfen, damit diese sinnvoll ist.

Tipp 5: Verschaffen Sie sich Bedenkzeit

Was können Sie tun, wenn sich eine Entscheidung wirklich nicht aufschieben lässt? Dann sollten Sie sich wenigstens im Gespräch Zeit verschaffen: **"Lassen Sie mich überlegen!"**

Gönnen Sie sich dann auch wirklich ein paar Minuten zum Nachdenken. Die entstehende Stille ist besser auszuhalten, weil Ihr Gegenüber nun weiß, warum Sie gerade schweigen. Alternativ funktioniert in der Regel eine Mini-Vertagung: **"Ich mache mir kurz Gedanken und komme in einer Viertelstunde wieder auf Sie zu."** Versuchen Sie so viel Zeit wie möglich herauszuschlagen. Gehen Sie aber auch auf die Dringlichkeit seitens Ihres Gesprächspartners ein.

Minicheckliste Überfall-Verhandlungen

Bevor Sie sich auf eine Spontan-Verhandlung einlassen, stellen Sie sich kurz die folgenden drei Fragen. Nur wenn sie alle drei mit "Ja" beantworten, können Sie sofort loslegen:

1. Kann ich die Zeit jetzt gerade investieren und mich vollkommen auf das Ansinnen meines Gesprächspartners konzentrieren?
2. Kenne ich die notwendigen Informationen und habe ich die Kompetenzen, um spontan Entscheidungen treffen zu können?
3. Sind die Folgen einer Fehlentscheidung, die durch die fehlende Bedenkzeit entstehen kann, überschaubar und tragbar?

Tipp

So legen Sie den Grundstein für ein erfolgreiches Gehaltsgespräch

Häufig scheitern Gehaltsgespräche daran, dass Mitarbeiter zu bescheiden oder vorsichtig sind, um ihre Leistungen adäquat zu bewerten, aufzulisten und zu vertreten. Leistung und Erfolge werden als "normal" angesehen, nicht als etwas Besonderes.

Deshalb empfehle ich Ihnen, sich im Vorfeld des Gesprächs Ihrer beruflichen Leistungen klar zu werden und diese bewusst zu erfassen, am besten schriftlich; denn wir Menschen neigen dazu, positive Erlebnisse schneller zu vergessen als negative. Am nachhaltigsten funktioniert das, indem Sie sich einen Erfolgsordner, eine Erfolgsmappe oder auch ein Erfolgsfotobuch anlegen. Notieren Sie dazu fortwährend Ihre persönlichen Erfolge, und die Arbeitsergebnisse, auf die Sie stolz sind. Listen Sie danach Ihre Eigenschaften und Kompetenzen auf, die Ihnen beim Erreichen dieser Erfolge geholfen haben.

Darüber hinaus sollten Sie sich nach dem Prinzip "Tue Gutes und rede darüber" immer wieder mit Ihren Leistungen ins Gespräch bringen. Stellen Sie Ihrem Vorgesetzten in Unterhaltungen oder in Meetings dar, was sie selbst zu einem Projekterfolg oder zu einer bestimmten Aufgabe beigetragen haben. Sie sollten mit Ihren Kompetenzen im Unternehmen bekannt werden und damit im Gespräch bleiben. Denn nur wenn Sie selbst über Ihre Leistungen reden, stellen Sie sicher, dass diese beachtet werden. Möglicherweise müssen Sie das üben, wenn diese offensive Art des Umgangs mit eigenen Leistungen für Sie neu ist. Dies kann sich jedoch auszahlen – auch wenn Sie dafür in ein professionelles Coaching investieren.

Gesprächsvorbereitung

Wie für alle beruflichen Gespräche ist auch bei Ihrem Gespräch über eine Gehaltsanpassung eine gründliche, schriftliche Vorbereitung als Voraussetzung notwendig.

Sammeln Sie gute Argumente

Zu Anfang Ihrer Überlegungen zum Gehaltsgespräch sollte die Frage stehen, warum Sie eine Gehaltserhöhung fordern wollen. Dass Sie mehr Geld brauchen, ist in den seltensten Fällen ein Argument, das Vorgesetzte überzeugt. Sammeln Sie deshalb zur Vorbereitung des Gesprächs Argumente, die Ihren Wert für das Unternehmen belegen und überlegen sie sich, wie Sie Ihrem Vorgesetzten die Gehaltsanpassung als Win-Win-Situation verkaufen.

! Generell empfehle ich Ihnen, von einer "Gehaltsanpassung" statt von einer "Gehaltserhöhung" zu sprechen, da das Wort Erhöhung negativ besetzt ist (z.B. durch Gebühren- oder Strompreiserhöhungen) und die Assoziation erweckt, dass für die gleiche Leistung mehr gezahlt werden soll. Das weckt Widerspruchsgeist.

Autor



Monika Heilmann

Managementtrainerin und
Autorin. Spezialisiert auf
Konfliktmanagement,

Gesprächs- und Verhandlungsführung
sowie Persönlichkeitsentwicklung.
Inhaberin von COWIMO-
Konfliktlösungen

Kontakt: info@cowimo.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Stellen Sie Ihren Wert für das Unternehmen heraus

Listen Sie die Tätigkeiten, Projektarbeiten und Zusatzaufgaben, die Sie in den letzten Jahren erledigt haben, genau auf, indem Sie Ihren Erfolgsordner zu Rate ziehen. Anschließend überlegen Sie sich, wie Sie Ihre wichtigsten Leistungen mündlich darstellen können.

Was sind Ihre besonderen Projektabschlüsse, Quartalsergebnisse oder ähnliche Arbeiten? Welche bedeutenden Kunden konnten Sie gewinnen und halten? Wie gut sind Ihnen diese Aufgaben gelungen? Auf was genau sind Sie stolz?

Denken Sie ebenso daran hervorzuheben, welche Fach- oder Sozialkompetenzen Sie dem Unternehmen zur Verfügung stellen, sowie welche zusätzlichen Qualifikationen Sie in den letzten Jahren erworben haben.

Wahren Sie Augenmaß

Für Ihr Gehaltsgespräch mit dem Vorgesetzten ist es nicht nur wichtig, dass Sie Ihre eigenen Leistungen herausstellen, sondern auch, dass Sie sich über den Standpunkt Ihres Vorgesetzten bzw. die Situation des Unternehmens Gedanken machen. Fragen Sie sich dazu:

Was ist das Äußerste, das ich von diesem Unternehmen verlangen kann? Bleiben Sie bei Ihren Forderungen realistisch und maßvoll. Mir geht es nicht darum, Sie schon im Vorfeld zu bremsen, doch für Ihr Gehaltsgespräch mit dem Vorgesetzten ist es wichtig, dass Sie sich "konstruktiv" vorbereiten.

Ihr Vorgesetzter muss sich in seiner Funktion als Führungskraft mit Sicherheit an Vorgaben halten. Um ein erfolgreiches Gesprächsergebnis nicht zu gefährden, sollten Sie daher bereit sein, Zugeständnisse zu machen. Eine starre Fixierung auf Ihre Ziele – die Sie trotzdem im Auge behalten müssen – verhärtet die Fronten und lässt das Gespräch möglicherweise platzen.

Halten Sie eigene Vorschläge parat

In vielen Unternehmen ist es gern gesehen, wenn Mitarbeiter von sich aus Alternativen zu einer prozentualen Lohnerhöhung präsentieren. In Ihrer Vorbereitung sollten Sie sich daher mehrere alternative Varianten überlegen, die Sie als Vorschlag einbringen können, wenn Ihre erste Forderung abgelehnt wird. Das birgt zudem den Vorteil, dass Sie im Gespräch die Initiative behalten. Sie demonstrieren damit außerdem Ihren guten Willen, da Sie sich flexibel und kompromissbereit zeigen. Sie können z.B. einen Fahrkostenzuschuss oder einen Zuschuss zum Kantinenessen, oder auch eine finanzielle Unterstützung für Ihre private Altersversorgung vorschlagen.

