

Spotlight

Wie werbe ich für mein 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

Wie werbe ich für mein Projekt?

Der Erfolg Ihres Projekts hängt von der Unterstützung seiner Stakeholder ab. Projektmarketing hilft Ihnen, diese positiv für Ihr Projekt einzunehmen. In diesem Spotlight erfahren Sie, wie Sie ein wirksames Marketingkonzept erstellen und mit welchen Maßnahmen Sie um Akzeptanz werben können, um für Ihr Projekt "die Werbetrommel zu schlagen". Überlebenswichtig wird Projektmarketing, wenn Ihr Projekt in die Krise gerät und Sie die Hilfe der Stakeholder benötigen, um die damit verbundenen Schwierigkeiten zu überwinden.

Inhalt

So entwickle ich mein Marketingkonzept

1. So werben Sie für Ihr Projekt
Teil 1: Ein positives Image schaffen Seite 3
2. So werben Sie für Ihr Projekt
Teil 2: Instrumente zur Stakeholder-Kommunikation Seite 14
3. Fördern Sie das Image Ihres Projekts
Projektname und Logo überlegt auswählen Seite 24
4. "Potemkinsche Fassaden" für Projekte Seite 32

So röhre ich die Werbetrommel

5. Projektmarketing
Wie Sie die Akzeptanz für Ihr Projekt fördern..... Seite 44
6. Tipp: Wie Ihre Mitarbeiter die positive Außenwirkung des Projekts fördern..... Seite 51
7. Solution Selling – Projekte lösungsorientiert verkaufen Seite 54
8. Werben Sie für Ihr Projekt – kurz und knackig
Tipp: Wecken Sie die Neugier mit dem Elevator Pitch Seite 61
9. Geschichten überlegt einsetzen
Storytelling als Steuerungsinstrument in Projekten..... Seite 65

So werbe ich für mein Projekt in der Krise

10. Wenn das Projekt in Schieflage gerät
So kommunizieren Sie souverän in der Krise..... Seite 77
11. Tipp: Passende Lösungen für eine Projektkrise entwickeln Seite 84
12. Veränderungen in schwierigen Projekten professionell kommunizieren Seite 88
13. Tipp: Probleme im Projekt – wie sage ich es meinem Chef? Seite 97

Fachbeitrag

So werben Sie für Ihr Projekt

Teil 1: Ein positives Image schaffen

Der Erfolg eines Projekts hängt nicht nur davon ab, wie gut der Leiter dieses Projekts und sein Team arbeiten, sondern wie es die Stakeholder wahrnehmen. Hat ein Projekt ein gutes Image, hilft dies, bei den Stakeholdern Budget und Ressourcen "locker zu machen", und erhöht bei denjenigen, die vom Projekt betroffen sind, die Akzeptanz. Projektmarketing macht das Projekt bekannt und fördert eine positive Wahrnehmung des Projekts und verhindert, dass das Projekt stillschweigend "versandet".

Der Artikelzweiteiler zeigt, welche Marketinginstrumente Sie einsetzen können, um Ihr Projekt bekannt zu machen und für dessen Ziele zu werben. Im ersten Teil

- wird erläutert, was Projektmarketing ist,
- werden die ersten Instrumente und ihre Einsatzmöglichkeiten vorgestellt,
- wird erklärt, was unter aktiven und passiven Kommunikationsmaßnahmen zu verstehen ist und
- es werden die vier Aspekte eines Projektmarketing-Instruments dargestellt.

Projektmarketing: Tue Gutes und rede darüber

Marketing bedeutet die werbliche Darstellung eines Produkts. In ähnlicher Weise wird der Begriff im Projektmanagement benutzt. Hier ist Projektmarketing die werbliche Darstellung des Projekts innerhalb des Unternehmens und ggf. auch in der Öffentlichkeit. Ziel ist es, das Projektumfeld positiv zu beeinflussen und sicherzustellen, dass dieses das Projekt unterstützt.

Projektmarketing hilft, ein Projekt sichtbar im Unternehmen zu etablieren. Ein bekanntes Projekt nehmen auch alle Stakeholder als wichtig wahr. Je attraktiver ein Projekt ist, umso leichter lassen sich Mitarbeiter dafür gewinnen – insbesondere dann, wenn das Projekt auf die Mitarbeit von vielgefragten Fachleuten angewiesen ist. Wenn die Bekanntheit des Projekts die Projektmitarbeiter motiviert, hinter dem Projekt zu stehen, gehen sie auch bei Krisen mit dem Projekt durch "Dick und Dünn". Über Projektmarketing-Instrumente kommuniziert das Projektteam mit den Stakeholdern, und verleiht so dem Projekt ein unverwechselbares Image.

Ein Projektleiter arbeitet mit jedem Projekt, das er durchführt, auch gleichzeitig an seiner eigenen Karriere. Die Projekte erfolgreicher Projektleiter sind bekannt und ein erfolgreicher Projektleiter bekommt immer wieder ein interessantes Projekt übertragen, in dem er seine Fähigkeiten zeigen kann. Jedoch nur in seltenen Fällen machen andere für sein Projekt Werbung. Mit erfolgreichem Projektmarketing macht ein Projektleiter gleichzeitig Werbung in eigener Sache.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Unverwechselbare Projektmerkmale herausstellen

Grundlage für jedes Projektmarketing sind die Erkennungsmerkmale des Projekts, mit denen es sich deutlich und sichtbar von anderen Projekten absetzt. Dazu gehören der Projektname, ein Logo, aber auch ein Poster. Alle Projektmerkmale sollten, sofern vorhanden, die Corporate Identity (CI) berücksichtigen, d.h. eine einheitliche Darstellung des Unternehmens nach innen und außen. Die CI legt die Regeln für die Gestaltung der Medien, wie z.B. einen E-Mail-Newsletter oder eine Intranet-Seite, und das Vorgehen bei der Kommunikation fest. Die von Ihnen geplanten Marketinginstrumente und ihren Einsatz sollten Sie deshalb mindestens mit der Kommunikationsabteilung abstimmen. Besser noch ist es, wenn die Kommunikationsabteilung Sie bei der Gestaltung der Medien unterstützt. Die CI-Richtlinien einzuhalten, ist nicht nur eine formale Sache. Damit dokumentieren Sie auch, dass Sie das Projekt als Teil des Unternehmens ansehen.

Aussagekräftiger Projektname

Projektmarketing fängt mit der Namensgebung an. Der Name ist das Erste, was andere vom Projekt wahrnehmen, denn er erscheint auf allen Projektunterlagen, wie z.B. Reports und Protokollen. Mit dem Projektnamen geben Sie dem Projekt eine Identität. Je eingängiger der Name ist, desto leichter können sich andere Personen diesen den Namen merken. Ein guter Name zeichnet sich auch dadurch aus, dass man mit ihm positive Gefühle verbindet. Wenn ein Projektmitglied stolz auf den Namen seines Projekts ist, steigert dies die Identifikation mit dem Projekt. So ist z.B. "Hermes" ein gutes Beispiel für einen attraktiven Projektnamen für einen Postzustelldienst.

Der Projektleiter sollte den Namen zusammen mit dem Auftraggeber festlegen. Falls der Auftraggeber dem Projekt bereits im Rahmen der Auftragsklärung einen Namen gegeben hat, dieser aber nicht ins Projektmarketing-Konzept passt, sollte der Projektleiter versuchen, einen geeigneteren Namen für das Projekt zu finden.

Einprägsames Logo oder unverwechselbare Wortmarke

Logo

Der Begriff "Logo" (griechisch für "Wort" oder "Sinn") wird für ein grafisches Zeichen verwendet, das auch für eine Firma stehen kann. Berühmte Firmen-Logos sind der Mercedes-Stern, der angebissene Apfel von Apple oder das Posthörnchen für die Deutsche Post.

So sah z.B. das Logo zum Projekt "Create the Future" anlässlich des Zusammenschlusses des debis Systemhauses mit der Telekom IT zur Gründung von T-Systems aus (Bild 1).



Bild 1: Beispiel für ein Projekt-Logo.

Zur Entwicklung eines professionellen Logos für Ihr Projekt sollten Sie einen Grafiker oder eine Agentur beauftragen. Es empfiehlt sich, im Projektbudget dafür zwischen 1.000 (grafische Darstellung) und 5.000 Euro einzuplanen (komplette Entwicklung des Logos auf Basis von Vorgaben).

Wortmarke

Eine kostengünstigere Alternative ist ein unverwechselbarer Schriftzug. Eine solche sog. "Wortmarke" stellt z.B. der Schriftzug von "Coca Cola" dar.

Wortmarken können Sie durch die folgenden Formen bilden:

- Großbuchstaben oder nur kleine Buchstaben: PROJEKT oder projekt
- Großbuchstaben mit Trennungen: P/R/O/J/E/K/T oder P-R-O-J-E-K-T
- mit einem Sonderzeichen: @PROJEKT oder PROJEKT@
- Hervorhebung eines Wortteils: PROJEKT oder Projekt

Als Beispiel für eine Wortmarke kann hier career@T-Systems für ein Projekt zur Einführung einer Fachkarrieren-Systematik bei T-Systems angeführt werden.

Ein Poster vermittelt wesentliche Projektinhalte.

Ein Logo oder eine Wortmarke transportiert nur den zentralen Kern des Projekts. Ein Poster kann dagegen alle wesentlichen Inhalte des Projekts in attraktiver Form vermitteln. Dazu sollte das Poster nicht zu viele Informationen enthalten, die ein Betrachter als Einheit wahrnehmen können sollte. Andererseits sollte der Projektinhalt auch nicht auf Schlagworte reduziert werden. Ein gutes Poster präsentiert die Projektinhalte in einer ansprechenden grafischen Form und einem pfiffigen Text.

Ein Poster wirkt durch den Gesamteindruck. Deshalb steht beim Poster ein ausdruckstarkes Bild im Vordergrund. Dies kann ein Bild einer Person oder des Produkts sein oder eine Bildmontage. Dann sollte auf dem Poster der Projektnname, der Slogan und ggf. das Ziel des Projektnamens stehen. Da das Poster nur ein Aufmacher ist, der die Stakeholder motivieren soll, sich zu informieren, muss entweder eine Intranet-Adresse auf dem Poster angebracht oder ein Ansprechpartner genannt sein (Bild 2).

Ein Poster kann an der Tür des Projektraums, in der Kantine oder im Eingangsbereich des Unternehmens platziert werden. Auch bei Veranstaltungen, wie z.B. dem Kick-off oder einer Informationsveranstaltung zu den geplanten Lösungen für die Umsetzung des Projekts, können Projekt-Poster als Dekoration verwendet werden. Ein Poster fällt auf und hebt das Projekt gegenüber anderen Projekten hervor, für die nicht mit einem Poster geworben wird.

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Bilder bestimmen immer mehr die Kommunikation. In der Social-Media-Plattform Facebook lässt sich dies sehr gut beobachten. Viele Facebook-Mitglieder nutzen Abbildungen von sich, von Orten oder von Gegenständen, um zu vermitteln, was sie emotional bewegt.

Fotos und Videos können schnell produziert werden, denn ein Smartphone hat heute fast jeder. Mit Bildern und Videos lockern Sie trockene Texte auf und rufen beim Betrachter auf subtile Weise eine positive emotionale Stimmung für das Projekt hervor.

! Fotos und Videos können aber auch schnell eine negative Wirkung erzielen, wenn sie schlecht gemacht sind. Wenn Sie Personen abbilden, sollten Sie darauf achten, dass sie vorteilhaft rüberkommen. Außerdem muss jede einzelne Person gefragt werden, ob sie mit der Veröffentlichung einverstanden ist.

Eine Projektpräsentation zeigt die "Eckpfeiler" eines Projekts.

Der Projektleiter und die Projektmitarbeiter stellen das Projekt und seinen Status im Projektlenkungsausschuss, in Meetings mit weiteren Stakeholdern und bei vielen anderen Gelegenheiten vor. Wenn alle Präsentatoren die gleichen Folien verwenden, erhalten die wechselnden Zuschauer und Zuhörer den gleichen Eindruck vom Projekt.

Lassen Sie Mitglieder Ihres Projektteams eine Basis-Projektpräsentation entwickeln, die zu den Kernaussagen einprägsame Folien enthält. Diese sollten mit dem Lenkungsausschuss abgestimmt werden. Für eine Präsentation mit zehn Folien benötigen Sie fünf Manntage Zeit.

Für eine zielgruppenspezifische Präsentation müssen Sie dann nur noch die Folien ergänzen, welche für die jeweilige Zielgruppe wichtig sind, z.B. den Auftraggeber, den Lenkungsausschuss oder die künftigen Nutzer des Projektergebnisses.