Wenn es Ihnen rein um eine monetäre Zuwendung geht, können Sie auch einen Vorschlag auf eine Sonderzahlung (Jahressonderzahlung), eine Gratifikation oder ein zusätzliches monatliches Gehalt ins Gespräch bringen. Weitere monetäre Varianten können eine Erhöhung des Weihnachts- oder Urlaubsgeldes sein sowie eine einmalige oder dauerhafte Leistungsprämie.

Überlegen Sie sich Alternativen zur Gehaltsanpassung

Geld ist nicht alles, Sie können auch andere Mehrwerte für Ihre Arbeitsleistung aushandeln. Hierzu zählen die Privatnutzung von Notebook und Handy, ein Firmenwagen – wenn Sie bereits einen fahren, wäre vielleicht ein höherwertiger Wagen eine Alternative für Sie – oder zusätzliche Urlaubstage. Oder befassen Sie sich mit einer

qualitativ wertvollen Weiterbildungsmaßnahme, bei der Sie von Ihrem Unternehmen finanziell unterstützt und von der Arbeit freigestellt werden könnten. Auch die Kostenübernahme für ein Coaching, welches Ihnen hilft, auf der Karriereleiter weiter nach oben zu klettern, stellt eine Möglichkeit dar.

Seien Sie zu Gegenleistungen bereit

Überlegen Sie außerdem, inwieweit Sie bereit sind, für ein höheres Einkommen den Arbeitsplatz zu wechseln, sich z.B. in eine andere Abteilung oder zu einem anderen Unternehmensstandort versetzen zu lassen und dort eventuell eine andere Aufgabe zu übernehmen. Je offener Sie solchen Veränderungen gegenüberstehen, desto leichter wird es Ihrem Vorgesetzten fallen, Ihren Gehaltswünschen zu entsprechen.

Vieles ist möglich

Da Sie sich, wie beschrieben, gründlich schriftlich vorbereitet haben, können Sie nun gelassen in das Gespräch gehen. Seien Sie offen für ein Lob Ihres Vorgesetzten und fixieren Sie sich nicht zu sehr darauf, dass sich Ihr Gehalt in dem Umfang erhöht, in dem Sie sich das wünschen. Auch eine geringere Gehaltserhöhung, gekoppelt z.B. an die Zusage, dass Sie an einer Fortbildung teilnehmen dürfen, stellt eine Anerkennung Ihrer Leistungen dar.

Zusammenfassung

Zehn Tipps für Ihr Gehaltsgespräch

1. Bereiten Sie das Gespräch schriftlich vor.
2. Notieren Sie, was Sie in den letzten Monaten/Jahren für das Unternehmen geleistet haben.
3. Listen Sie auf, was Sie für das Unternehmen erreicht haben und welche zusätzlichen oder außergewöhnlichen Qualifikationen Sie besitzen.
4. Werden Sie sich bewusst, welche besonderen Aufgaben Sie in Ihrer Arbeit übernommen haben.
5. Prüfen Sie, wie selbstbewusst Sie hinter Ihren Leistungen und Vorschlägen stehen.
6. Bieten Sie Ihrem Vorgesetzten, Ihrem Unternehmen, eine Win-win-Situation an, indem Sie aufzeigen, welchen Nutzen Sie dem Unternehmen bieten.
7. Denken Sie darüber nach, welche Zugeständnisse Sie gegebenenfalls machen können oder müssen.
8. Finden Sie Varianten und Alternativen zu einer monetären Erhöhung.
9. Üben Sie den rhetorischen Vortrag Ihrer Argumente ein; für zusätzliche Sicherheit können Sie ein Coaching buchen
10. Worst Case – was darf im Gespräch nicht passieren? Bedenken Sie, was das Schlimmste wäre, was für Sie in diesem Gespräch passieren könnte. Beispielsweise ein Abbruch des Gesprächs oder eine Verschlechterung Ihres Verhältnisses zu Ihrem Vorgesetzten? Wenn Sie sich darauf vorbereiten, sind Sie gewappnet und werden den worst case verhindern!

Tipp – Kommunikation

Erfolgreich um Vergütung verhandeln

Techniken & Strategien für mehr Gehalt

Streben Sie ein höheres Gehalt an? Dann sollte Sie sich bewusst sein, dass Sie Ihren Vorgesetzten bzw. Chef mit einem Gehaltswunsch dazu auffordern, seine Haltung zu ändern. Denn bisher ist er der Meinung, dass Ihr aktuelles Gehalt ausreicht. Damit er von dieser Haltung abrückt, sollten Sie ihm den Nutzen aufzeigen, den er oder das Unternehmen davon hat, wenn er Ihre Forderung erfüllt.

Einer meiner eigenen Projektmitarbeiter forderte neulich ein höheres Gehalt, mit der Begründung, dass er in Kürze heiraten würde und auch bereits Nachwuchs unterwegs sei. Menschlich sehr verständlich, betrieblich gesehen hat dieser Umstand jedoch keinerlei Bedeutung.

Was ist der Nutzen, den Ihr Unternehmen davon hat, dass es Ihnen mehr Gehalt zahlt? Dieser Nutzen kann sowohl bereits seit einiger Zeit für das Unternehmen bestehen, als auch ab sofort bzw. in der Zukunft gelten. Was also hat sich für das Unternehmen seit der letzten Gehaltsverhandlung durch Sie zum Positiven verändert oder wird es kurzfristig tun?

Beispielsweise, dass Sie mehr oder anspruchsvollere Aufgaben übernehmen. Oder dass Sie durch Vorschläge im Unternehmen Prozesse verbessert haben. Oder Ihr Aufgabengebiet hat sich kontinuierlich verändert und Sie übernehmen heute Aufgaben, die anspruchsvoller sind, als die zu Beginn Ihrer Tätigkeit. Manchmal ist dies sofort ersichtlich, doch meistens müssen Sie als Arbeitnehmer sich gründlich vorbereiten, um Ihrem Arbeitgeber aufzuzeigen, dass er seit längerem mehr bekommt – oder zukünftig bekommen wird.

Rechtfertigt Weiterbildung eine Gehaltserhöhung?

Manche Mitarbeiter führen auch eine Weiterbildung als Argument an. Aus meiner Sicht ist aber eine Weiterbildung kein Grund für eine Gehaltserhöhung, sondern sie ist die Grundlage für eine Verhandlung zu einer neuen und herausfordernden Aufgabe. Wenn Sie diese „neue“ Position oder Aufgabe dann erhalten, können Sie entweder gleich zu Beginn ein höheres Gehalt vereinbaren oder nach einem bestimmten Zeitraum, nachdem Sie die Aufgabe übernommen haben und kontinuierlich erfolgreich durchführen. Viele Mitarbeiter bilden sich heute, oft mit viel Einsatz, nebenberuflich weiter, dafür werden viele freie Abende und Wochenenden eingesetzt. Sie vergessen jedoch anschließend, ein neues Aufgabengebiet zu verhandeln.

Vorbereiten für die Gehaltsverhandlung

Sammeln Sie Gründe für eine Gehaltserhöhung also aus der Sicht Ihres Arbeitgebers. Mehr Personalverantwortung, ein anderes Aufgabengebiet oder kontinuierliche Mehrleistung, wie z.B. höhere Umsätze, bessere Deckungsbeiträge oder schnellere Projektergebnisse als vereinbart, sind offensichtlich und erleichtern die Verhandlung (siehe dazu den Beitrag "[Das Erfolgstagebuch: Motivieren, Wissen managen und vieles mehr](#)", Projekt Magazin 02/2004)

Autor



Gaby S. Graupner

Betriebswirtin, Trainerin für
Verkauf und Kommunikation,
Keynote Speaker

Kontakt: trainings@ddaft.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Sammeln Sie frühzeitig Argumente

Schwieriger ist es, wenn Ihre Mehrleistung weniger offensichtlich ist. Dann bedarf es vorausschauender Planung. Das heißt, Sie sammeln über einen längeren Zeitraum besondere Leistungen. Umschiffen Sie z.B. häufig anspruchsvolle Klippen in Ihren Projekten, beispielsweise indem Sie verärgerte Kunden besänftigen, trotz hoher Krankenstände oder fehlender Werkzeuge pünktlich liefern?

Gerade solche Umstände fordern auch Führungskräfte oft so sehr, dass sie es versäumen, darüber Notizen anzulegen. Oft hilft es, wenn Sie bereits während des Projekts bei passenden Gelegenheiten darauf hinweisen, dass Sie eine schwierige Klippe umschiffen haben.

Machen Sie die Rechnung nicht ohne den Wirt!

Verlassen Sie sich nicht darauf, dass Ihr Vorgesetzter schon selbst bemerkt, was Sie alles leisten. Je stürmischer ein Projekt am Ende war, desto weniger erinnern sich Beteiligte an Mehrleistungen. Deshalb sind sie beim Festhalten Ihrer Mehrleistung eher kleinlich als großzügig.

Bitten Sie um ein Zwischenzeugnis

Ob Sie später alle Punkte in die Verhandlung einbringen, können Sie zum Zeitpunkt der Verhandlung immer noch entscheiden. Ob Ihr Chef Ihren Eindruck von einer Mehrleistung teilt, hilft es, ein Zwischenzeugnis anzufordern. Gerade langjährige Mitarbeiter sollten dies immer wieder einmal tun, um ihren Stellenwert im Unternehmen zu überprüfen.

Aller guten Dinge sind 3 – auch bei Gehaltsforderungen

Nachdem Sie nun den Vorteil für Ihren Verhandlungspartner klar definiert haben legen Sie für sich fest, was Sie wollen. Dabei definieren ungeübte Mitarbeiter gerne einen Betrag, den sie als Erhöhung erhalten wollen und sind dann enttäuscht, wenn sie diesen Betrag nicht erreichen. Geübtere definieren zwei Beträge, einen, den sie gerne hätten und ein Minimum, das sie auf alle Fälle erreichen wollen. Richtig erfolgreiche Verhandler bereiten drei Beträge vor.

Der maximale Betrag

Fragen Sie sich, was der Betrag wäre, der Sie in Freudentänze versetzen würde. Mir fällt dazu immer **der Werbespot von Haribo** (YouTube-Video) ein, in dem Bully Herbig gefragt wird, ob er die neue Werbeikone von Haribo sein will. Als die Marketingleiterin und die bisherige Werbeikone Thomas Gottschalk den Raum verlassen, um Bully Bedenkzeit zu geben, sehen sie durch einen doppelten Spiegel Bully verrückt vor Freude durchs Zimmer tanzen. Was wäre der Betrag, der Sie "tanzen" lässt?

Untersuchungen haben ergeben, dass eine höhere Einstiegssumme auch zu einem höheren Ergebnis führt. Unter Umständen kann es sinnvoll sein, Ihre Forderung mit einem Augenzwinkern zu begleiten, um Ihre Verhandlungsbereitschaft zu signalisieren oder klarzumachen, dass Sie wissen, dass Sie sich außerhalb der Norm befinden. Trotzdem sollte dieser Betrag immer im Raum stehen, er dient unbewusst als Referenz, wenn es an die Details für die tatsächliche Summe geht.

Eine krumme Summe schindet Eindruck

Wenn Sie Ihre Gehaltsforderung als absoluten Betrag angeben, also nicht in Prozenten, dann nennen Sie eine krumme Zahl: also anstatt 6.000 besser 6.380 Euro. Wissenschaftler von der Columbia Business School haben herausgefunden, dass ein Verhandlungspartner, der eine krumme Zahl nennt, den Eindruck erweckt, gründlicher vorbereitet zu sein. Diese krummen Vorschläge werden in der Regel weniger gekürzt als glatte Summen.

Der Medium-Betrag

Egal welche Verhandlungen ich im Laufe meiner Trainerkarriere begleitete, ich war immer wieder überrascht, wie viele Coachees als erste Summe, den Betrag nannten, den sie nach ausgewogenen Überlegungen als Kompromiss festgelegt hatten. Das ist ein Fehler, denn ein Kompromiss, den Sie im Kopf alleine verhandeln, ist für Ihren Gesprächspartner kein Kompromiss, sondern eine Basis, von der er Sie runterhandeln kann.

Aus meiner Erfahrung neigen besonders Frauen dazu, den möglichen Medium-Betrag bei ihrer Forderung gleich mit einzukalkulieren. Männer dagegen verhandeln gerne und fühlen sich in einer Verhandlung oft erst dann wohl, wenn sie gegenüber dem anderen etwas durchgesetzt haben. Sitzt Ihnen am Verhandlungstisch also Ihr männlicher Chef gegenüber, freut er sich, wenn er Ihre Forderung drücken kann. Dieses Erfolgsgefühl sollten Frauen (die meisten Männer tun es unbewusst ohnehin schon) bei ihrer Forderung einrechnen. Dann gewinnen beide Verhandlungspartner.



Sprechen Sie Ihren Kompromiss-Betrag als erste Forderung aus, bedeutet das fast immer, dass Ihr erreichtes Ergebnis unterhalb dieser Summe liegen wird.

Stimmen Sie nie dem 1. Gegenangebot zu

Nachdem Sie nun Ihre Forderung genannt haben, kommt meistens von der Seite Ihres Chefs ein Gegenangebot. Aber auch wenn dieses höher ist, als Ihr "interner" Kompromiss: Stimmen Sie einem ersten Gegenangebot nie zu! Da geht noch mehr.

Sollten Sie von der Summe her jedoch so zufrieden sein, dass Sie sich mit einer höheren Forderung unwohl fühlen, dann äußern Sie einen nicht rein monetären Wunsch. Das könnte ein weiterer Home-Office-Tag sein oder flexiblere Arbeitszeiten oder ein Sonderurlaubstag. Je nachdem, was Ihnen außer einem guten Gehalt noch wichtig ist. Überlegen Sie sich diese Alternativen auf alle Fälle im Vorfeld und notieren Sie sie für Ihre Gesprächsnotizen.

Liegt das Gegenangebot Ihre Chefs unter Ihrem Kompromissvorschlag, nennen Sie nun diesen. Dieser Vorschlag sollte eine Höhe haben, die Sie zwar nicht mehr im Büro tanzen lässt, aber bei der Sie sich rundherum wohlfühlen und bei der Sie selbstbewusst strahlend das Verhandlungszimmer verlassen können. Das ist in meinem Sprachgebrauch der Medium-Betrag.

Der absolute Minimum-Betrag

Trotz bester Vorbereitung kann es Ihnen passieren, dass Ihr Gegenüber auch zu diesem Betrag "nein" sagt. Dann brauchen Sie noch einen Minimum-Betrag. Doch hier ist Vorsicht geboten. Wenn Sie mit einem Maximum-Betrag in die Verhandlung eingestiegen sind und sich zügig auf den Minimum-Betrag herunterhandeln lassen, dann verlieren

Sie aus meiner Sicht nicht nur einen Batzen Geld pro Monat, sondern auch das Gesicht und Ihr Standing als Verhandlungspartner im Unternehmen.

Minimum-Betrag immer an eine Bedingung knüpfen!

Deshalb muss Ihr Minimum-Betrag immer mit einer Bedingung verknüpft sein. Diese gestellte Bedingung muss einen hohen Wert haben. Nicht grundsätzlich einen monetären, aber einen im Ansehen. Wenn Ihr Unternehmen das Home Office z.B. kritisch sieht, ist ein wöchentlicher Home Office-Tag mit hohem Ansehen verbunden. Weitere Beispiele: eine bezahlte hochwertige Weiterbildungsmaßnahme, ein Firmenwagen oder -Laptop, den Sie auch privat gebrauchen dürfen, oder Sonderurlaub für die persönliche Weiterbildung.

Die Formulierung in der Verhandlung lautet dann: "Wenn Sie mir zusätzlich zum neuen Gehalt einen Tag Sonderurlaub für externe Weiterbildung geben, dann bin ich mit Ihrem Vorschlag gerne einverstanden." Dies ist eine Bedingungsfrage. Dabei kommt es sehr darauf an, dass die Zustimmung nach dem Wort "dann" kommt und nicht umgekehrt.