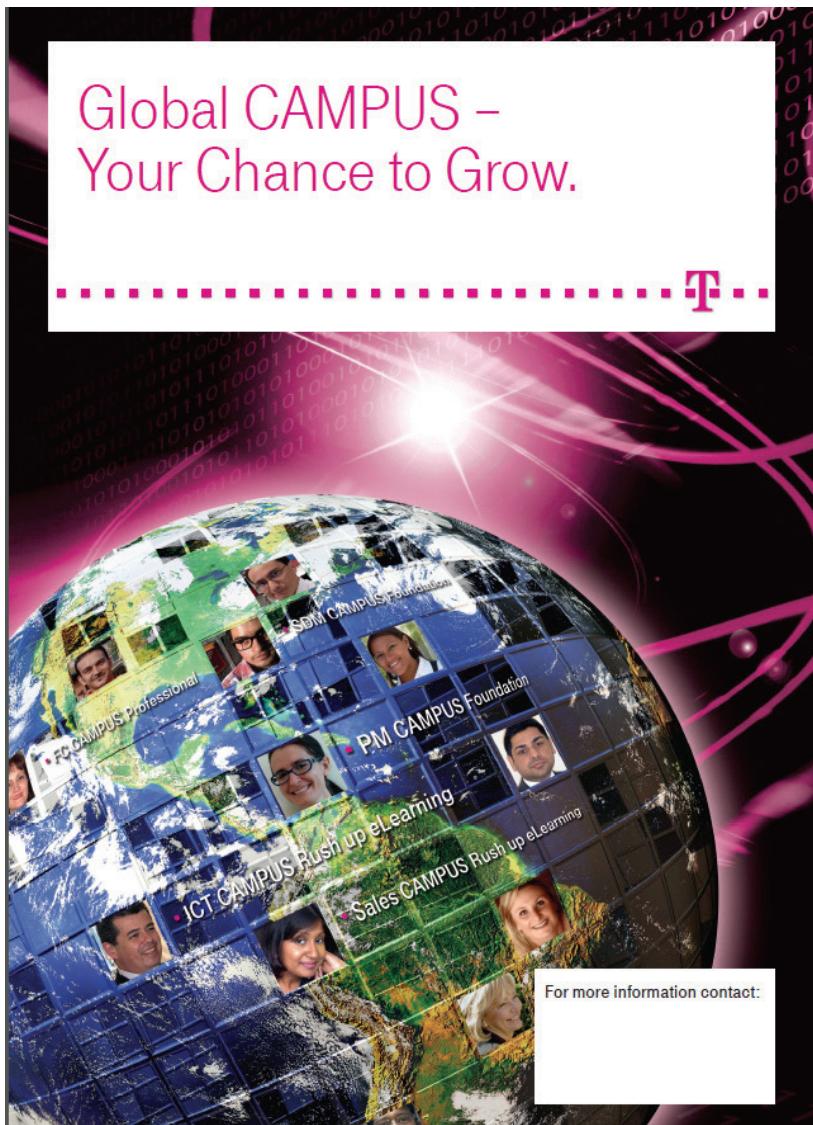


Bild 2: Beispiel für ein Poster für ein E-Learning-Projekt.

Ein Slogan bringt die Botschaft des Projekts auf den Punkt.

Slogans kennt man aus der Werbung. Ein griffiger Slogan bleibt den Projektbeteiligten nicht nur im Gedächtnis, sondern vermittelt auch emotional die Kernbotschaft des Projekts. So z.B. der Slogan der Volksbanken Raiffeisenbanken: "Wir machen den Weg frei" oder der Werbespruch "Erleben, was verbindet" der Deutschen Telekom.

Einen Projektslogan können Sie z.B. während eines Planungsworkshops gemeinsam mit dem Projektteam entwickeln. Wenn Sie dabei die Methode "Brainstorming" einsetzen, sollten Sie dafür eine Stunde Zeit einplanen. Soll der Slogan auch über die Projektgrenzen hinweg wirken, sollten Sie einen professionellen Texter beauftragen, dem Sie das Projekt und seine Ziele in einem Gespräch vorstellen und erste eigene Ideen vermitteln. Dabei sind für den Texter Antworten auf folgende Fragen wichtig:

- Warum wurde das Projekt eingerichtet?
- Was soll mit dem Projekt erreicht werden?
- Was ist die Kernbotschaft, die den Stakeholdern vermittelt werden soll?
- Was kennzeichnet die Zielgruppen / Stakeholder des Projekts?

Kleine Werbeartikel machen das Projekt greifbar.

Wenn Sie zum Projekt kleine Artikel verteilen, die alle mit Projektname und -logo versehen sind, können Sie die Wirkung von Informationen zum Projekt positiv verstärken und sein Image fördern. So erzeugen Sie ebenfalls eine emotionale Bindung zum Projekt und die Empfänger der sog. "Give-aways" werden immer wieder an das Projekt erinnert, wenn sie diese sehen oder benutzen. Sie können diese Give-aways bei Unternehmen beziehen, die sich auf die Herstellung von Werbeartikeln spezialisiert haben.

Hier ist eine Auswahl von Artikeln, die Sie auf Veranstaltungen verteilen, als Dankeschön für die Mitarbeit überreichen oder als Türöffner an wichtige Stakeholder verschicken können:

Schreibblöcke: Schreibblöcke können kostengünstig hergestellt werden und werden meiner Erfahrung nach gerne genutzt. So kosten 100 einfarbig bedruckte Schreibblöcke ca. 40 Euro, vierfarbig bedruckte etwa das Doppelte, also um die 80 Euro.

Kugelschreiber: Auch Kugelschreiber werden immer gerne genommen, jedoch nur, wenn diese wirklich gut schreiben. Achten Sie also beim Einkauf auf die Qualität. Sonst besteht die Gefahr, dass bei den Beschenkten negative Assoziationen in Bezug auf das Projekt auftauchen. Für 500 mehrfarbig bedruckte Kugelschreiber müssen Sie mit ca. 250 Euro rechnen.

Tassen oder Becher: In vielen Kaffeeküchen von Unternehmen sind Tassen und Becher Mangelware. Sie sind ein praktisches Geschenk, das regelmäßig genutzt wird und auch einen Blickfang für Projektbeteiligte darstellt. Eine einfache, einfarbig bedruckte Keramik-Tasse kostet bei einer Auflage von 100 Stück ca. 300 Euro, die gleiche Anzahl Edelstahl-Tassen mit vierfarbigem Aufdruck ca. 450 Euro.

T-Shirts, Polo-Shirts und Schildmützen: Diese Give-aways können auch in der Freizeit genutzt werden. 100 einfarbig bedruckte T-Shirts kosten ca. 400 Euro. Die gleichen T-Shirts im 5-Farben-Druck kosten schon über 1.000 Euro. Poloshirts sind drei- bis viermal so teuer. 100 bestickte Schildmützen kosten ca. 600 Euro.

Schirme: Sie sind ein großflächiger Werbeträger, der in regenreichen Ländern als Regenschirm verteilt werden kann und in südlichen Ländern als Sonnenschirm. Auch Schirme transportieren die Erinnerung an das Projekt in den Freizeitbereich hinein. 100 Regenschirme mit zweifarbigem Aufdruck kosten, je nach Qualität, zwischen 500 und 1.000 Euro.

Datenträger: CDs, DVDs oder USB-Sticks sind Datenträger, auf denen umfangreiche Daten gespeichert werden können, wie z.B. Projektdokumente, Bilder und Filme über das Projekt. Für 100 einfarbig bedruckte 1 GB USB-Sticks müssen Sie ca. 500 Euro investieren.

Wertvolle Artikel: Je höher in der Projekthierarchie der Empfänger der Werbegabe angesiedelt ist, wie z.B. ein Vertreter des Managements beim Kunden, umso wertvoller muss der Artikel sein. Hier gibt es fast keine Grenzen. Eine Uhr oder ein Schweizer Messer sind Beispiele für diese Form des Werbegeschenks.

! Werbegeschenke sollten jedoch in einem guten Verhältnis zum Projektumfang und dem Projektbudget stehen. Sie sollten nicht mehr als 0,1 % des Projektbudgets investieren. Bei einem Projektbudget von 1 Mio. wären dies 1.000 Euro.

Bevor Sie diese Mittel einsetzen, sollten Sie genau überlegen, ob der erwartete Effekt die eingesetzten Mittel rechtfertigt. Sie können z.B. bei einem Kick-off an 30 Projektbeteiligte einen schönen Kompass mit eingraviertem Projektnamen verteilen. Dies ist eine schöne Metapher dafür, das Projekt "auf Kurs zu halten". Ein schöner Kompass mit eingraviertem Projektnamen kostet mindestens 50 Euro. Wenn Sie jedoch 1.000 Stück brauchen und deshalb nur einen billigen Kompass ohne Aufdruck des Projektnamens für 1 Euro anschaffen können, lassen Sie es lieber bleiben.

Elevator Pitch – in 30 Sekunden Interesse für das Projekt wecken

Für Ihr Projektmarketing können Sie auch den Elevator Pitch einsetzen, um einen Stakeholder in 30 Sekunden für Ihr Projekt zu interessieren und zu einem späteren Zeitpunkt ein ausführlicheres Gespräch über das Projekt mit Ihnen zu führen.

Der Elevator Pitch beruht auf den folgenden beiden Elementen: Zum einen werden Vorteile und Nutzen des präsentierten Inhalts für den Gesprächspartner aufgezeigt, zum anderen mit einer hochemotionalen und bildhaften Ansprache kombiniert. (Siehe hierzu weiterführend "[Werben Sie für Ihr Projekt – kurz und knackig. Wecken Sie die Neugier mit dem Elevator Pitch](#)", Projekt Magazin 08/2013.)

Frequently Asked Questions – für wiederkehrende Fragen zum Projekt

Frequently Asked Questions (FAQs) eignen sich, wenn immer wieder die gleichen Fragen zum Projekt auftauchen und beantwortet werden müssen. Sie können diese z.B. im Intranet auf einer Unterseite des Projekts als

Frage-Antwort-Liste ausführen. Über deren Inhalte können sich die Stakeholder im Verzeichnis der FAQs oder mit Hilfe einer integrierten Suchfunktion auf der Intranetseite gezielt informieren.

FAQs sind deshalb im Projektmarketing besonders gut geeignet, weil sie von den Interessen der Stakeholder ausgehen. Sie sollten ständig um Fragen erweitert werden, die bei Meetings gestellt oder über andere Kommunikationskanäle an die Projektverantwortlichen herangetragen werden und deren Antworten für bestimmte Stakeholder-Gruppen wichtig sind.

E-Mail-Newsletter

Mit einem E-Mail-Newsletter halten Sie die Stakeholder über Veränderungen auf dem Laufenden und vermitteln Hintergründe zum Projekt. Ein Empfänger kann ihn leicht an andere weiterleiten und so helfen, die Informationen über das Projekt zu verbreiten.

Als Inhalte für den Projektnewsletter eignen sich:

- der Projektstatus
- erreichte Meilensteine
- Hintergrundinformationen zum Projekt
- Informationen über Projektmitarbeiter und Personalwechsel
- der Nutzen des Projekts für die verschiedenen Stakeholder

Es gibt zwei Möglichkeiten für den Veröffentlichungsturnus: entweder ereignisgesteuert, wie nach dem Kick-off, nach Erreichen von Meilensteinen und ausgewöhnlichen Ereignissen, wie z.B. nach dem Gewinnen eines Preises, oder regelmäßig. Hier bietet sich eine Veröffentlichung einmal im Monat oder alle zwei Monate an. Wichtig ist, dass es immer genügend Neuigkeiten zum Mitteilen gibt, damit der Newsletter nicht langweilig wird.

! Nutzen Sie beim E-Mail-Newsletter die Möglichkeit von Verweisen. Erstellen Sie für die erste Seite kurze Zusammenfassungen der Beiträge und verweisen Sie dann auf die ausführlichen Beiträge auf den folgenden Newsletter-Seiten. Damit geben Sie den Lesern auf der ersten Seite einen Überblick über das Projekt und helfen ihm, die für ihn wichtigen Informationen herauszufiltern. Alternativ dazu können Sie auch einen Newsletter erstellen, der nur die Zusammenfassungen der wichtigsten Beiträge enthält, die dann im Intranet ausgeführt sind, und auf die ausführlichen Beiträge verlinkt. Das hat den Vorteil, dass Sie anhand der Häufigkeit der Klicks auf die Links nachvollziehen können, welche Inhalte Ihre Leser am meisten interessieren.

Projektzeitung

Während Sie mit einem E-Mail-Newsletter schnell und unkompliziert informieren, ist eine Projektzeitung ein aufwendiger gestaltetes Medium und verleiht dem Projekt dadurch eine höhere Bedeutung. Eine Projektzeitung können Sie insbesondere in Projekten einsetzen, bei denen große Stakeholder-Gruppen informiert und für das Projekt positiv gestimmt werden müssen.

Beim E-Mail-Newsletter steht mehr die nüchterne Information im Vordergrund. Mit Artikeln, die Sie in einer Projektzeitung veröffentlichen, hingegen können Sie die Einstellung der Stakeholder gegenüber dem Projekt besser beeinflussen. Eine Projektzeitung sollte nicht nur Berichte enthalten, sondern auch die Meinungen wichtiger Stakeholder mit Hilfe von Interviews vermitteln. Hier können z.B. Multiplikatoren, d.h. Experten, die an der Projektlösung mitgearbeitet haben und mit Foto abgebildet werden, äußern, welchen Vorteil das Projekt für sie hat. Eine Projektzeitung sollte nur zu besonderen Ereignissen erscheinen, wie z.B. dem Start der Implementierung eines IT-Systems.

Eine Projektzeitung ist ein Medium, mit welchem Sie auch Zielgruppen erreichen, bei denen Sie nur die Gruppe der Stakeholder identifiziert haben, aber nicht die einzelnen Personen, oder solche, die sich sonst nicht über das Projekt informieren würden. In der Regel sind dies die Nutzer des Projektergebnisses. Sie interessieren sich in der Regel erst für das Projekt, wenn es eingeführt wird. Mit einer Projektzeitung kann diese Zielgruppe auch schon vorher erreicht und für das Projektergebnis eingenommen werden. Mit einer Projektzeitung klären Sie ebenfalls über die Ziele und den Nutzen des Projekts auf, aber auch über Hintergründe, wie z.B. die Entstehungsgeschichte des Projekts.

Podcast und Video

Podcasts und Videos können Sie nutzen, um Informationen über das Projekt zu verbreiten, aber auch um persönliche Botschaften eines Geschäftsführers oder Vorstandsmitglieds an die Stakeholder zu übermitteln. Podcasts und Videos werden aufgezeichnet und ins Intranet gestellt.

So kann der Geschäftsführer eines international operierenden Unternehmens in einer Videobotschaft ein Projekt zur Reorganisation seines Unternehmens den Mitarbeitern ankündigen und die Gründe für diese Maßnahme verdeutlichen. Die persönliche Ansprache der Mitarbeiter vermittelt besser die Notwendigkeit seiner Entscheidung als dies ein nüchterner Artikel tun könnte. Auch innerhalb eines Projektevents lässt sich eine Videobotschaft einsetzen.

E-Mail und Mitarbeiterbrief

Eine E-Mail ist das meistgenutzte Kommunikationsmedium in Unternehmen. Der Vorteil der E-Mail ist, dass Sie mit ihr über verschiedene Verteilerkreise unterschiedliche Stakeholder-Gruppen direkt ansprechen können. Damit können Sie diese schnell und unkompliziert über wichtige Ereignisse im Projekt informieren, wie z.B. über die Einführung des Produkts, das im Rahmen des Projekts entwickelt wurde, aber auch über Schwierigkeiten im Projektverlauf und geplante Lösungswege.