Doch wie gehen Sie damit um, wenn sich Ihr Unternehmen auf keine Gehaltserhöhung einlässt oder Sie die Bedingung bei der Minimum-Erhöhung nicht erfüllt bekommen? Hier gilt eine eiserne Regel – bluffen Sie nie, wenn Sie den Bluff nicht bis zum Schluss durchdacht haben und im Ernstfall auch durchziehen können.

Seien Sie konsequent!

Wenn Sie sich ihre drei möglichen Beträge bzw. Prozente für eine Gehaltserhöhung genau überlegt haben, machen Sie sich Gedanken, was für Sie mögliche und auch klar umsetzbare Konsequenzen bei einer deutlichen Ablehnung wären. Die endgültigste Konsequenz wäre, dass Sie mit Kündigung drohen und sie auch durchziehen würden.

Das macht jedoch nur Sinn, wenn Sie sich Ihres Werts am Arbeitsmarkt bewusst sind oder bereits Anfragen vorliegen haben oder es sich leisten können, wenigstens eine dreimonatige Auszeit zu nehmen, in der Sie sich eine neue Herausforderung suchen. Das vorher angefragte Zwischenzeugnis unterstützt Sie dabei, konsequent zu sein.

Nehmen Sie Einwände vorweg

Abschließend überlegen Sie sich realistische Einwände, die Ihr Vorgesetzter einbringen könnte. Je schwieriger es für Sie ist, den einen oder anderen Vorwand zu entkräften, desto besser ist es, diesen möglichen Einwand zuerst ansprechen. Ein paar Beispiele: "Das Unternehmen kann sich zurzeit keine Gehaltserhöhungen leisten." Oder: "Das stört das Gehaltsgefüge im Unternehmen."

Starten Sie Ihre Verhandlung mit einem Satz wie z.B.: "Herr Mustermann, Sie werden sicherlich gleich sagen, dass meine Forderung nach einer Gehaltsanpassung das Gehaltsgefüge im Unternehmen stört, doch Sie haben (werden) im Gegenzug Folgendes von mir erhalten ..."



Sie können ein Gegenargument viel leichter parieren, wenn Sie es aktiv ansprechen, statt darauf zu reagieren müssen, nachdem Ihr Gesprächspartner es eingebracht hat.

Methodensteckbriefe zu Verhandeln im Projekt



Partnerschaftliches Verhandeln
nach der Harvard-Methode

S. 86



Zirkuläre Fragen

S. 94

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

Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode



Englische Bezeichnungen

Getting to Yes

Kurzdefinition

Das Partnerschaftliche Verhandeln nach der Harvard-Methode ist eine Technik für sachbezogenes Verhandeln. Dabei wird eine konstruktive, partnerschaftliche Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern angestrebt. Das Motto der Verhandlung ist: "Hart in der Sache, fair zu den Menschen". Ziel Partnerschaftlichen Verhandeln ist eine Einigung in Interessenkonflikten, bei der beide Parteien durch die sachliche Einigung den größtmöglichen beidseitigen Nutzen haben und die Qualität der persönlichen Beziehung gewahrt bleibt.

Einsatzmöglichkeiten

- Auftragsklärung
- Verhandlungen mit Auftraggeber
- Verhandlungen mit Lieferanten
- Verhandlungen mit Linienvorgesetzten
- Verhandlungen mit Projektmitarbeitern

Vorteile	<ul style="list-style-type: none">+ Die Verhandlungen finden fair statt.+ Die Verhandlungen konzentrieren sich auf die Interessen, nicht auf Positionen oder Personen.+ Die Qualität der Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern bleibt gewahrt.+ Die Verhandlungen verlaufen effizient.+ Das Verhandlungsergebnis ist verlässlich.
Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none">- Partnerschaftliches Verhandeln ist bei emotional belasteten Konflikten nicht durchführbar.
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">• Verhandlungspartner und Verhandlungsgegenstand müssen getrennt voneinander behandelt werden können.• Verhandlungen dürfen emotional nicht belastet sein.• Es muss eine sachliche Lösung möglich sein.• Die Verhandlungspartner müssen verhandeln und zu einem Ergebnis kommen wollen.
Qualifikation	Die Verhandlungspartner sollten in Kommunikationstechnik geschult sein.
Benötigte Informationen	Definition des Verhandlungsgegenstandes, Interessen der Verhandlungsparteien, Entscheidungsoptionen
Ergebnisse	Von beiden Seiten akzeptiertes Verhandlungsergebnis
Benötigte Hilfsmittel	Keine

Durchführung

Die Methode des Partnerschaftlichen Verhandeln hat die folgenden Prinzipien:

- Verhandlungen werden nur dort geführt, wo sie sinnvoll sind. Wenn die Verhandlungsparteien keine Verhandlungsspielräume haben, gibt es auch keine Verhandlungsmasse.
- Die Verhandlungsparteien wollen eine gute Beziehung untereinander aufbauen und bemühen sich, die jeweils gegenseitige Vorstellungswelt kennenzulernen. Den Verhandlungspartnern geht es um eine sachliche Lösung.
- Die erreichte Lösung ist immer eine gemeinsame Lösung. Keine Partei zwingt der anderen Partei eine Lösung auf. Im Mittelpunkt der Verhandlung stehen die Interessen der Verhandlungsparteien, nicht deren Positionen.
- Eine erfolgreiche Verhandlung hat keinen Verlierer. Beide Seiten gewinnen durch die Verhandlung und haben eine bessere Position, als vor der Verhandlung.

Beispiel zur Erläuterung der Prinzipien:

Ein Projektleiter verhandelt mit einem Linienvorgesetzten über den Einsatz eines seiner Mitarbeiter für das Projekt. Der Projektleiter hat die Position, dass er den Mitarbeiter in den nächsten vier Wochen zu 50 % benötigt. Der Linienvorgesetzte hat die Position, dass er den Mitarbeiter ebenfalls in den nächsten vier Wochen für eine dringende Aufgabe benötigt und ihn nicht für das Projekt zur Verfügung stellen kann.

Verhandlungsmasse: Die aufgestellten Positionen geben die ideale Vorstellung beider Parteien wieder. Beide haben jedoch Spielräume und können Abstriche machen. Der Linienvorgesetzte benötigt den Mitarbeiter nur zu 30%. Der Projektleiter kann einen eingeplanten Puffer nutzen, um den Einsatz des Mitarbeiters zu verschieben.

Gute Beziehung: Beide beginnen die Verhandlung, indem sie betonen, dass sie das Problem lösen und ihre gute Arbeitsbeziehung erhalten wollen.

Gemeinsame Lösung: Der Projektleiter schildert seine Situation: Der Projektmitarbeiter wird benötigt, um ein Arbeitspaket fertigzustellen, damit der Meilensteintermin eingehalten werden kann. Allerdings enthält die Planung einen Puffer, der genutzt werden kann. Der Linienvorgesetzte schildert seine Situation: Für die dringende Aufgabe benötigt der Mitarbeiter lediglich 30% zusätzliche Arbeitszeit. Aufgaben aus dem Tagesgeschäft des Mitarbeiters können auch an andere Mitarbeiter delegiert werden.

Der Projektleiter hat das Interesse, den Meilensteintermin zu halten. Der Linienvorgesetzte will, dass die dringende Aufgabe durchgeführt wird. Beide Interessen werden gewahrt, wenn der Puffer genutzt wird, sodass der Mitarbeiter im Projekt nur zu 40% benötigt wird und wenn 10% der Arbeitskapazität aus dem Liniengeschäft an einen anderen Mitarbeiter delegiert werden.

Kein Verlierer: Projektleiter und Linienvorgesetzter haben die Sachfrage gelöst und ihre gute Arbeitsbeziehung aufrechterhalten. Beide haben eine Lösung im Sinne des Unternehmens gefunden.

Schritt 1: Klären Sie die Voraussetzungen für die Verhandlung!