Ein Mitarbeiterbrief ist die schriftliche Form der E-Mail. Sie können ihn insbesondere bei Reorganisationsprojekten einsetzen, um Informationen an die Mitarbeiter zu versenden. So können Sie z.B. die Mitarbeiter der IT-Abteilung über das Outsourcing des IT-Bereichs informieren und so sicherstellen, dass auch jeder Mitarbeiter diese Information erhält. Der Mitarbeiterbrief sollte aber in diesem Fall, wie in vielen anderen Situationen, nur eine von mehreren Maßnahmen sein, wie z.B. die persönliche Mitteilung an die Mitarbeiter, da diese unternehmerische Entscheidung die berufliche Situation der bisherigen Mitarbeiter entscheidend verändert.

Aktive und passive Kommunikationsmaßnahmen

Mit den Kommunikationsmaßnahmen, die im ersten Artikelteil bereits genannt wurden und denjenigen, die im zweiten Artikelteil noch näher ausgeführt werden, werden die Stakeholder informiert. Dabei wird unterschieden in aktive und passive Maßnahmen.

Bei **aktiven** Kommunikationsmaßnahmen tritt das Projektteam in Interaktion mit den Empfängern. Hier bekommt das Projektteam ein direktes Feedback von den Stakeholdern zu den erhaltenen Informationen und kann sich mit diesen austauschen. Hierzu gehören vor allem Projektevents, aber auch interaktiv gestaltete Webseiten. Auf beide Maßnahmen wird im zweiten Artikelteil eingegangen.

Bei **passiven** Kommunikationsmaßnahmen, z.B. einem Flyer, den Sie auf der Projektseite im Intranet zur Verfügung stellen (zum Flyer als Marketing-Instrument siehe auch den zweiten Artikelteil), oder einem regelmäßiger E-Mail-Newsletter, erhält das Projektteam kein Feedback, ob die Stakeholder die Informationen zur Kenntnis genommen haben. Es sei denn, Sie haben die Möglichkeit, den Download des Flyers, die Öffnungsrate des Newsletters oder, wie bereits erwähnt, die Klicks auf mögliche Links im Newsletter zu tracken. Wie die Informationen aufgenommen wurden, lässt sich dadurch allerdings nicht erfahren.

Die vier Aspekte eines Projektmarketing-Instruments

Zielgerichtetes Projektmarketing bedeutet nicht, für jedes Projekt alle denkbaren Projektmarketing-Instrumente einzusetzen. Wählen Sie für Ihr Projekt die Instrumente aus, mit denen Sie bei geringstem Aufwand die größte Wirkung erzeugen. Für den Einsatz der Projektmarketing-Instrumente gilt folgende Faustregel: Je größer oder kritischer die Stakeholder sind, umso aufwendiger muss Ihr Projektmarketing sein.

Jedes Projektmarketing-Instrument lässt sich unter vier Aspekten beurteilen:

Reichweite: Diese Dimension beschreibt, wie viele Stakeholder mit dem Marketinginstrument erreicht werden können. Mit einem Workshop können z.B. nur sehr wenige Stakeholder erreicht werden, mit einer Projekt-Intranetseite sehr viele.

Wirkung: Mit der Dimension "Wirkung" wird beschrieben, wie gut Sie mit der gewählten Kommunikationsmaßnahme die Stakeholder vom positiven Projektverlauf überzeugen können. Bei einem Projekt-Workshop ist die Chance höher, dass die dort vermittelten Informationen skeptische Teilnehmer für das Projekt einnehmen, da Sie in einem Workshop auf die Erwartungen und die Fragen der Teilnehmer eingehen können. Mit einem E-Mail-Newsletter ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dies zu erreichen.

Einbindung der Stakeholder: Passive Kommunikationsmaßnahmen binden die Stakeholder so gut wie nicht ein. Zu diesen Kommunikationsmaßnahmen gehören eine Projekt-Intranetseite, ein Flyer oder ein Poster. Bei einer Projekt-Intranetseite könnten die Benutzer die Inhalte bewerten, z.B. über Social-Media-Buttons oder eine Kommentarfunktion, oder sich mit den jeweiligen Ansprechpartnern in Verbindung setzen, wenn die Kontaktdaten hinterlegt sind.

Bei den aktiven Kommunikationsmaßnahmen werden die Stakeholder in unterschiedlicher Intensität eingebunden. Diese ist bei einem Workshop am größten und bei einem Blog im Intranet, in dem sich Stakeholder mit eigenen Beiträgen und zu Beiträgen anderer Stakeholder äußern können, am geringsten. Insbesondere können in einem Blogbeitrag Teilespekte des Projekts näher erläutert werden, z.B. warum eine bestimmtes System oder Anbieter ausgewählt wurde, welche Innovation im Projekt realisiert wird oder welche Vorgehensweisen zur Realisierung gewählt wurden. (Auf den Blog als Marketing-Instrument wird im zweiten Artikelteil weiter eingegangen.)

Aufwand: Diese Dimension beschreibt, wie viel Zeit, Ressourcen und Budget für den Einsatz des Projektmarketing-Instruments aufgewendet werden müssen. Bei einem Workshop ist der Aufwand sehr hoch, bei einem selbst produzierten Flyer vergleichsweise gering.

Zum Vergleich:

- Aufwand für einen Workshop: Organisation (Raumbuchung, Einladungen, Catering etc.): 1 Tag, Design: 1 Tag, Entwicklung der Präsentationen: 4 Tage, Nachbereitung: 1 Tag, insg. 7 Tage
- Aufwand für einen Flyer (inhouse erstellt): Erstellung: 2 Tage; Kopieren, Falten und Verteilen: 1 Tag, insg. 3 Tage

In Bild 3 wurde mit einem Workshop und einer Projekt-Intranetseite exemplarisch ein aktives und ein passives Projektmarketing-Instrument mit seinen Eigenschaften gegenüberstellt. Dabei wird nicht die Höhe des Aufwands dargestellt, sondern dessen Gegenteil. Der Wert ist umso größer, je niedriger der Aufwand ist. Dieses Diagramm zeigt die Effektivität des Projektmarketing-Instrumentes. Je größer die durch das Diagramm beschriebene Fläche ist, umso größer ist die Effektivität der Maßnahme: hohe Reichweite, große Wirkung, gute Einbindung der Stakeholder bei geringem Aufwand.

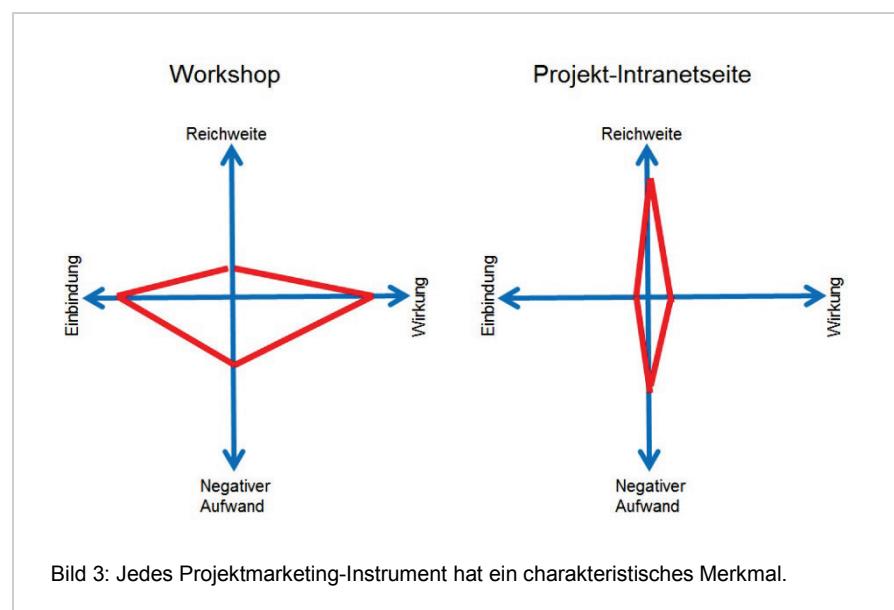


Bild 3: Jedes Projektmarketing-Instrument hat ein charakteristisches Merkmal.

Es gibt jedoch kein Projektmarketing-Instrument, das alle Anforderungen in gleichem Maße erfüllen kann. Beim Einsatz der Projektmarketing-Instrumente kommt es deshalb auf einen guten Marketingmix an, um eine möglichst gleichmäßig hohe Wirkung auf allen Dimensionen zu erzielen. D.h., Sie müssen die Projektmarketing-Instrumente so kombinieren, dass die Dimensionen "Reichweite", "Wirkung" und "Einbindung der Stakeholder" möglichst gut erfüllt sind und der zu erbringende Aufwand möglichst niedrig bleibt. Deshalb sollten Sie es vermeiden, parallel Projektmarketing-Instrumente mit gleichen Eigenschaften einzusetzen.

Bild 4 ordnet die bereits beschriebenen Kommunikationsmaßnahmen und diejenigen, die im zweiten Artikelteil noch folgen werden, den beiden Dimensionen "Wirkung" und "Reichweite" zu. Diese Darstellung hilft, die richtigen Kommunikationsmaßnahmen für ein Projekt zu finden.

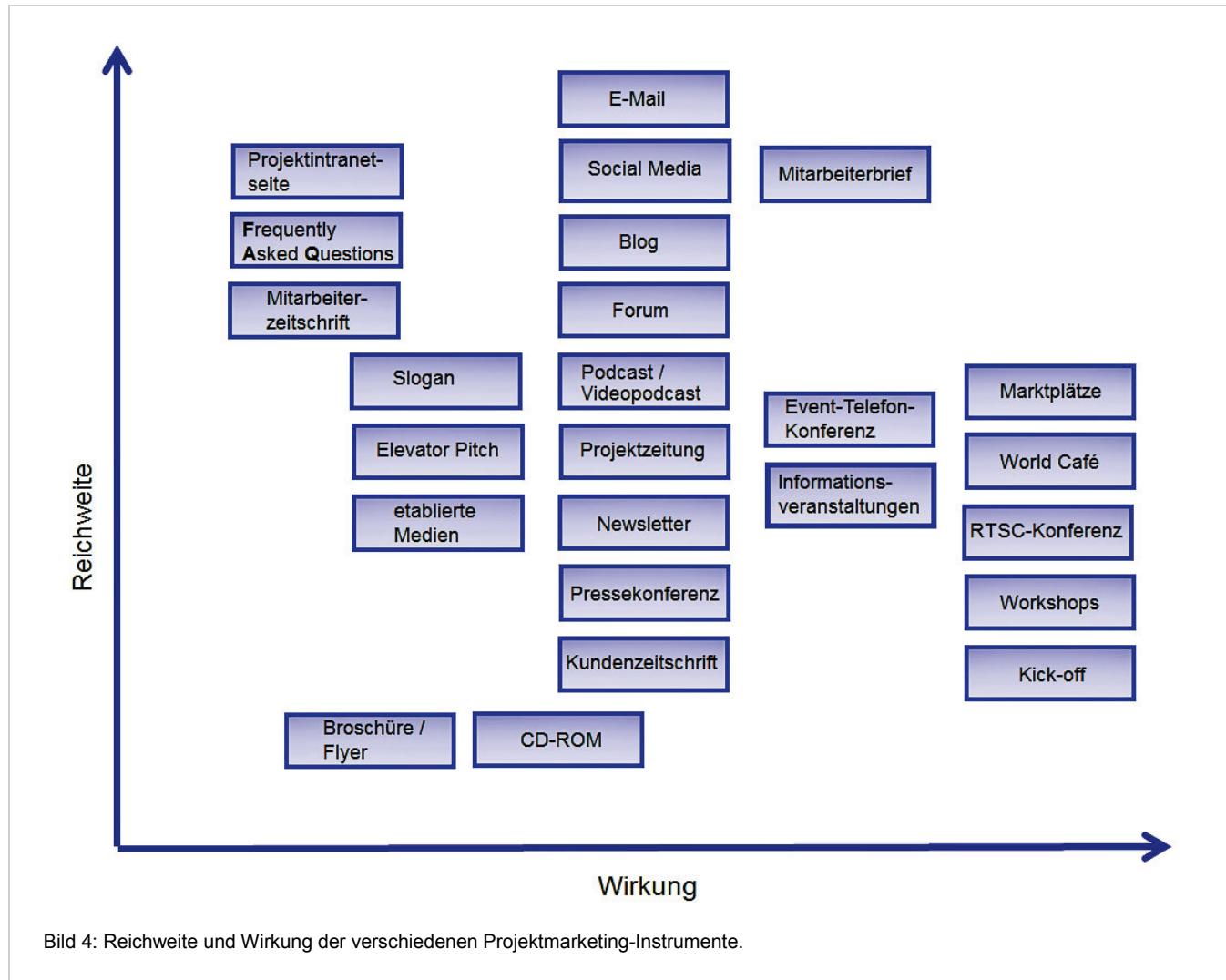


Bild 4: Reichweite und Wirkung der verschiedenen Projektmarketing-Instrumente.

Fazit und Ausblick

Projektmarketing-Instrumente unterstützen die werbliche Darstellung des Projekts. Ein Name, ein Logo oder eine eindeutige Bildsprache machen das Projekt unverwechselbar und helfen, den Stakeholdern die Inhalte und Ziele des Projekts zu vermitteln. Weitere Kommunikationsmaßnahmen helfen, die Projektbetroffenen für das Projekt einzunehmen.

Im zweiten und abschließenden Teil der zweiteiligen Artikelserie werden die übrigen der bereits in Bild 4 dargestellten Marketing-Instrumente, vom Flyer über eine Projekt-Intranetseite bis hin zum Workshop, und ihre Einsatzmöglichkeiten vorgestellt und abschließend in einem durchgängigen Beispiel eine Auswahl von Projektmarketing-Instrumenten in der Anwendung dargestellt. Die Literaturangaben zur Artikelserie finden Sie am Ende des zweiten Artikels.