Verhandelt werden kann nur dann, wenn es eine Verhandlungsmasse gibt. Prüfen Sie, welchen Spielraum Sie selbst haben und versuchen Sie herauszufinden, welchen Spielraum Ihr Verhandlungspartner hat. Dokumentieren Sie die Verhandlungsoptionen und Verhandlungsspielräume.

In den folgenden beiden Fällen sind Verhandlungen nicht sinnvoll:

- Wenn sich die Interessen beider Verhandlungsparteien bereits decken. Im Beispiel ist dies der Fall, wenn der Mitarbeiter in der Linie für genau die Zeit und in dem Umfang freigestellt werden kann, in der er im Projekt benötigt wird.
- Wenn einer der beiden Verhandlungspartner keine Verhandlungsmasse hat. Z.B.: Der Mitarbeiter wird in der Linie benötigt, um die Linienaufgabe zu erfüllen. Im Projekt wird der Mitarbeiter mit dem gleichen Zeitanteil benötigt. Dies kann nur durch eine höhere Linieninstanz entschieden werden.

Folgende Voraussetzungen müssen für die Verhandlung vorliegen:

- Sie und Ihre Verhandlungspartner wollen sich einigen. Keine der Parteien fordert von der jeweils anderen etwas, was diese nicht erfüllen kann. Z.B.: Der Linienvorgesetzte kann den Mitarbeiter zu einem größeren Zeitanteil abgeben und der Projektleiter kann die benötigte Arbeitskapazität reduzieren.
- Es gibt widersprechende, aber vor allem gemeinsame Interessen. Z.B. sind widersprechende Interessen die Arbeitszeit des Mitarbeiters, der in der Linie und im Projekt benötigt wird. Gemeinsames Interesse ist, das Thema nicht zu einem Konflikt werden zu lassen oder die eigene Kooperationsbereitschaft als Führungskraft zu zeigen.
- Es liegen viele Punkte vor, bei denen beide Parteien eine Lösung finden können. Z.B.: Reduzierung der Linienaufgaben, Reduzierung des Umfangs des Arbeitspakets, Verschieben von Aufgaben, Delegation von Aufgaben.

Schritt 2: Organisieren Sie die Verhandlung!

Bevor Sie verhandeln, klären Sie mit dem Verhandlungspartner folgende Punkte:

- Verhandlungsort einschließlich Raumreservierung, Catering und Technik
- Verhandlungstermin oder Verhandlungstermine
- Zeitpunkt, bis zu dem spätestens eine Lösung gefunden werden muss
- Vorgehensweise bei der Verhandlung (Rollen, Arbeitsstruktur)
- Dokumentation der Verhandlungsergebnisse
- Entscheidungsbefugnis der Verhandlungspartner
- Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse nach der Verhandlung

Im Beispiel vereinbaren Projektleiter und Linienvorgesetzter einen für die Verhandlung zeitlich ausreichenden Besprechungstermin, reservieren dafür einen Besprechungsraum und sorgen dafür, dass sie nicht gestört werden. Bei der Vereinbarung des Termins einigen sich beide darauf, dass im Termin die Lösung gefunden werden muss. Zum Beginn des Termins besprechen sie die Vorgehensweise und dass die gefundene Lösung eine endgültige Entscheidung ist.

Schritt 3: Stellen Sie eine Beziehung zum Verhandlungspartner her!

Das Grundprinzip des Harvard Konzeptes für Verhandlungen ist, dass beide Parteien fair miteinander umgehen und eine Beziehung zueinander aufgebaut haben.

Mit den folgenden Maßnahmen sorgen Sie dafür, dass eine gute Verhandlungsumgebung entsteht:

- Nutzen Sie die Absprachen zur Verhandlungsorganisation, um mit dem Verhandlungspartner ggf. auch über andere Themen ins Gespräch zu kommen
- Verhandeln Sie an einem Ort, an dem die Verhandlungsparteien gut arbeiten können
- Beginnen Sie mit einem Small-Talk, bevor Sie mit der Verhandlung beginnen
- Akzeptieren Sie den oder die Menschen bei der anderen Verhandlungspartei. Dies bedeutet, dass Sie den Verhandlungspartner als Person wertschätzen und die zu verhandelnde Sache von seiner Person trennen.

Schritt 4: Ermitteln Sie die Interessen Ihres Verhandlungspartners!

So können Sie sich an die Vorstellungswelt ihres Verhandlungspartners annähern:

- Versetzen Sie sich in die Lage des anderen.
- Stellen Sie zu Beginn der Verhandlung Fragen, um die Interessen des Verhandlungspartners herauszufinden. Dazu eignen sich vor allem offene Fragen, die mit "Warum", "Wozu", "Wann", "Wo", "Wer", "Womit" beginnen.
- Sprechen Sie über Ihre Vorstellungen und fragen Sie nach den Vorstellungen der Gegenseite.
- Fragen Sie nach, wenn Ihnen die Antworten des Verhandlungspartners nicht klar sind.
- Leiten Sie die Absichten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab.
- Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen niemals der Gegenseite zu.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Vorschläge nicht das Wertesystem der Gegenseite verletzen.

Bezogen auf das Beispiel bedeuten diese Punkte, dass sich beide in Ihrer Rolle anerkennen. Beide wissen, dass sie im Interesse des Unternehmens handeln und die Interessen berechtigt sind. Dies schließt auch ein, dass der Linienmanager das Projekt nicht als nachgeordnet ansieht und im Gegenzug der Projektmanager die Linientätigkeit nicht abwertet. Auch sollte der Projektleiter die Schuld an der Situation nicht darin sehen, dass der Linienmanager eine wichtige Aufgabe für den Mitarbeiter hat, genauso wie der Linienmanager die Schuld nicht darin sieht, dass der Projektleiter den Meilenstein erreichen will.

Schritt 5: Finden Sie eine Verhandlungslösung!

Die folgenden Techniken helfen, eine gemeinsame Lösung für die unterschiedlichen Interessen zu finden:

- **Gedankenspiel:** Versetzen Sie sich in die Lage der Gegenseite und versuchen Sie, das Problem aus deren Blickwinkel zu sehen.
- **Aktives Zuhören:** Spiegeln Sie dem Verhandlungspartner ihre Aussagen und die eigenen Wahrnehmungen in möglichst neutraler Form wider. So erfährt dieser, wie seine Aussage angekommen ist. Damit hat er die Möglichkeit, seine Aussage zu korrigieren und alles anzusprechen, was er denkt und fühlt.
- **Szenario:** Strukturieren Sie den Denkprozess für die Lösungsfindung durch ein Szenario mit den folgenden Schritten: Verhandlungsproblem – Ursachen – Lösungen – Lösungsweg.
- **Alternativen entwickeln:** Entwickeln Sie Alternativen für eine Lösung. Damit eröffnen sich neue Möglichkeiten und Spielräume für die Verhandlung. Alternativen können mit Hilfe von Kreativitätstechniken entwickelt werden.
- **Nutzenteilung:** Bei der Nutzenteilung haben beide Parteien unterschiedliche Interessen, die sich aber ergänzen. Dabei werden Zugeständnisse bei Themen gemacht, bei denen die andere Partei einen Vorteil hat, man selbst aber keinen oder nur einen geringen Nachteil.
- **Gemeinsame Interessen:** Suchen Sie mit ihrem Verhandlungspartner nach gemeinsamen Interessen. Auf der Basis gemeinsamer Interessen können zu gegensätzlichen Interessen eher Zugeständnisse gemacht werden, da sie durch das gemeinsame Interesse ausgeglichen werden.
- **Salami-Taktik:** Zerlegen Sie große und komplexe Sachverhalte in kleine Einheiten. Auf diese Weise lassen sie sich leichter lösen. Oft lassen sich über Teilprobleme auch schneller Einigungen erzielen.
- **Ein-Text-Verfahren:** Erarbeiten Sie mit Ihrem Verhandlungspartner von Anfang an einen gemeinsamen Entwurf der Verhandlungslösung. Damit haben Sie und ihr Verhandlungspartner eine gemeinsame Struktur, mit der Sie an der Lösung arbeiten.
- **Neutrale Beurteilungskriterien:** Wenn es für das Verhandlungsthema unabhängige neutrale Kriterien gibt, wie zum Beispiel Richtpreise, können diese für die Lösung genutzt werden.