Fachbeitrag

So werben Sie für Ihr Projekt

Teil 2: Instrumente zur Stakeholder-Kommunikation

"Tue Gutes und rede darüber" ist ein Leitspruch im Projektmarketing. Die Instrumente des Projektmarketings helfen, die charakteristischen Merkmale des Projekts hervorzuheben, die Inhalte und Ziele des Projekts zu kommunizieren und die Stakeholder für das Projekt einzunehmen.

Im ersten Teil des Artikels wurden nach einer Erklärung, was Projektmarketing bedeutet, vom Projektlogo über den Elevator Pitch bis hin zum Mitarbeiterbrief bereits einige Instrumente dargestellt, der Unterschied zwischen aktiven und passiven Kommunikationsmaßnahmen erläutert und mit Reichweite, Wirkung, Stakeholder-Einbindung und Aufwand die vier Aspekte eines Marketing-Instruments beleuchtet.

Im zweiten und abschließenden Teil der zweiteiligen Artikelserie wird auf die übrigen Marketing-Instrumente, vom Flyer über eine Projekt-Intranetsseite bis hin zum Workshop, eingegangen und abschließend an einem durchgängigen Projekt-Beispiel die Anwendung eines Mix von Projektmarketing-Instrumenten dargestellt.

Für den schnellen Überblick über alle Instrumente an dieser Stelle nochmals die Grafik aus dem ersten Artikelteil (Bild 1).

Broschüren, Flyer und Karten – Informationen zum Verteilen oder Auslegen

Broschüren und Flyer

Ansprechende gestaltete Broschüren, Flyer und Karten sind ein Blickfang. Broschüren enthalten aufwändig gestaltete Informationen. Sie bieten die Möglichkeit, viele Informationen über das Projekt zu vermitteln.

Ein Flyer ist ein gefaltetes, doppelseitig bedrucktes DIN-A-4-Blatt. Ein Flyer zu Einführung einer neuen CRM-Software im Unternehmen kann z.B. darstellen, warum die Software eingeführt wird, welche Leistungsmerkmale sie hat und welchen Nutzen sie für die Anwender stiften wird. Der inhaltliche Rahmen eines solchen Flyers würde gesprengt, wenn er zu detaillierte Informationen enthält, wie z.B. konkrete Bedienungsanweisungen für einzelne Funktionen. Auf jeden Fall muss der Flyer jedoch die Namen und Kontaktadressen der Ansprechpartner erhalten und Verweise auf weitere Informationen, z.B. einen Link auf die Projekt-Intranetsseite.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Acad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Projektmarketing](#)

› [Kommunikation](#)

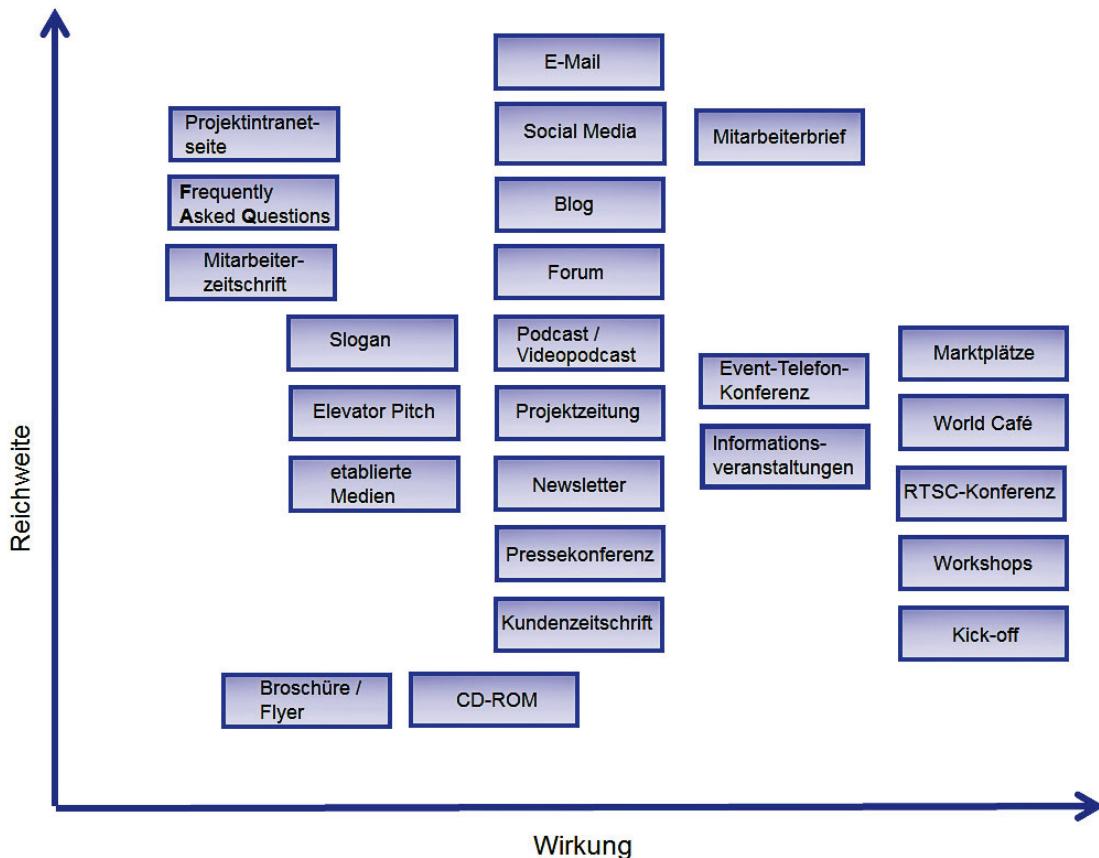


Bild 1: Reichweite und Wirkung der verschiedenen Projektmarketing-Instrumente.

Flyer und Broschüren können mit Online-Druckereien sehr kostengünstig produziert werden, so kostet z.B. ein einfacher gefalzter Flyer in einer Auflage von 1.000 Exemplaren ungefähr 50 Euro. Für eine 16-seitige Broschüre in DIN A5 müssen Sie 1.000 Euro rechnen. Hinzu kommen noch die Kosten für Agenturleistungen, wenn das Projektteam den Flyer oder die Broschüre nicht selbst erstellt und gestaltet.

Flyer und Broschüren können Sie den Stakeholdern zuschicken, aber auch an öffentlichen Orten auslegen, wie z.B. in der Kantine oder der Eingangshalle des Firmengebäudes. Auf diese Weise erreichen Sie mit den wichtigsten Informationen zum Projekt die Stakeholder auch außerhalb ihres Büros.

Karten

Karten sind Poster im Kleinen. Auf Karten sollten Sie die Informationen zum Projekt auf das Wesentliche reduzieren. Sie eignen sich besonders gut, wenn ein großer Kreis von Stakeholdern mit dem Projekt vertraut gemacht werden soll. Insbesondere können Sie diese bei Produktentwicklungsprojekten einsetzen, wenn das Projektergebnis vorliegt und Sie die künftigen Nutzer des Produkts informieren wollen.

Im Gegensatz zum Flyer beschränkt sich der Inhalt der Karte auf die wichtigsten Aussagen zum Projekt und enthält einen Link zu weiteren Informationen und die Ansprechpartner. Bei einer Karte bietet es sich an, auf die Vorderseite ein Bild mit dem Projektnamen und auf die Rückseite die wesentlichsten Aussagen zum Projekt sowie ein Link bzw. ein Handy-Barcode zur Projekt-Intranetseite aufdrucken zu lassen. Bei der Einführung einer neuen Software kann z.B. auf der Vorderseite der Karte ein Bild mit Namen der Software aufgebracht und auf der Rückseite der Nutzen für den Anwender beschreiben werden, der durch einen Link bzw. Handy-Barcode ergänzt wird.

Karten werden nur ausgelegt, z.B. eben im Eingangsbereich des Firmengebäudes oder in der Kantine. Jeder Stakeholder sollte eine Karte erhalten können. Die Karten sollten auf jeden Fall professionell gedruckt werden, die Kosten für den Druck entsprechen den Kosten für einen professionell gedruckten Flyer.

Pressemitteilung

Die größte Aufmerksamkeit erreichen Sie, wenn die Presse über das Projekt berichtet. In den meisten Fällen gelangen Projekte jedoch nur ins "Licht der Öffentlichkeit", wenn sie in die Krise geraten, wie der Berliner Flughafen, oder große Bevölkerungsteile (Stakeholder) nicht für das Projekt eingenommen werden konnten, wie z.B. beim Umbau des Stuttgarter Bahnhofs.

Projektmarketing heißt aber nicht nur, immer positiv über das Projekt zu berichten, sondern auch die Stakeholder und die Öffentlichkeit rechtzeitig und angemessen über Probleme zu informieren. Die Art und Weise, wie Sie dies tun, entscheidet darüber, ob das Projekt trotz der Krise positiv wahrgenommen wird oder durch die Presseveröffentlichungen noch stärker in die Krise gerät. (Siehe hierzu auch "[Wenn das Projekt in Schieflage gerät. So kommunizieren Sie souverän in der Krise](#)", Projekt Magazin 03/2012.)

Das Kommunikationsmedium für die Presse sind die Pressemitteilungen. Mit ihnen informieren Sie Journalisten über wichtige Ereignisse im Projekt. Bei einer Pressemitteilung sind folgende Punkte wichtig: Sie sollten nur dann eine herausgeben, wenn Sie wirklich eine interessante Neuigkeit haben. Besonders wichtig sind die Überschrift und der erste Absatz. Wecken diese kein Interesse, werden die Journalisten auch nicht weitergelesen. Erleichtern Sie ihnen die Arbeit, indem Sie die Mitteilung in kurzen und prägnant formulierten Sätzen abfassen, sodass die Journalisten daraus schnell einen Artikel oder eine Nachricht erstellen können.

Pressekonferenz

Wenn ein Projekt in der Öffentlichkeit bereits eine hohe Aufmerksamkeit genießt, können Sie zusätzlich Pressekonferenzen benutzen, um über das Projekt zu informieren. Im ersten Teil der Pressekonferenz geben Sie als Projektleiter und der Auftraggeber, mit dem Sie vorher ihre Aussagen abstimmen sollten, eine Erklärung ab. Im zweiten Teil haben die Journalisten Gelegenheit, Fragen zu stellen. Auf diese Fragen sollten Sie sich vorbereiten und vor allem für kritische Fragen gute Antworten parat haben. (Siehe hierzu auch "[Wenn das Projekt in Schieflage gerät. So kommunizieren Sie souverän in der Krise](#)", Projekt Magazin 03/2012.)

Pressekonferenzen finden in den Räumen des Unternehmens statt. Sie sind ein Teil der Pressearbeit des Unternehmens und die Abteilung für Unternehmenskommunikation entscheidet auch darüber, ob, wie häufig und in welcher Form die Pressekonferenz durchgeführt wird. In Projektkrisen, bei denen auch die Öffentlichkeit betroffen

ist, wie bei den Projekten "Stuttgart 21" oder dem Flughafen Berlin-Brandenburg, sind Pressekonferenzen auch ein Bestandteil des Krisenmanagements.

Soziale Medien

Immer mehr Menschen informieren sich nicht mehr nur über Zeitungen, Rundfunk und Fernsehen sowie das Internet, sondern auch über soziale Netzwerke, wie z.B. Facebook, Twitter, XING oder LinkedIn. Überlegen Sie sich, wie Sie diese Social-Media-Kanäle in Ihre Projektkommunikation sinnvoll einbinden können.

Netzwerke, wie Facebook und Twitter, können bei Projekten mit großer öffentlicher Wirkung wie eine interaktive Projektseite genutzt werden. Wenn Sie hier immer aktuell Neuigkeiten über das Projekt veröffentlichen, können Interessierte den Projektverlauf verfolgen. Aus den Rückmeldungen der sog. "Follower" lassen sich Rückschlüsse ziehen, inwieweit das Projekt und seine Ziele akzeptiert sind. Posts in XING oder LinkedIn machen das Projekt eher in Fachkreisen bekannt. Hier ist es weniger wichtig, Ergebnisse zu präsentieren, sondern auf die angewandten Projektmanagement-Methoden hinzuweisen.

Veröffentlichungen in etablierten unternehmensinternen Medien

Mit Berichten in unternehmensinternen Medien, wie der Mitarbeiterzeitschrift, der Projekt-Intranetseite und der Kundenzeitschrift, machen Sie das Projekt auch über die Gruppe der Stakeholder hinaus bekannt. Für solche Artikel brauchen Sie einen "Aufhänger", warum Sie gerade jetzt darüber berichten. Gute kommunikative Anlässe sind: Ein Mitglied der Geschäftsleitung äußert sich zum Projekt, ein wichtiger Meilenstein wird erreicht oder das Projekt wird in der Projekt-Community positiv erwähnt oder sogar ausgezeichnet.

Durch Mitarbeiterzeitschriften bzw. das Intranet erreichen Sie die Mitarbeiter im Unternehmen. Ist das Projekt dort vertreten, ist diese Tatsache selbst eine Botschaft. Damit vermitteln Sie, dass das Projekt ein wichtiger Teil der Unternehmensstrategie ist. Neben Zahlen, Daten und Fakten, sollten in diesem Artikel auch das Projektthema und seine Leistung dargestellt werden. Indirekt wirkt ein solcher Artikel auch als Motivation für das Projektteam.

Mitarbeiter- und Kundenzeitschrift

Ein Artikel zum Projekt in der Kundenzeitschrift vermittelt den Kunden die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Mit einem solchen Artikel werden auch immer das Marketing und der Vertrieb des Unternehmens unterstützt.

Große Unternehmen haben schon bald nach der Entwicklung des Internets damit angefangen, dieses auch als Kommunikationsplattform für das Unternehmen gegenüber seinen Mitarbeitern zu nutzen. Webbasiert ist dieser passwortgeschützte Bereich für alle Mitarbeiter als Intranet von überall auf der Welt zugänglich, sofern ein Internetzugang vorhanden ist.

Immer mehr werden aber auch die Möglichkeiten des Web 2.0 eingesetzt, um Projekte sichtbar zu machen und einen Austausch zwischen den Stakeholdern zu ermöglichen. Damit nutzen Projektbeteiligte Blogs, Foren oder unternehmensinterne soziale Netzwerke, wie z.B. bei der Allianz und Siemens, für den Austausch im Projekt und

Wikis für die Vereinheitlichung von Begriffen im Projekt. Diese Projektmarketing-Instrumente wenden allerdings bisher noch nicht viele Unternehmen an.

Projekt-Intranetseite

Auf einer Projekt-Intranetseite wird das Projekt dargestellt und mit Artikeln über aktuelle Ereignisse berichtet. Zusätzlich können Sie Dateien hochladen und Diskussionsforen eröffnen. Mit diesem Medium können Sie interaktiv mit Ihren Stakeholdern kommunizieren. Gleichzeitig ist diese Seite aber auch ein Informationspool über das Projekt. Dort können Sie alle wichtigen Dokumente zentral zur Verfügung stellen.

Themen für eine Projektseite im Intranet sind:

- Gründe für die Durchführung des Projekts
- Zahlen, Daten und Fakten über das Projekt
- wichtige Stakeholder
- Terminplan und wichtige Meilensteine

Blog

Das Konzept eines Blogs ist das eines Internet-Tagebuchs. Über ein Content-Management-System kann der Autor, z.B. der Projektleiter, Teilprojektleiter oder ein herausragender Experte, die Inhalte des Blogs selbst in Internet stellen. Die Leser können die einzelnen Blogbeiträge kommentieren. Auf diese Weise kann sich der Ersteller mit den Stakeholdern austauschen, die sich durch den Blogbeitrag motiviert fühlen, ihre Meinung zu äußern.

Themen für einen Webblog sind: aktuelle Ereignisse, besonders wichtige Ergebnisse oder auch eingesetzte Projektmanagement-Methoden.

Foren

Foren sind neben dem Blog eine Plattform, in der die Nutzer Beiträge einstellen und dadurch ihre Gedanken, Meinungen und Erfahrungen austauschen können. Ein Teilnehmer postet einen Beitrag zu einem Thema, das ein anderer Teilnehmer durch einen weiteren Beitrag fortführt. Dadurch entsteht ein sog. "Thread", d.h. ein hierarchische Folge von Diskussionsbeiträgen, der den Meinungsaustausch der Teilnehmer abbildet.

Im Rahmen von Projektmarketing eignen sich Foren gut, um mit Stakeholdern Themen zu diskutieren. Insbesondere bei Organisationsprojekten können hier die Folgen von Änderungen der Organisationsstruktur erläutert sowie Fragen zu veränderten Prozessen und Rollen geklärt werden.

Ein Forum sollte moderiert sein. Der Moderator achtet darauf, dass nur Beiträge zum Thema gepostet werden und fasst von Zeit zu Zeit die Diskussion zusammen. Die Moderatorenrolle kann der Projektleiter, aber auch eine für die Kommunikation zuständiger Projektmitarbeiter übernehmen.

Firmeninterne soziale Netzwerke

Firmeninterne soziale Netzwerke haben vergleichbare Funktionen wie Facebook, XING oder Linkedin und eignen sich für die projektinterne Kommunikation. Sie können auf ein Projekt bezogene Gruppen einrichten, die nur bestimmten Stakeholdern zugänglich sind.

Ein Projekt der Telekom nutzt z.B. das interne soziale Netzwerk, um die Projektfortschritte der Teilprojekte zu dokumentieren, einen Projektkalender zu führen und in Meetings gezeigte Präsentationen hochzuladen. Die Kommentar-Funktionen ermöglichen es den Teilnehmern, auch nach einem Meeting noch Fragen an die Präsentatoren zu stellen und Antworten sowie weitere Informationen zu erhalten.

Damit können Sie die Pull-Kommunikation im Projekt erhöhen und die Verteilung von Dokumenten über E-Mails verringern. Wenn es gelingt, dass die Stakeholder sich hier die Informationen selbst aktiv holen, entlastet dies Ihre Projektkommunikation.

Projektevents

Alle bisher dargestellten Instrumente des Projektemarketings leisten eines nicht: den direkten Kontakt mit den Stakeholdern. Diesen erreichen Sie mit Projektevents, Veranstaltungen, bei denen Sie die Stakeholder im persönlichen Kontakt über das Projekt informieren. Mit einem Projektevent heben Sie die Informationen zu Ihrem Projekt aus der Masse aller Unternehmensinformationen heraus. Stakeholder nutzen Projektevents auch, um sich mit den anderen Stakeholdern auszutauschen und zu vernetzen.

Mit den folgenden Projektevents können Sie für Ihr Projekt werben:

Kick-off-Meeting: In ihm werden die Projektmitglieder und die Stakeholder über das Projekt informiert. Nach einem gut gestalteten Kick-off kennen die Projektbeteiligten jedoch nicht nur den Projektinhalt, sondern es ist gelungen, sie positiv für das Projekt einzunehmen. Ein Projektname, ein Slogan und Bilder helfen dabei, diesen positiven Bezug zum Projekt bei den Teilnehmern zu verankern. (Siehe zum Thema "Kick-off" auch "[Das Projektteam erfolgreich auf die Schiene bringen. Durchführung eines Kick-off](#)", Projekt Magazin 09/2004.)

Workshop: Workshops eignen sich insbesondere dann, wenn Sie eine kritische Stakeholder-Gruppe informieren und vom Projekt überzeugen wollen. Sie schaffen so Raum für die erforderlichen intensiven Diskussionen und die Klärung von brennenden Fragen. Diese Workshops sollten zwischen 6 und 20 Teilnehmer haben.

Sie können Workshops aber auch als Kommunikationskaskade einsetzen, wenn Sie große Gruppen von Stakeholder erreichen möchten. Dies ist zwar ein sehr aufwendiges, aber bei Veränderungsprojekten wirksames Vorgehen, wenn unter den Mitarbeitern eine sehr kritische Stimmung herrscht. Dabei werden vom Inhalt und vom Vorgehen her identische Workshops nach und nach mit allen relevanten Stakeholder-Gruppen entlang der Organisationsstruktur durchgeführt. Üblicherweise beginnt man mit Führungskräften der obersten Führungsebene.

Informationsveranstaltung: Eine Informationsveranstaltung können Sie organisieren, wenn Sie ein neues Verfahren oder System einführen oder mit dem Projekt die Umorganisation des Unternehmens verbunden ist. Auch

eine Info-Veranstaltung ist eine gute Plattform für kritische Stimmen, die dort Raum bekommen. Der Erfolg der Veranstaltung hängt davon ab, wie gut es Ihnen gelingt, die Ängste und Bedenken der Teilnehmer auszuräumen.

Bei der Einführung eines neuen Arbeitsplatz-Modells z.B., bei dem die Mitarbeiter nur noch einen Teil ihrer Arbeitszeit im Büro verbringen und den anderen Teil zu Hause arbeiten, können die Mitarbeiter in einer Veranstaltung über alle Aspekte der veränderten Arbeitsbedingungen informiert werden. Wenn die Veranstaltung in den neuen Räumen stattfindet, erhalten die Teilnehmer auch sofort einen Eindruck von ihren neuen Büroarbeitsplätzen. Im Informationsteil der Veranstaltung wird dann u.a. die Arbeitszeitregelung, die Bereitstellung der Arbeitsmittel für zu Hause oder die Buchung von Arbeitsplätzen im Büro dargestellt. Für den Informationsteil der Veranstaltung sollten 60 Minuten und für den Frageteil noch einmal die gleiche Zeit zur Verfügung stehen.

Marktplatz: Die Idee des Marktplatzes ist der Idee der klassischen Märkte entlehnt. Er ist eine Informationsplattform, bei der nicht nur Informationen präsentiert werden, sondern die Mitglieder des Projektteams aktiv in den Austausch mit den Stakeholdern treten können.

Für einen Marktplatz werden Stände zu ausgewählten Projekt-Themen mit Pinnwänden und Stehtischen vorbereitet. An diesen Ständen diskutieren der Projektleiter und die Mitglieder des Projektteams direkt mit den Stakeholdern. Bei der Einführung einer neuen Software könnten die Teilthemen "Funktion der Software", "Benutzeroberfläche", "Veränderungen im Prozessablauf" und "Schnittstellen" jeweils an einem Marktstand dargestellt werden.

World Café: Bei der Methode des World Cafés sitzen die Teilnehmer wie in einem Café an Vierer- oder Fünfer-Tischen zusammen und tauschen sich über Themen und Fragen aus, welche die Moderatoren vorbereitet haben. Der Austausch findet in mehreren Runden statt, bei denen die Teilnehmer immer wieder den Tisch wechseln. Dadurch ist es möglich, dass eine Vielzahl von Aspekten und Meinungen in die Diskussion einfließen.

Gut einsetzen lässt sich eine World Café dann, wenn Ideen und Vorstellungen zum Projekt ermittelt werden sollen, oder die Umsetzung vorbereitet wird. Im letzteren Fall kann ein World Café ein Testlauf dafür sein, wie das Projekt angenommen wird. Gelingt die Veranstaltung, können dadurch eine Vielzahl von Multiplikatoren gewonnen werden. (Siehe hierzu auch "[Die Moderationsmethode 'World Café'](#)", Projekt Magazin 15/2010.)

Real-Time-Strategy-Change-Konferenz (RTSC-Konferenz): In Umorganisationsprojekten oder Projekten, in denen eine neue Technik eingeführt wird, müssen die Stakeholder erst für die Projektziele gewonnen werden. Die RTSC-Konferenz ist eine Großgruppen-Moderations-Methode, mit der die Teilnehmer nachvollziehen, warum das Projekt notwendig ist, und wie sie in die Umsetzung einbezogen werden.

Die Konferenz findet über zwei bis drei Tage statt. Dabei vollziehen die Teilnehmer am ersten Tag nach, warum die dem Projekt verbundene Veränderung notwendig ist. Am zweiten Tag diskutieren sie dann Lösungsansätze, welche Projektteam präsentiert hat oder welche im Rahmen der Konferenz erarbeitet wurden. Am dritten Tag definieren sie konkrete Maßnahmen zur Umsetzung.

Durch die RTSC-Konferenz erhalten das Management und das Projektteam von den Stakeholdern ein Feedback zu den von ihnen entwickelten Vorstellungen und gewinnen die Teilnehmer als Multiplikatoren. (Siehe hierzu auch

"Mit einer RTSC-Konferenz Stakeholder frühzeitig für das Projekt gewinnen. Teil 1: Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren, Ziele und Prinzipien", Projekt Magazin 16/2013.)

Event-Telefonkonferenzen

Können die relevanten Stakeholder nicht zu einer Informationsveranstaltung kommen oder sind die Kosten dafür zu hoch, z.B. weil die Mitarbeiter an mehreren Standorten verteilt arbeiten, stellt eine Event-Telefonkonferenz eine Alternative dar. Im Gegensatz zu einer normalen Telefonkonferenz kann an einer Event-Telefonkonferenz eine fast unbegrenzte Anzahl von Zuhörern teilnehmen. Die große Anzahl der Teilnehmer macht es allerdings unmöglich, dass die Teilnehmer in der Konferenz miteinander kommunizieren können. Jede Kommunikation läuft über den Moderator und stellt eine Interaktion zwischen ihm und einem Teilnehmer dar.

Die Event-Telefonkonferenz selbst ist eine Abfolge von Vortrags- und Fragesequenzen. Die Vortragsinhalte müssen besonders in sich schlüssig und verständlich sein, da die Teilnehmer keine Verständnisfragen stellen können. Zur Unterstützung können Sie an die Teilnehmer vor der Konferenz Unterlagen versenden, auf die sie während der Konferenz Bezug nehmen.

Eine Event-Telefonkonferenz kann auch als Webkonferenz durchgeführt werden. Dabei müssen die Teilnehmer Zugang zum ihrem PC haben. Sie wählen sich dann auf eine Plattform ein, auf welcher der Moderator wie in einem Meeting die Themen präsentiert. Webkonferenz-Tools haben, abhängig von Anbieter, noch weitere Funktionen, mit denen die Konferenzen abwechslungsreich gestaltet werden können, wie z.B. eine Chat-Funktion. (Siehe hierzu auch "Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen", Projekt Magazin 09/2009.)

Chat

Das Wort "Chat" kommt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie "Plaudern" oder "Sich unterhalten". Ein Chat im Inter- oder Intranet ist eine schriftliche Kommunikation in Echtzeit.

Im Projektmarketing können Chats als Ergänzung zu anderen Veranstaltungen eingesetzt werden. So können die Teilnehmer während oder nach einer Event-Telefonkonferenz "brennende" Themen mit dem Projektleiter oder einem Vertreter des Managements ansprechen und diskutieren. Der Vorteil des Chat ist, dass die Chat-Beiträge archiviert werden und damit auch Mitarbeitern, die nicht teilnehmen konnten, zugänglich gemacht werden können.

Beispiel für eine Projektmarketing-Strategie und den Einsatz von Projektmarketing-Instrumenten

Das Projekt, das den Arbeitstitel "Zeiterfassungssystem" hat, soll eine IT-Anwendung für die Zeiterfassung von Mitarbeiter in einem Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern entwickeln. Das alte System besteht aus einfachen Zeiterfassungsgeräten, die nur sehr eingeschränkt Auswertungen über die Arbeitszeiten ermöglichen, und ist völlig losgelöst von allen anderen Personalsystemen. Nicht erfasste Daten werden durch sog. "Zeitbeauftragte" nachgetragen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter erhalten am Monatsende eine Zusammen-

stellung der Arbeitszeiten. Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern flexible Arbeitszeit-Modelle an und Sonderregelungen für bestimmte Berufsgruppen.

Mit dem neuen System soll den Mitarbeitern ein Portal im Intranet des Unternehmens bereitgestellt werden, in dem sie ihre Arbeitszeiten sowie Urlaubs- und Krankheitstage eintragen und Reisezeiten erfassen können. Den Führungskräften soll ein eigener Bereich im Portal zur Verfügung gestellt werden, der ihnen einen Überblick über die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter gibt und es ihnen erlaubt, Änderungen der Arbeitszeiten und Urlaubsanträge zu genehmigen.