Im Beispiel könnten diese Techniken in der folgenden Weise eingesetzt werden:

Durch aktives Zuhören versucht der Projektleiter zu verstehen, welches Problem der Linienmanager hat und umgekehrt. Aus dieser Kenntnis heraus versetzen beide sich jeweils in die Lage des anderen. Beide erstellen dann ein Szenario in dem Sie die beiden Probleme dokumentieren, die Ursachen davon beschreiben und dann Alternativen entwickeln, wie z.B. die Delegation von Linienaufgaben an andere Mitarbeiter oder die Ausnutzung eines Puffers in der Projektplanung.

Eine Nutzenteilung könnte bei beiden entstehen, wenn Projektleiter und Linienmanager noch weitere Berührungspunkte haben, wie z.B. dass noch ein weiterer Mitarbeiter im Projekt arbeitet, dessen Arbeitspaket aber problemlos verschoben werden könnte. Hier könnte der Projektleiter auf den Mitarbeiter in den nächsten vier Wochen verzichten. Dies gibt dem Linienmanager mehr Spielraum für die Lösung der Arbeitsverteilung in der Abteilung.

Die Salami-Taktik könnten Linienmanager und Projektleiter dann anwenden, wenn im Projekt mehrere Mitarbeiter des Linienmanagers arbeiten und nicht generell über die Mitarbeit der Abteilung im Projekt, sondern die Mitarbeit eines jeden einzelnen Mitarbeiters verhandelt wird.

Das Ein-Text-Verfahren könnten beide anwenden, wenn sie eine Vereinbarung über die Mitarbeit der Linie im Projekt erstellen wollen. Der Projektleiter könnte hier dann einen Text entwerfen, der vom Linienmanager bearbeitet wird. Bei den strittigen Punkten müssten dann beide im Gespräch Lösungen finden, die der Projektleiter dokumentiert und der Linienmanager wiederum bearbeitet. Dies wird so lange fortgeführt, bis ein von beiden akzeptierter Entwurf entstanden ist.

Ein neutrales Beurteilungskriterium könnten beide dann heranziehen, wenn die Geschäftsleitung für das Projekt den Anteil der Mitarbeit aus der Linie definiert hätte. Z.B.: Für die Mitarbeit im Projekt sind in der Linie 30 % der Arbeitskapazität einzuplanen. In diesem Fall würde der Mitarbeiter 30 % im Projekt mitarbeiten und der Projektleiter müsste versuchen im Projekt dafür eine Lösung zu finden. Das Kriterium ermöglicht ihm aber auch, die Verschiebung des Meilensteintermins zu begründen.

Tipps für die Praxis

- Setzen Sie Kreativitätsmethoden ein, um schon vor der Verhandlung Alternativen und Verhandlungsoptionen zu entwickeln.
- Verwenden Sie bei den Verhandlungen mit einem Verhandlungspartner Gesprächstechniken und setzen Sie bei der Lösungsfindung mit mehreren Verhandlungspartnern Moderationsmethoden ein.
- Visualisieren Sie so viel wie möglich während der Verhandlung. Dann können Sie und ihr Verhandlungspartner immer wieder auf bereits erarbeitete Ergebnisse zurückgreifen.
- Führen Sie Verhandlungen möglichst nicht mit virtuellen Medien. Diese erlauben es nur eingeschränkt, eine Beziehung zu ihrem Verhandlungspartner aufzubauen.

- Spielen Sie mit Kollegen Verhandlungssituationen durch. Dadurch bekommen Sie ein Gefühl dafür, wie gut ihre Argumentation ist.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 1: Die Grundsätze des Harvard-Konzepts (in diesem Spotlight auf Seite 12)

Fachartikel – Ausgabe 12/2010 – von Dr. Tomas Bohinc

Partnerschaftlich verhandeln im Projekt. Teil 2: Harvard-Konzept – Techniken zur Umsetzung (in diesem Spotlight auf Seite 20)

Fachartikel – Ausgabe 13/2010 – von Dr. Tomas Bohinc

Stabile Vertrauensbasis in Kooperationsprojekten etablieren. Teil 1: Die Methode "Governance & Relationship Alignment"

Fachartikel – Ausgabe 16/2015 – von Prof. Dr. Markus H. Dahm

weitere Artikel ...

(siehe unter: www.projektmagazin.de/methoden/partnerschaftliches_verhandeln_harvard-methode)

Herkunft

Das Konzept des Partnerschaftlichen Verhandeln wurde im "Harvard Negotiation Project" (s. "weitere Informationen") der Harvard-Universität entwickelt und 1981 von Roger Fisher und William L. Ury im Buch "Getting to Yes" publiziert. In den folgenden Auflagen kam Bruce Patton als dritter Autor hinzu.

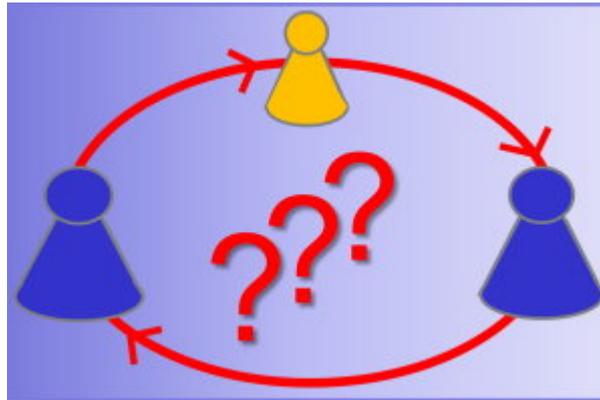
Ergänzende Methoden

- **Six Thinking Hats** – mögliche Moderationsmethode
- **Mind Mapping** – Kreativitätsmethode zur Identifikation von Lösungen
- **Stakeholder Management** – zur Identifikation von Interessen

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 04.12.2016

Zirkuläre Fragen



Englische Bezeichnungen

Circular Questioning,
Triadische Fragen

Kurzdefinition

Zirkuläre Fragen motivieren den Gesprächspartner oder eine Gruppe, die eigene Perspektive zu wechseln und die Interessen anderer Stakeholder des Projekts in den Blick zu nehmen. Dies erweitert eingeschränkte oder sogar eingefahrene Wahrnehmungen und relativiert bestehende Perspektiven. Zirkuläre Fragen provozieren Vermutungen, Wünsche, Emotionen und Meinungen, wodurch sie beim Befragten Denkprozesse initiieren.

Einsatzmöglichkeiten

- Gespräche mit Auftraggebern, Kunden, Mitarbeitern und Auftragnehmern
- Workshops
- Seminare / Trainings

Vorteile

- + Festgefahrene Gesprächsmuster können durchbrochen werden, so dass im Dialog neue Lösungsansätze entstehen.
- + Die Methode ist in jeder Gesprächssituation ohne Vorbereitung und ohne Hilfsmittel einsetzbar.