Das Projekt hat eine Systemumfeld-Analyse durchgeführt, um die kritischen Themen bei den Stakeholdern zu ermitteln. Das Ergebnis der Analyse war, dass beim Auftraggeber, dem Gebäudemanagement und in der Kommunikation zu den Führungskräften keine besondere Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Jedoch die Personalabteilung, die IT-Abteilung, die für die Gehaltsabrechnung zuständige Personalabteilung und der Datenschutz noch für das Projekt gewonnen werden müssen. Der Betriebsrat und die Mitarbeiter des Unternehmens stehen dem Projekt sogar kritisch gegenüber. (Zur "Systemumfeldanalyse" siehe auch "[Mit der Systemumfeldanalyse Projektprobleme im Visier](#)", Projekt Magazin 04/2014.)

Die Projektleitung will durch ein gutes Projektmarketing die Kommunikation zu den Stakeholdern verbessern und die Bedenken bei den kritischen Stakeholdern ausräumen. Als Basismaßnahme wählen die Projektleitung und Auftraggeber für das Projekt gemeinsam einen leicht merkbaren Namen und eine eigene Bilderwelt mit Bildern vom Zeiterfassungssystem und Menschen, welche die unterschiedlichen Zielgruppen repräsentieren, z.B. Nutzer und Mitarbeiter der Personalabteilung. Als Projektname wird "Cronos" gewählt. Damit sich der Name abhebt, wird der Name als Wortmarke geschrieben: C/R/O/N/O/S. Für das Projekt wird auch ein Slogan entwickelt, der immer zusammen mit dem Projektnamen verwendet wird: "Wir zeigen, wie viel Sie arbeiten."

Die Zeiterfassungsgeräte haben ein ansprechendes Design. Die Abbildung eines Zeiterfassungsgeräts als begleitendes Bild in Präsentationen oder auf Plakaten für Veranstaltungen hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter das Gerät auch gleich wiedererkennen, wenn es in Betrieb genommen wird. Das Gerät auf dem Bild zeigt das Datum der Einführung an. Etwa zwei Monate vor der Einführung wird ein Plakat gedruckt werden, das in der Nähe der alten Zeiterfassungsgeräte aufgehängt wird.

Einige Stakeholder-Gruppen müssen, wie bereits erwähnt, noch für das Projekt gewonnen werden. Deshalb wird für jede Stakeholder-Gruppe ein Elevator Pitch entwickelt, mit dem sie positiv auf das Projekt aufmerksam gemacht werden können. Außerdem soll dieser immer zu Beginn einer Präsentation bei dieser Stakeholder-Gruppe zum Einsatz kommen. Für die Präsentation vor Mitarbeitern aus der IT-Abteilung lautet der Elevator Pitch: "Stellen Sie ich vor, Sie erhalten keine Anfragen von Führungskräften mehr, die eine Aufstellung der Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter benötigen. Mit unserem Projekt "C/R/O/N/O/S" wird dies Wirklichkeit. Alle Tätigkeiten, die mit der Zeiterfassung zusammenhängen, werden in einem System integriert und die Nutzer des Systems können fast alles selbst erledigen. Damit gewinnen Sie Zeit für Ihre eigentlichen Aufgaben. "

Damit die kritischen Stakeholder-Gruppen für das Projekt gewonnen werden, wird eine RTSC-Konferenz zum Start des Projekts durchgeführt und auch der Betriebsrat eingeladen. Damit soll gerade den kritischen Stakeholder-Gruppen verdeutlicht werden, warum das Projekt für das Unternehmen so wichtig ist. So wird das Projekter-

gebnis z.B. auch die Personalabteilung entlasten, da es die Auswertung von Arbeitszeiten für die Gehaltsabrechnung erleichtert. Ein weiteres Ziel ist es, auf dieser Konferenz Multiplikatoren zu gewinnen. Deshalb werden nicht nur die kritischen Stakeholder-Gruppen eingeladen, sondern alle. Die Projektleitung hofft, dass die Stakeholder, die dem Projekt positiv gegenüberstehen, helfen werden, die anderen Stakeholder zu überzeugen.

Für das Projekt wird auch eine Intranetseite eingerichtet. Auf der Einstiegsseite werden die Ziele des Projekts dargestellt und die wichtigsten Veränderungen erläutert. Nach der Einführung der Projekt-Intranetseite wird dort auch ein Bereich mit FAQs etabliert, in dem die häufigsten Fragen und Antworten aufgelistet sind und regelmäßig erweitert werden. Der Projektleiter betreibt einen Blog, in dem er kontinuierlich über verschiedene Aspekte des Projekts informiert. Mit seinen Beiträgen geht er vor allem auf kritische Stimmen ein.

Nach dem Kick-off des Projekts, der RTSC-Konferenz und zum Start der Einführung der Zeiterfassungsgeräte werden Artikel in der Mitarbeiterzeitung veröffentlicht. Auch der Personalvorstand kommt in einem Interview zum Projekt zu Wort. Nach dem Abschluss des Projekts schließlich wird ein Fachartikel im Projekt Magazin veröffentlicht, der zeigt, wie mit Projektmarketing ein Projekt, zu dem es kritische Stimmen gab, gut gemangelt werden konnte.

Fazit

Projektmarketing ist die werbliche Darstellung des Projekts. Mit ihm sollen mögliche Hindernisse, wie Ängste und Bedenken der Stakeholder, bei der Durchführung des Projekts und bei der Einführung des Projektergebnisses "aus dem Weg geräumt" werden bzw. vermieden werden, dass Widerstände entstehen. Dafür steht Ihnen eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, mit denen Sie Ihre Stakeholder erreichen können.

Die Projektmarketing-Instrumente müssen effektiv und effizient eingesetzt werden. D.h., bei der Auswahl der Instrumente ist darauf zu achten, dass die zum Projekt passenden Instrumente ausgewählt werden und diese sich im Hinblick auf die vier Aspekte des Projektmarketing-Instruments ergänzen.

Projektmarketing darf in keinem Fall dazu genutzt werden, Fehler im Projekt schön zu reden oder schlechte Ergebnisse zu vertuschen. Statt die Akzeptanz zu fördern, trägt es dann dazu bei, dass die Stakeholder der Kommunikation im Projekt misstrauen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: **Kommunikation im Projekt**, Gabal Verlag, Offenbach 2014
- Friedrich, David: **Projektmarketing: Grundlagen und Instrumente für den Projekterfolg**, AK AkademikerVerlag, Saarbrücken 2012
- Skambraks, Joachim; Lörcher, Michael: **Projektmarketing. Wie ich mich und mein Projekt erfolgreich mache**, Gabal Verlag, Offenbach 2002

Fachbeitrag

Fördern Sie das Image Ihres Projekts

Projektname und Logo überlegt auswählen

Manche Projektmanager sind der Ansicht, es sei reiner Luxus, einem Projekt einen eigenen Namen zu geben und ein Logo zu entwerfen. Diese Einschätzung ist jedoch nicht richtig. Ein Projektname beispielsweise hat einen ganz praktischen Nutzen: Teammitglieder und Stakeholder erkennen sofort, dass die eingegangenen Unterlagen oder E-Mails von eben diesem Projekt kommen. Ein weiterer Vorteil ist die positive Wirkung, die ein eingängiger Name – und ggf. ein ansprechendes Logo – für das Projektmarketing entfalten. Beispielsweise kann der Name klar machen, worum es im Projekt eigentlich geht, und damit die Aufmerksamkeit für die kommenden Informationen erhöhen. Und wenn Name oder Logo Sympathie erzeugen, färbt dieses Gefühl automatisch auf das Projekt ab. Name und Logo tragen auf diese Weise von Anfang an zu einem positiven Image bei. Um diese Vorteile zu realisieren, müssen Name und Logo allerdings überlegt ausgewählt bzw. gestaltet werden. Das ist auch mit relativ wenig Aufwand möglich. Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie schnell zu einer guten Lösung gelangen können.

Autor



Elisabeth Wagner

IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:

wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Name und Logo – selbstgemacht

Für viele Projektmanager ist die Suche nach einem passenden Namen und Logo für ihr Projekt ein quälender Prozess. Das ist keine Schande, legen doch selbst die Marketingprofis Fragen dieser Art gerne in die Hände ausgewiesener Spezialisten – ein Weg, der den meisten Projekten versperrt ist. Denn das Budget, das für eine extern vergebene Namensfindung notwendig ist, steht meist nur Projekten mit höchster strategischer Relevanz zur Verfügung. Manchmal hat der Projektmanager Glück, und der Name ergibt sich mehr oder weniger von selbst: Eines der Teammitglieder, die in einer kreativen Runde Ideen für den Projektnamen austüfteln, hat plötzlich einen guten Einfall. Und ein grafisch bewanderter Kollege macht optisch etwas daraus.

Aber wie gehen Sie vor, wenn nach dem ersten und zweiten Brainstorming leider kein guter Entwurf auf dem Tisch liegt?

Wesentliche Anforderungen an Name und Logo

Damit Projektname und -logo ihren Nutzen entfalten können, müssen sie vier wesentliche Anforderungen erfüllen:

- Verständlichkeit: Name und Logo müssen sich selbst erklären oder schnell erklärbar sein. Subtile Wort- und Bilderwelten, die man nicht in einem Satz erläutern kann, sollten Marketing-Laien lieber den Experten überlassen. Es gilt: Je einfacher, desto besser.
- Unverwechselbarkeit: Name und Logo müssen sich aus der Umgebung der restlichen Unternehmenskommunikation so weit abheben, dass sie sich leicht ins Gedächtnis einprägen. Nur dann werden die Stakeholder sie wiedererkennen.

- Sympathie: Vor allem bei großen strategischen Projekten hilft ein sympathischer Name, die gewünschten positiven Assoziationen hervorzurufen. Bei vielen Projekten reicht es aber auch, wenn der Name zumindest nicht unsympathisch klingt. Ein nüchterner und neutraler Name ist besser als eine positive Bezeichnung, die aufgesetzt wirkt.
- Gute Reproduzierbarkeit: Projektname und Logo müssen dafür geeignet sein, in Office-Unterlagen, Webseiten und Druckmedien veröffentlicht zu werden. Sie werden an die Wand gebeamt oder sollen vielleicht auf Projekt-Kaffeetassen und Give-aways prangen. Dabei ist es wichtig, dass sie immer lesbar, erkennbar und optisch ansprechend sind.

Namenstypen

Die meisten Projekte haben eine so lange Bezeichnung, dass man sie nicht ständig verwenden kann: "Auswahl und Einführung einer neuen Software für R&D-Projekte" – hier wird zwar klar, um was es geht, aber als Projektname und Markierung des Projekt-Outputs ist diese Bezeichnung nicht geeignet. Dasselbe gilt für "Optimierung der Prozesse im Unternehmensbereich A". In solchen Fällen braucht man einen "Künstlername". Und zwar einen kurzen. Nur, wie kommt man dahin?

An dieser Stelle kann ein Blick in die Welt der großen Marken hilfreich sein, in der das äußere Image oft maßgeblich ist für den Erfolg und deshalb mit hoher Professionalität geplant und inszeniert wird. In der riesigen Vielfalt von Firmen-, Produkt- und Markennamen lässt sich eine Reihe grundlegender Namenstypen erkennen.

Am Informationsgehalt angelehnte Namen

Beispiele: Cinemaxx, Volkswagen, Nirosta

Projekttauglichkeit: hoch

Manchmal lässt sich das Projektziel in einen Begriff fassen. Oft kann man dann diesen Begriff als Projektnamen verwenden. Wird beispielsweise ein neues Headquarter gebaut und der Umzug des Headquarters geplant, kann das Projekt durchaus "Headquarter" heißen. Einem Projekt für die Einführung von Office 2007 kann man den Namen "Office 2007" geben.

Namen mit symbolischem oder assoziativem Gehalt

Beispiele: Shell, Hermes, Phoenix

Projekttauglichkeit: hoch

Ein Changeprojekt, das eine Verbindung von der alten in die neue Welt schaffen will, kann einen Namen wie "Brücke" oder "Transmission" haben. Zielt ein Projekt auf Spitzenleistung ab, ist ein Begriff wie "TOP" geeignet. Und beim rettenden Projekt für das Unternehmen wäre "Phoenix" denkbar. Vorsicht ist geboten bei zu viel Le-

denschaft. Mit "Obsession" lässt sich derzeit ein Parfum gut verkaufen. Für das Projekt zur Motivationssteigerung im Vertrieb ist dieser Name aber eher nicht geeignet.

Kunstnamen ohne Bedeutung

Beispiele: Opel, Tigran oder Yahoo

Projekttauglichkeit: gering

Diese Namen gehen entweder auf Eigennamen oder Kunstnamen zurück, die die gewünschte Assoziation über den Klang herbeiführen sollen. Bei Projektnamen sucht man aber schon aus Gewohnheit eine Verbindung zum Inhalt. Fehlt sie, dann wird sie schnell hinein interpretiert. Die Entwicklung eines wohlklingenden Kunstnamen – alles andere als ein Kinderspiel – wird außerdem am Projektetat scheitern.

Akronyme

Beispiele: TÜV, MAN, IT, PC

Projekttauglichkeit: sehr hoch

Akronyme sind jene Sonderform der Abkürzungen, die aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter bestehen, zum Beispiel IT für Informationstechnologie oder PC für Personal Computer. Ein berühmter Markenname dieser Kategorie ist IBM für International Business Machines. Mit Abstand am beliebtesten sind übrigens Namenskürzel aus drei Buchstaben, weil ein Dreiklang etwas Harmonisches ausstrahlt. In fast jedem Unternehmen hat sich eine lebendige Vielfalt von Abkürzungen breitgemacht, die oft nur in einem eigenen Habitat, sprich Fachgebiet, beheimatet sind. Wohlmeinende Versuche, ihnen den Garaus zu machen oder sie zumindest einzudämmen, sind in der Regel nur kurzfristig erfolgreich oder gänzlich zum Scheitern verurteilt.

Die Beliebtheit der Kürzel bietet interessante Möglichkeiten, den langen Projektnamen auf ein Akronym zu reduzieren – und damit einen allseits beliebten Namen zu platzieren. Dabei ist es sehr praktisch, dass ein bisschen mogeln hier gang und gäbe ist: Ob "Online" nun allein vom Buchstaben "O" oder aus praktischen Gründen von "On" im Acronym präsentiert wird, bleibt dem Projekt überlassen.

Der Prozess der Namensfindung

Um einen Projektnamen zu finden, durchläuft man die üblichen Schritte einer Entscheidungsfindung: Zunächst muss man Vorschläge sammeln. Dabei sind Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder Mindmapping hilfreich, bei denen man mit den im vorigen Punkt genannte Möglichkeiten spielt und der Phantasie dabei freien Lauf lässt. Dann folgen die Bewertung, das Ranking und schließlich die Entscheidung. Zu den einzelnen Schritten der Entscheidungsfindung gibt es zahlreiche Publikationen, so dass sie hier nicht weiter erklärt werden. Es bleibt die inhaltliche Frage: Welche Kriterien sind bei der Auswahl eines Projektnamens anzuwenden?

Assoziationen und psychologische Wirkung

Wenn Sie den Namen hören – woran denken Sie? Woran erinnern Sie sich? Was für ein Bild kommt Ihnen in den Sinn? Da Sie Akzeptanz für Ihr Projekt wollen, sollte der Projektname auf jeden Fall

- positive Assoziationen wecken und
- zum Projekt passen.

Ein Name, der Assoziationen mit Urlaub, Hauskatze oder Lasagne weckt, ist zwar angenehm, passt aber höchstens zu einem Projekt, in dem es um ein Konzept für Frührente geht. Testen Sie deshalb die Wirkung Ihrer zwei oder drei Namensfavoriten. Da Sie wahrscheinlich weder Zeit noch Geld für eine größere Umfrage haben, sollten Sie neben Ihrer eigenen Meinung – und selbstverständlich der Ihrer Projektkollegen – mindestens fünf, besser zehn, Stakeholdern die folgenden Fragen stellen:

- Finden Sie spontan, dass der Name gut klingt?
- Woran denken Sie, wenn Sie den Namen hören?
- Passt der Name zum Projekt? (Auf diese Frage können Sie auch verzichten und sie anhand der Ergebnisse der zwei Vorgängerfragen selbst beantworten)

Manche Namen haben anscheinend keinen Test durchlaufen und sind etwas unglücklich gewählt. Das deutsche Finanzamt beispielsweise führte eine Software für die elektronische Steuererklärung ein und nannte sie "Elster" ("elektronische Steuererklärung"). Vielleicht wollte die Behörde mit der Assoziation zu diesem (laut Sprichwort) diebischen Rabenvogel zeigen, dass auch Behörden humorvoll sein können? Man weiß es nicht.

Klarheit und Unverwechselbarkeit

Um zu prüfen, ob der Projektname klar und unverwechselbar ist, können Sie im ersten Schritt ebenfalls die drei oben genannten Fragen verwenden. Zur Ergänzung helfen ein paar kurze Checks: Geben Sie den Namen in die unternehmseigene Suchfunktion ein, schauen Sie ins Abkürzungsverzeichnis und auch mal in eine Internet-Suchmaschine. Wird das Wort schon anderweitig verwendet? Wenn ja, wofür? Kollidiert das mit Ihrer Zielsetzung?

Handhabbarkeit

Bei normalen Wörtern ist die Handhabbarkeit in der Regel kein Problem. Eine Ausnahme sind Wörter mit "bearbeiteten" Buchstaben, zum Beispiel das Zeichen für geschützt ® (Projektname®), ein hoch- oder tiefgestellter Buchstabe oder ein kursiver Wortteil. Wird es hektisch, besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter sich nicht mehr die Mühe machen, bei der Textbearbeitung auf diese Details zu achten. In der Folge wird der Name beschädigt. Generell abzuraten ist von dem Versuch, einem Projekt durch eine Aneinanderreihung von GROSSBUCHSTABEN Gewicht zu verleihen. Der Name fällt dann zwar auf, aber gerade deshalb vermeiden viele Medien eine solche Schreibweise – und das kann bei der Projekt-Öffentlichkeitsarbeit hinderlich sein. Man sollte also keinen Projektnamen auswählen, in dem vier oder maximal fünf Großbuchstaben hintereinander stehen.

Bei Bedarf: Internationale Anwendbarkeit

Ist Ihr Projekt international tätig? Dann Vorsicht! Hier gibt es zahlreiche Fettnäpfchen – und wenn man hineintritt, ist das gar nicht lustig. Wie vorsichtig man bei der Namenswahl in internationalen Projekten sein muss, zeigen Beispiele aus der Welt der Unternehmens-, Marken und Produktnamen: Während im Deutschen die Abkürzung RAG für "Ruhrkohle" und "AG" steht, denkt der Engländer bei diesem Wort an Lumpen. Das für uns angenehme Wort "Nova" bedeutet im Spanischen "funktioniert nicht" (no va), und die bei Italienern und Deutschen beliebte Zahl "Uno" ist im Finnischen ein Wort für "Trottel". Um böse Überraschungen zu vermeiden, sollten Sie bei der Namenswahl unbedingt die beiden Punkte "Sympathie und Assoziationen" sowie "Klarheit und Handhabbarkeit" für jedes Land mit Hilfe von Muttersprachlern überprüfen.

Farbe, Gestaltung und Logo

Ein Projektname wird zum Logo, indem man ihn gestaltet. Man kann ihm beispielsweise eine Schriftart und eine Farbe zuweisen, die sich von der üblichen Unternehmensumgebung abhebt. Für kleinere und mittlere Projekte ist diese Art von Identitätsgestaltung durchaus passend: Mit dem farbigen Wort lässt sich den Projektunterlagen ein eindeutiger "Stempel" aufdrücken. Der Aufwand ist nicht allzu groß. Auch ohne umfassendes grafisches Know-how kann man bei dieser Art der Gestaltung ein vernünftiges Ergebnis erreichen.

Anders sieht das bei Logos aus, die ein eigenständiges Bild haben. In der Fachsprache heißt dieses Bild "Signet". Das eigentliche Logo besteht meist aus dem Signet und dem Namen. Hier sollte man professionellen Rat einholen, denn es reicht nicht aus, einfach nur ein passendes Motiv zu finden. Die Art der Ausgestaltung, die Farbgebung, die Art der Kombination mit dem Projektnamen, die Größe – all das muss ebenfalls stimmen. Deshalb sollten Sie ein paar hundert Euro für eine Grafikerin oder einen Grafiker bereithalten – oder auf ein Logo verzichten. Denn auch ein schlechtes Logo entfaltet Wirkung:

- Zu einfach – das Logo strahlt Inkompétenz und Unreife aus.
- Zu aufwendig – es weckt Aggressionen. (Was glauben die eigentlich, wie wichtig sie sind ...?)
- Zu klein oder farblich unscheinbar – es entfaltet nicht die gewünschte Wirkung.
- Zu groß oder grell – es wirkt selbstgefällig und aufdringlich.
- Zu wenig recherchiert – es erweckt ganz andere Assoziationen als beabsichtigt.

Für die Beantwortung der Frage "Soll das Projekt ein Logo bekommen?" gibt es kein allgemeingültiges Kriterium. Grundsätzlich sollte man ein Logo aber nur dann erstellen bzw. erstellen lassen, wenn genug Geld und Zeit vorhanden sind, um Professionalität zu gewährleisten. Bei kleinen und mittleren Projekten ist außerdem aus Gründen der Akzeptanz Vorsicht geboten. Wenn die Stakeholder den Eindruck haben, Größe und Bedeutung des Projekts rechtfertigen den Aufwand für ein Logo nicht, fällt das negativ auf Team und Projekt zurück. Auch Abteilungen, die viele Projekte abwickeln, tun meist gut daran, auf Logos zu verzichten. Ansonsten laufen sie Gefahr, mit einer Vielfalt optischer Eindrücke das Image einer gut organisierten Abteilung zu unterminieren. Sie sollten sich lieber an das Prinzip mit "One face to the customer" halten.

Dennoch ist ein Logo keineswegs nur Luxus. Wenn ein Projekt viele Beschäftigte erreichen muss und aktivieren soll oder von großer strategischer Bedeutung ist, dann kann man mit Hilfe eines einprägsamen, sympathischen Bildes mehr Aufmerksamkeit erregen und einen positiven Eindruck fördern.

Die Suche nach dem geeigneten Motiv

Grafikspezialisten gibt es in jedem Unternehmen, und zwar in der Kommunikationsabteilung. Deshalb ist das eine gute Ansprechstelle, falls Sie ein Motiv für Ihr Logo suchen. Wenn die Kollegen dort nicht selbst Motive entwerfen, haben sie normalerweise Kontakte zu Agenturen oder Freiberuflern. Letztere finden Sie natürlich auch auf dem freien Markt oder durch Empfehlungen. Entscheidend für die Auswahl des Gestaltungspartners sollten drei Kriterien sein:

- Gefällt Ihnen, was die Grafikerin oder der Grafiker bisher gemacht hat?
- Stimmt der Preis?
- Versteht er bzw. sie, wovon Sie sprechen und was Sie wollen?

Wenn ja, geben Sie Ihrem Gestaltungspartner den Projektnamen sowie eine kurze Beschreibung der Zielsetzung, der Zielgruppen, des Projektumfangs und der voraussichtlichen Anwendungen – und lassen Sie sich überraschen.

Auch bei der Auswahl der Motive ist das Kriterium der sympathischen Ausstrahlung wichtig. Außerdem muss man – mehr noch als bei dem Projektnamen – auf gute Verwendbarkeit achten. Das heißt in der Regel: Verzichten Sie auf hauchfeine Linien, komplizierte Verläufe und Schattierungen. Probieren Sie aus, ob der Entwurf sowohl im Farbdruck als auch in Schwarzweiß gut überkommt. Testen Sie alle geplanten Anwendungen bereits in der Finalesphase. Falls Sie vorhaben, das Logo in Druckmedien, auf Kaffeetassen oder anderweitig zu reproduzieren, dann fragen Sie einen Drucker oder Ihre Kommunikationsabteilung, auf was dabei zu achten ist. Auf den Grafiker allein sollten Sie sich bei diesen Fragen nicht verlassen. So mancher versteht sich als kreativer Künstler und interessiert sich nicht für die Niederungen der technischen Anwendung seiner Ergebnisse.

Hoffentlich ein Tabu für Sie: Motivklau aus dem Internet. Einerseits können Sie sich dadurch Ärger und juristische Streitereien einhandeln und andererseits ist es einfach unfair. Bei Interesse ist es jedoch durchaus Erfolg versprechend, den Urheber herauszufinden und im direkten Kontakt die Verwendung seines Motivs zu klären.

Die Verwendung des Projektlogos

Ist das Logo gefunden – ob mit Signet oder ohne – sollte man unbedingt eine einheitliche Handhabung gewährleisten. So transportiert man visuell die Professionalität und ermöglicht die Wiedererkennung. Um Einheitlichkeit sicher zu stellen, sollten Sie die wichtigsten Regeln für seine Verwendung unbedingt festlegen.

Einheitliche Positionierung

Wo soll das Logo auf den Dokumenten stehen und in welcher Größe? Wichtige Hinweise dazu finden Sie fast immer im Corporate-Design-Handbuch Ihres Unternehmens, das in der Regel im Intranet veröffentlicht ist. Um einen einheitlichen Auftritt nach außen zu gewährleisten, ist hier normalerweise für Powerpoint-Folien festgelegt, wo und in welcher Größe das Unternehmenslogo zu platzieren ist. Fast immer gibt es eine Information dazu, wo ergänzende Logos, Bereichsnamen etc. ihren Platz haben. Berücksichtigen Sie diese Vorgaben unbedingt und passen Sie die Größe Ihres Projektlogos so an, dass es das Unternehmenslogo nicht übertrumpft. Die so gefundene Positionierung und Größe können Sie jetzt gut auf alle anderen Office-Unterlagen übertragen.

Damit alle Projektteammitglieder sich an die Vorgaben halten, gibt es einfache Tricks:

- Lassen Sie vom Project Office Vorlagen für alle Office-Programme sowie andere wichtige Programme (z.B. Projektmanagement-Tool) erarbeiten.
- Speichern Sie diese Vorlagen so ab, dass alle Teammitglieder sie schnell finden können und veröffentlichen Sie sie im gemeinsamen Projektlaufwerk oder -ordner.
- Speichern Sie das Logo in 100% der gewünschten Größe ab und schreiben Sie daneben, dass diese Größe bitteschön auf den relevanten Dokumenten nicht verändert werden darf.

Einheitliche Schrift, Farben und Proportionen

Manche Projektmitarbeiter verstehen Logos als grafische Elemente, an denen sie ihre Kreativität erproben können. Sie versehen das Logo mal mit der einen, mal mit der anderen Farbe, stauchen oder zerren es oder hinterlegen es mit einem Schatten. Wenn das Logo aus Projektname und Signet besteht, ist es beliebte Praxis, den Namen zu variieren. An die Stelle des Projektnamens wird dann beispielsweise die Art des Dokuments gesetzt, also "Projektinfo" oder "Projektstatusbericht". Doch solche Spielereien sind absolut tabu.

! Das Logo darf niemals von einzelnen Anwendern verändert werden! Wenn Variationen gewünscht sind – beispielsweise in der Farbe oder in der Möglichkeit, Signet und Schrift gemeinsam oder einzeln zu verwenden – müssen diese, wie das Logo selbst, einheitlich und dauerhaft festgelegt werden.