-
- | | |
|-------------------------------|--|
| Nachteile / Risiken / Grenzen | <ul style="list-style-type: none">- Zirkuläre Fragen können Widerstand bei den Gesprächspartnern auslösen, insbesondere, wenn sie rein schematisch gestellt werden.- Zirkuläre Fragen können beim Befragten Irritationen auslösen, die dazu führen können, dass er sich nicht ernst genommen fühlt. |
|-------------------------------|--|
-

- | | |
|-----------------|---|
| Voraussetzungen | <ul style="list-style-type: none">• wertschätzende Gesprächsatmosphäre• Bereitschaft der Beteiligten, sich auf neue, ungewohnte und überraschende Perspektiven einzulassen |
|-----------------|---|
-

Qualifikation	Grundsätzlich können zirkuläre Fragen von jedem eingesetzt werden. In speziellen Kommunikationssituationen (z.B. Konfliktgespräch) sind Moderationserfahrung und Erfahrung mit der Methode notwendig.
---------------	---

- | | |
|-------------------------|--|
| Benötigte Informationen | <ul style="list-style-type: none">• Informationen über den diskutierten Sachverhalt, insbesondere über (nicht anwesende) Stakeholder• Fachwissen der Teilnehmenden• Erfahrungswissen der Teilnehmenden |
|-------------------------|--|
-

- | | |
|------------|---|
| Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none">• Informationen über den Kontext des Gesprächs oder des Workshops.• neue Perspektiven für den weiteren Verlauf des Gesprächs bzw. Workshops• Ideen für Veränderungen bestehender Situationen• Validierte oder falsifizierte Informationen über das behandelte Thema• erweiterte oder neue Informationen über das behandelte Thema |
|------------|---|
-

Benötigte Hilfsmittel	Die zirkulären Fragen benötigen keine zusätzlichen Materialien. Wenn die Gesprächssituation (z.B. Workshop) Materialien verwendet (z.B. Whiteboard, Mind-Mapping-Software, Pinnwand), dann können die zirkulären Fragen und die gegebenen Antworten damit der Situation entsprechend dokumentiert werden.
-----------------------	---

Durchführung	Zirkuläre Fragen werden in Gesprächssituationen wie z.B. in einem Auftragsklärungsgespräch mit Auftraggebern, Gesprächen mit Mitarbeitern und Konfliktgesprächen angewendet, um festgefahrene Situationen aufzubrechen. Dabei wird die
--------------	--

Frage so gestellt, dass eine neue Perspektive in den direkten Kontext einbezogen wird. Bild 1 verdeutlicht die Konstruktion einer zirkulären Frage.



Bild 1: Konstruktion einer zirkulären Frage

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

Die neue Perspektive einer dritten Partei erweitert die Sichtweise des Befragten und ermöglicht es ihm, in seiner Antwort diese zu berücksichtigen.

Schritt 1: Bilden Sie eine Hypothese zur Situation!

Hypothesen sind begründete Annahmen über eine Situation. Bei der Formulierung einer zirkulären Frage sind Hypothesen über die Situation die Grundlage dafür, eine relevante neue Perspektive zu finden.

Beispiel: Frage an den Auftraggeber nach den Zielen des Projekts

Hypothese des Auftragnehmers: Der Auftraggeber berücksichtigt nur seine eigene Sichtweise. Die Sichtweisen relevanter Stakeholder bleiben ausgeblendet.

Aufgrund der Hypothese formuliert der Auftragnehmer eine zirkuläre Frage, welche den Auftraggeber anregt, Perspektiven relevanter Stakeholder zu

berücksichtigen. Eine mögliche aus dieser Hypothese abgeleitete Frage lautet dann: "Was ist aus der Sicht Ihrer Kunden das Ziel des Projekts?"

Schritt 2: Formulieren Sie eine zirkuläre Frage!

Ausgehend von Ihrer Hypothese können Sie nun eine oder mehrere zirkuläre Fragen konstruieren. Hierfür gibt es eine Reihe von Fragetypen, die Sie je nach Kontext verwenden können. Allen Fragetypen gemeinsam ist, dass sie die Perspektive des Befragten vom eigentlichen Thema gezielt ablenken, um ein erneutes, aktives Nachdenken über den Sachverhalt zu initiieren.

Klassifikationsfragen: qualitativen Unterschiede sichtbar machen

Fordern Sie den Befragten auf, seine Antwort qualitativ zu bewerten. Dadurch werden Differenzierungen und Rangfolgen sichtbar. Ziel ist es, Wichtiges in Bezug auf das Thema von weniger Wichtigem zu unterscheiden.

Beispiel: "Angenommen, nicht alle Anforderungen können realisiert werden, und wir müssen uns entscheiden, welche realisiert werden sollen: Welche wäre die erste, auf die Sie verzichten könnten? Welche die zweite?"

Sie können in der Kommunikation auch Rangfolgen von Akteuren erfragen. Dadurch werden Unterschiede in den Sichtweisen und Beziehungen der weiteren Akteure sichtbar.

Beispiel: "Wer von den Projektmitarbeitern würde als erstes das Projekt verlassen, weil er die Situation im Team nicht erträgt?"

Skalierungs- und Prozentfragen: Differenzierungen sichtbar machen

Fordern Sie den Befragten auf, seine Antwort quantitativ auf einer vorgegebenen Skala oder nach Prozentpunkten zu bewerten. Dabei werden Differenzierungen von Meinungen, Stimmungen, und Ideen sichtbar.

Beispiele: "Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie hoch schätzen Sie das Risiko ein, dass der Endtermin nicht eingehalten wird?", "Zu wieviel Prozent halten Sie die Probleme im Projekt für selbstgemacht?"

Übereinstimmungsfragen: Position von Akteuren transparent machen

Fordern Sie den Befragten auf, Übereinstimmungen und Meinungen von Akteuren zu bewerten. Damit wird die Stellung von Akteuren einer Situation deutlich und ermöglicht ein Feedback zu bereits geäußerten Sachverhalten.

Beispiel: "Wer von Ihren Kollegen stimmt mit Ihren Anforderungen an die Benutzerführung des geplanten Intranets überein und wer vertritt eine abweichende Meinung?"

Normierungsfragen: Feststehende Normen relativieren

Fordern Sie den Befragten auf die Beziehung einer Norm zum diskutierten Sachverhalt zu nennen. Damit kann eine als unumstößlich angesehene Norm oder Regel relativiert werden. Womit sich neue Handlungsspielräume eröffnen können.

Beispiel: "Wie schätzen Sie die Risiken des Projekts ein, im Vergleich mit denen, die man normalerweise für ein Projekt dieses Typs erwarten würde?"

Systeme miteinander vergleichen

Fordern Sie den Befragten auf, ein bestehendes System, z.B. das eigene Team, Projekt oder Unternehmen, mit einem anderen System zu vergleichen. Dieser Vergleich regt den Befragten dazu an, die eigenen Systemgrenzen zu durchbrechen und so Möglichkeiten der Veränderung zu erkennen.

Beispiel: "Wenn Sie die in ihrem Team geltenden Regeln mit denen der Teams Ihrer Kollegen vergleichen, was sind dann die größten Unterschiede?"

Meinungen Dritter transparent machen

Fordern Sie den Befragten auf, Vermutungen über die Einstellungen und Meinungen Dritter zu beschreiben. Dieser Fragentyp erweitert die Wahrnehmungen des Befragten und eröffnet neue Perspektiven für eine Lösung.

Beispiel: "Welche Meinung hat der Geschäftsführer in diesem Punkt?"

Lösungen sichtbar machen

Fordern Sie den Befragten auf, seine Antwort unter einem lösungsorientierten Kontext zu betrachten. Normalerweise fokussieren Menschen in Problemsituation ihre Aufmerksamkeit auf das Problem. Durch diese Fragen wird der Befragte motiviert, diese Sichtweise zu verändern.

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

Hinderungsgründe sichtbar machen

Fordern Sie den Befragten auf, Wahrnehmungen und Vermuten über die Hintergründe einer Situation zu schildern. Damit können Sie z.B. Widerstände gegen die Umsetzung einer Lösung aufdecken.

Beispiel: "Welche Gründe würde ein Skeptiker für Verzögerungen im Projekt benennen?"

Ausnahmen sichtbar machen

Fordern Sie den Befragten auf, Vermutungen über Ausnahmen anzustellen. Damit wird eine festgefahrene Position relativiert.

Beispiel: "Bei welchen anderen Projekten, die Sie geleitet haben, gab es keine Terminüberschreitung?"

Ressourcen erschließen

Oft werden Hilfen oder Ressourcen nicht genutzt, weil sie aus dem Blickfeld geraten sind. Fordern Sie den Befragten auf, über Hilfen oder andere Ressourcen zur Lösung des Problems nachzudenken, und lenken Sie so seinen Blick darauf.

Beispiel: "Wer könnte Sie bei Ihrem Projekt unterstützen, damit der Endtermin gehalten werden kann?"

Nach Szenarien fragen

Dieser Fragentyp eignet sich, wenn bereits erste Lösungen für ein Problem sichtbar werden und diese Lösungen konkreter ausgestaltet werden sollen. Fordern Sie den Befragten auf, mögliche Szenarien für eine Situation oder eine Lösung zu durchdenken. Geben Sie hierfür dem Befragten ein Szenario als Rahmen für seine Antwort vor. Dies motiviert ihn, Ideen für die Ausgestaltung einer Situation zu entwickeln.

Beispiel: "Stellen Sie sich vor, Herr Müller und Frau Maier stehen Ihnen ab nächstem Monat für das Projekt zur Verfügung, wie würden Sie diese dann einsetzen?"

Wunderfragen

Der Befragte wird aufgefordert, sich in eine Situation hineinzusetzen, bei der das Problem nicht mehr besteht. Diese Fragen fokussieren die Aufmerksamkeit auf den Zeitraum nach der Problemlösung und motivieren so den Befragten, Energie für die Problemlösung zu entwickeln.

Beispiel: "Stellen Sie sich vor, es gäbe eine gute Fee und das Terminproblem im Projekt wäre gelöst. Was wäre dann für Sie und das Projektteam anders?"

Verschlimmerungsfragen

Fordern Sie den Befragten auf, sich vorzustellen, dass ein bestehendes Problem sogar noch schlimmer wird oder er es selbst noch verstärkt. Ziel dieser Fragestellung ist, bisher nicht erkannte Problemursachen aufzudecken. Aber es kann auch die Erkenntnis gewonnen werden, dass keine weiteren Maßnahmen zur Problembeseitigung sinnvoll sind.

Beispiel: "Was könnten Sie tun, damit Ihr Team noch mehr demotiviert wird?"

Eine Variante ist, nach dem Nutzen des Problems zu fragen. Damit werden evtl. ebenfalls Faktoren aufgedeckt, die das Problem aufrechterhalten.

Beispiel: "Welchen Nutzen könnte der Auftraggeber davon haben, dass der Termin des Projekts nicht eingehalten wird?"

Als-ob-Fragen

Der Befragte wird aufgefordert, sich eine Situation vorzustellen, bei der das Symptom weiterbesteht, obwohl das Problem nicht mehr besteht. Mit einer Als-ob-Frage soll dem Befragten bewusstgemacht werden, dass zwischen Problem und dem geäußerten Symptom kein notwendiger Zusammenhang besteht.

Beispiel: "Würden die Mitglieder des Lenkungsausschusses ihre Vorschläge weiterhin wohlwollend aufnehmen, wenn das Problem mit den Kunden nicht mehr bestünde?"

Metaphorische Fragen

Geben Sie dem Befragten eine zur Situation passende, aber neutrale und gut ausgestaltbare Metapher vor, z.B. Pflanze, Tier, Buch, Film, Fahrzeug, Landschaft. Bitten Sie den Befragten dann, die Antwort in Form dieser Metapher zu geben. Metaphorische Fragen können emotionale Aspekte einer Situation sichtbar machen.

Beispiel: "Wenn ihr Projekt ein Schiff wäre, welche Art von Schiff (Kanu, Luxusdampfer, Lastkahn, ...) wäre es dann?"

Schritt 3: Hören Sie dem Befragten mit voller Aufmerksamkeit zu!

Wenden Sie Ihre volle Aufmerksamkeit dem Befragten zu, wenn dieser seine Antwort gibt. Er muss das Gefühl haben, dass Sie ein wirkliches Interesse an seiner Antwort haben. Halten Sie Blickkontakt mit ihm, zeigen Sie mit Mimik und Gestik Zustimmung. Sie können Ihr Interesse auch unterstreichen, indem Sie die Antwort mit Worten wie "ja" oder "hm" begleiten – keinesfalls dürfen Sie aber die Antwort unterbrechen oder mit eigenen Worten ergänzen.

Je nach Art der Antwort können Sie das Gespräch grundsätzlich auf drei Weisen fortführen:

- Die Antwort erfolgt im Sinne Ihrer Hypothese: In diesem Fall hat die Antwort das Gespräch weitergebracht und Sie können inhaltlich an die Antwort im Gespräch anknüpfen.
- Die Antwort bestätigt Ihre Hypothese nicht: In diesem Fall können Sie aufgrund der Antwort eine neue Hypothese bilden und eine neue zirkuläre Frage formulieren.
- Der Befragte weicht der Frage aus: Dies ist ein Zeichen dafür, dass er sich nicht auf die Frage eingelassen hat. In diesem Fall können Sie eine neue zirkuläre Frage formulieren. Nimmt der Befragte diese ebenfalls nicht an, dann setzen Sie das Gespräch in üblicher Weise fort.

- Tipps für die Praxis
- Achten Sie darauf, dass das Gespräch wertschätzend geführt wird und Sie einen guten Kontakt zum Gesprächspartner haben.
 - In Workshops achten Sie darauf, dass Ihre Rolle als Moderator akzeptiert ist. Ist dies nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass die Teilnehmer sich nicht auf zirkuläre Fragen einlassen.
 - Achten Sie darauf, dass sich die Teilnehmer auf die zirkulären Fragen einlassen. Nicht immer sind Teilnehmer bereit, sich auf eine neue Perspektive einzulassen und entwickeln Widerstände gegen diese Art von Fragen. In diesem Fall setzen Sie das Gespräch mit normalen Fragen fort.
 - Vermeiden Sie, zirkuläre Fragen mechanisch aufgrund aller möglichen Hypothesen zu stellen. Wählen Sie die Frage danach aus, welche neue Perspektive für das Gespräch oder die Diskussion in der Gruppe hilfreich sein kann. Vermeiden Sie, immer wieder die gleiche zirkuläre Frage in ähnlichen Situationen zu stellen. Die Frage sollte für den Gesprächspartner überraschend sein.
 - Stellen Sie die Frage bei Gesprächen aus dem Gesprächsfluss heraus. Sie muss für den Befragten wie eine natürliche Konsequenz aus dem bisherigen Gesprächsverlauf wirken.
 - Stellen Sie die Frage in der für den Gesprächspartner üblichen Sprache. Es kommt nicht darauf an, dass die Frage besonders elegant formuliert ist, vielmehr muss sich der Befragte mit ihr identifizieren können.
 - Überlegen Sie bei einer Arbeitsgruppenmoderation, ob und welche zirkuläre Frage in einem Arbeitsschritt hilfreich ist. Mit einer zirkulären Frage erweitern Sie die Perspektive der Gruppe um einen zu berücksichtigenden Aspekt. Nachdem die Lösung für ein Problem gefunden wurde, können Sie z.B. die zirkuläre Frage stellen: "Welche Einwände könnte die Firmenleitung zu der von uns gefundenen Lösung haben?"
 - Seien Sie kreativ: Kreative zirkuläre Fragen regen die Teilnehmer eher an, sich auf neue Perspektiven einzulassen.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Mit zirkulären Fragen festgefahrene Gespräche erfolgreich in Gang bringen
(in diesem Spotlight auf Seite 46)

Methode – Ausgabe 02/2015 – von Dr. Tomas Bohinc

Herkunft

Entwickelt wurden zirkuläre Fragen 1967 im Rahmen des Familientherapeutischen Ansatzes der Mailänderschule der Systemischen Familientherapie (Centro per lo Studio della Famiglia e delle tecniche di Gruppo). Diese Methode wurde von Organisationsberatungsunternehmen, wie z.B. den Beratungsunternehmen der Wiener Schule der Organisationsberatung, aufgegriffen und bei Organisationsentwicklungen eingesetzt.

Ergänzende Methoden

- **Workshop** – Bearbeitung einer Aufgabenstellung bzw. Lösung eines Problems
- **Moderation von Arbeitsgruppen** – Bearbeitung einer Aufgabenstellung bzw. Lösung eines Problems
- **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode** – Win-Win-Einigung bei Interessenskonflikten
- **Lessons Learned** – Sicherung von Erfahrungswerten

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 08.10.2017