Unternehmenslogo unverändert lassen

Lassen Sie das Unternehmenslogo unverändert! Variieren Sie nicht seine Position, Farbe, Größe oder sein Design. Arbeiten Sie auch nicht den Projektnamen in das Unternehmenslogo ein, um auf diese Weise ein Projektlogo zu erhalten. Die Unternehmensleitung hat in der Regel viel Aufwand betrieben, um das Unternehmenslogo zu entwerfen und legt großen Wert darauf, dass das Corporate Design gewahrt bleibt. Wenn ein Geschäftsführer ein Projektdokument mit einem bearbeiteten Unternehmenslogo erhält und sieht, dass "sein" Logo als kreative Spielwiese benutzt und in seiner Einheitlichkeit zerstört wurde, wird er darauf – gelinde gesagt – nicht erfreut reagieren. Möglicherweise erhalten Sie einen Anruf, der Sie über Nutzen und Verwendung des Unternehmenslogos aufklärt. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wirken sich die negativen Emotionen auch auf das inhaltliche Feedback zum Projektdokument aus. Deshalb der dringende Rat: Finger weg vom Unternehmenslogo!

Zusammenfassung: Die sieben Schritte zum Projektlogo

Der Weg zu einem erfolgreichen Projektdesign lässt sich in sieben Schritte unterteilen:

- Finden Sie einen Projektnamen mit der Methode, die Sie auch bei anderen Entscheidungsfindungen anwenden!
- Gestalten Sie den Namen mit einfachen Mitteln wie Schriftart, Farbe und Größe und engagieren Sie bei komplexeren Vorhaben einen Profi!
- Sehen Sie im Corporate-Design-Handbuch des Unternehmens nach, wo das Unternehmenslogo auf Dokumenten seinen Platz hat und wo ergänzende Logos oder Namen stehen.
- Erarbeiten Sie auf dieser Basis die anderen Projektvorlagen in den Office-Programmen und im PM-Tool.
- Veröffentlichen Sie die Festlegung für das Logo und die Projektvorlagen im Projektlaufwerk bzw. Projektordner.
- Benennen Sie einen Ansprechpartner für Fragen und notwendige Ergänzungen zum Logo.
- Wenden Sie Name und Logo konsequent an und sorgen Sie dafür, dass weitere visuelle Elemente wie Projektgrafiken mit dem Logo harmonieren!

Fazit

Es ist grundsätzlich nicht kompliziert, einen Projektnamen oder ein Logo zu erstellen. Kompliziert wird es nur dann, wenn Projektmanager und -mitarbeiter komplizierte Wege beschreiten und dann auf halber Strecke stehen bleiben. Wer für sein Projekt ein repräsentatives Bild haben möchte, braucht das notwendige Know-how sowie ausreichend Zeit und Geld, um diesen Prozess professionell durchzuziehen. Wer nicht über diese Ressourcen verfügt, sollte die Ansprüche kleiner halten. Das muss nicht unbedingt ein Nachteil sein, denn auch mit relativ wenig Aufwand und mit einfachen Mitteln kann man das Image seines Projekts fördern – vorausgesetzt, dass man konsequent einige professionelle Spielregeln aus der Welt des Designs anwendet.

Fachbeitrag

"Potemkinsche Fassaden" für Projekte

Jeder Projektleiter steht vor folgenden Fragen, wenn er sein Projekt gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern vertritt:

- Wie verkaufe ich mein Projekt?
- In welcher Form stelle ich es gegenüber welchen Stakeholdern dar?
- Kann ich den Kommunikationsplan so erstellen, wie ich ihn brauche und wie die Firma es erwartet?
- Wie kann ich mein Team sowie seine und meine Leistungen gut und korrekt präsentieren?

Hinter diesen vordergründigen Fragen stehen weitergehende Überlegungen:

- Was erwarten der Sponsor und der Lenkungsausschuss von mir?
- Wie viel Wahrheit vertragen welche Stakeholder?
- In welcher Managementkultur befindet sich mich?
- Welchen Eindruck von mir persönlich gewinnen die Stakeholder?
- Will und brauche ich einen Folgeauftrag von diesem Auftraggeber?

Von den Antworten auf diese Fragen hängt ab, wie der Projektleiter Projektmarketing und -kommunikation gestaltet: Die Bandbreite reicht hier vom Understatement bis zur reißerischen Propaganda.

Projektmarketing – eine zweischneidige Sache

Geschicktes Marketing kann Projekte durchaus über Krisenzeiten retten. Ein niederländischer Kollege erzählte mir vor ein paar Jahren, dass bei ihm im Unternehmen die Geschäftsführung zu viele Projekte gleichzeitig begonnen hatte. Unter anderem sollte auch eine Betriebs-Kindertagesstätte (Kita) ausgebaut werden. Als in einer Wirtschaftskrise ein Auftragsrückgang zu verzeichnen war, wurden alle Projekte angehalten und hinsichtlich ihres Nutzeffekts für die Firma evaluiert. Dann sollte entschieden werden, welche Projekte weitergeführt und welche gestoppt werden sollten. Nur das Kita-Ausbauprojekt nahmen die Verantwortlichen von der Untersuchung aus und ließen es weiterlaufen. Der Projektleiter und die Sponsoren des Kita-Projekts hatten vorher intensives Marketing betrieben. Sie hatten den Führungskräften beständig aufgezeigt, was es für die Firma, die Mitarbeiter und das Image der Firma bedeutete, wenn das Projekt gestoppt oder auch nur angehalten werden würde. Dadurch hatten Sie eine allgemeine Stimmung geschaffen, die es der Geschäftsführung unmöglich machte, dieses Projekt auch nur in Frage zu stellen.

Das Projektmarketing war in diesem Fall ein voller Erfolg, zumindest aus Sicht des Projekts. Aus Unternehmenssicht kann Projektmarketing dagegen dazu führen, dass die falschen Projekte gestoppt werden. Theoretisch ist es

Autor



Tomas N. Gablinski

Freiberuflicher
Projektleiter.

Kontakt:

redaktion@projektmagazin.de

ähnliche Artikel

Der Projektleiter – "Versager" oder
"Held"?

sowie in der Rubrik:

› [Unternehmenskultur](#)

eigentlich nicht sinnvoll, gegenüber allen Stakeholdern das Projekt nur in den schönsten Farben zu schildern. Schließlich haben manche von ihnen ja die Aufgabe, dem Projekt bei Schwierigkeiten zu helfen. Allerdings stehen in der Praxis einer ehrlichen Darstellung des Projektstatus gegenüber den Stakeholdern einige Hürden im Weg.

Wie viel Ehrlichkeit vertragen Stakeholder?

Was soll der Projektleiter machen, wenn er z.B. den Sponsor selbst als das größte Projektrisiko identifiziert? Kann er diese Risikoanalyse den anderen Stakeholdern zeigen oder im Lenkungsausschuss vorstellen? Jeder Projektleiter steht aus verschiedenen Gründen immer wieder vor der Frage: "Wie viel Ehrlichkeit und Transparenz verträgt der Stakeholder?" Ich kenne viele Projektleiter, die deshalb zwei Risikolisten führen: eine interne für sich selbst und eine externe für den Lenkungsausschuss und andere Stakeholder.

Gleiches gilt auch bei der Stakeholder-Analyse. Kann ich in einem offiziellen Projektdokument darstellen, dass ich den Sponsor oder einen anderen wichtigen Stakeholder als Gegner des Projekts oder zumindest als neutral einschätzen? Dies ist nicht unrealistisch, denn oft müssen Top-Manager aus formellen Gründen oder weil ihre Vorgesetzten andere Prioritäten für das Unternehmen sehen als sie selbst, als Sponsor für ein Projekt auftreten, obwohl sie weder Zeit noch Motivation dafür haben.

Darf es Probleme geben?

Ein wichtiger Aspekt des Projektmarketings ist, den Stakeholdern den Erfolg des Projekts zu "verkaufen". Ich kann als Projektleiter nur dann offen über die Probleme berichten, wenn die Mitglieder des Lenkungsausschusses für eine ehrliche Kommunikation bereit sind, um mich entsprechend unterstützen zu können. Wenn sie hingegen eine "Yes, we can!"-Mentalität erwarten, wird niemand etwas von Problemen hören wollen. Auch kann ich nicht in jedem Lenkungsausschuss Ross und Reiter für die Probleme benennen, sondern muss mich sehr diplomatisch ausdrücken.

Ich habe hierfür sehr unterschiedliche Situationen erfahren – ein extremes Beispiel schildere ich weiter unten. Eines hatten bisher fast alle meine Projekte gemeinsam: Die echte, offene, ehrliche Wahrheit wollte niemand hören bzw. es gab in jedem Lenkungsausschuss stets ein Mitglied, das vom geschilderten Problem nichts hören wollte.

Es ist aber auch nicht ratsam, ein Projekt als absolut problemlos darzustellen, da dies niemand glaubt. Für das Projektmarketing gegenüber dem Lenkungsausschuss ist es für den Projektleiter am vorteilhaftesten, wenn er darstellt, dass es viele Probleme gibt, die er aber alle aufgrund seiner hohen Kompetenz voll im Griff hat (s. "[Der Projektleiter – "Versager" oder "Held"?](#)", Projekt Magazin 13/2013).

Was ist mein Eigeninteresse?

Der dritte Aspekt, über den meiner Erfahrung nach jeder Projektleiter nachdenkt, ist die eigene Position: "Wie stehe ich als Repräsentant des Projekts da?" Wenn der Projektstatus dunkelrot ist, weil z.B. ein Linienverantwortlicher die bereits genehmigten Ressourcen kurzfristig wieder abgezogen hat, kann ich objektiv gesehen nichts dafür. Aber kann ich das auch so darstellen? Was ist, wenn dieser Linienverantwortliche im Lenkungsausschuss sitzt oder vielleicht sogar der Sponsor ist?

Bevor ich dem Auftraggeber oder dem Lenkungsausschuss von Schwierigkeiten berichte, muss ich als Projektleiter einschätzen, ob ich Unterstützung bekommen werde, so dass ich das Projekt doch noch frist- und budgetgerecht abliefern kann. Wenn ich dagegen damit rechnen muss, von den Verantwortlichen "an die Wand gedübelt" zu werden, hilft mir die Wahrheit bei meinem Problem nicht weiter. Aber darf ich andererseits die Führungskräfte wissentlich anlügen, weil ich befürchten muss, dass sie ansonsten "mit gesundem Halbwissen" und falschem Aktionismus das Projekt gefährden?

Als Projektleiter muss ich mir zudem die Frage stellen, was es rechtlich bedeutet, wenn ich vollständig ehrlich kommuniziere oder eben nicht ganz die Wahrheit sage. Nehmen wir einmal an, dass eine Konventionalstrafe von 10.000 Euro pro Tag Verzögerung droht. Wenn ich bei der Überprüfung des Projektstatus die Gefahr einer Verzögerung sehe, kann es besser sein, nicht gleich die Alarmglocken schrillen zu lassen, sondern zu versuchen, die Situation zu klären, ohne dass jemand etwas davon merkt. Manchmal muss man zumindest intern die Gefahr darstellen, um entsprechende Unterstützung zu bekommen. Wenn aber alle Stricke reißen, muss ich wohl oder übel gegenüber allen die Wahrheit sagen, da ich sonst des Betrugs bezichtigt werde. Meiner Erfahrung nach gibt es hier keinen Königsweg. Meist ist es aber besser, von Anfang an mit offenen Karten zu spielen, dann ist die andere Partei meiner Erfahrung nach eher gewillt, eine einvernehmliche Projektlösung als eine Gerichtslösung anzustreben.

Ich habe mehrmals die Situation erlebt, dass Auftraggeber und Auftragnehmer in einem Projekt, das ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr rund lief, die restliche Projektlaufzeit damit verbrachten, sich gegenseitig den Fehlschlag des Projekts in die Schuhe zu schieben. Hätten sie dagegen gemeinsam die Probleme angepackt, hätte es durchaus noch mit einem akzeptablen Ergebnis abgeschlossen werden können.

Potemkinsche Fassaden für Projekte

Das sind viele Fragen, die sich jeder Projektleiter implizit oder explizit stellt. Auf jeden Fall kommt er öfter als ihm vielleicht lieb ist in die schwierige Lage, unangenehme Informationen kommunizieren zu müssen. Sehr viele Projektleiter bauen dazu "Potemkische Fassaden" (s. Infokasten) auf.

Potemkinsche Fassade / Potemkinsches Dorf

Grigori Alexandrowitsch Potjomkin (1739-1791) war ein russischer Fürst und enger Vertrauter der Zarin Katharina der Großen. Er soll, um der Zarin bei einer Inspektionsreise einen höheren Fortschritt bei der Besiedlung neuer Gebiete vorzutäuschen, Häuserfassaden aufstellen lassen, die den Eindruck neuer Dörfer erweckten. Hieraus entstand der Begriff "Potemkinsches Dorf" bzw. "Potemkinsche Fassade". Dieser Vorwurf entsprach jedoch nicht den Tatsachen, sondern war eine Verleumdung durch seine politischen Gegner (Wikipedia, 2013).

Dies kann aus ganz unterschiedlichen

Motiven geschehen. Z.B. können diese Fassaden dem Projektleiter helfen, das Projekt ohne störende Einmischungen des Top-Managements weiterhin in seinem Sinne zu steuern und erfolgreich abzuschließen. Viele Projektleiter empfinden die Probleme innerhalb ihres Projekts als zu klein, als dass sie diese nach außen kommunizieren müssten. Dies geht allerdings nur solange gut, wie sie sich nicht selbst überschätzen.

Ein anderer, häufig anzutreffender Grund für diese Fassaden ist, dass der Projektleiter das Projekt in Ruhe bis zu dem Punkt bringen möchte, ab dem es nicht mehr gestoppt werden kann, sondern höchstens noch der Umfang reduziert werden kann. Dann hat sein Team wenigstens nicht umsonst gearbeitet. Projektleiter, die so handeln, wollen vermeiden, dass ihr Projekt vorzeitig abgebrochen wird, was ihre Teammitglieder und sie selbst demotivieren würde.

Diese und manch andere Gründe sind zwar nachvollziehbar, aber auch riskant. Wenn die Potemkinschen Fassaden einstürzen und die Topmanager dann sehen, welche Probleme sich dahinter angesammelt haben, kann es für den Projektleiter kritisch werden. Er setzt nicht nur seinen Ruf aufs Spiel, sondern evtl. sogar seine ganze Karriere.

Projektmarketing und Projektkommunikation sind zugleich heikle Themen und kritische Erfolgsfaktoren. Selbst wenn ein Projektleiter sein Projekt noch so gut durchführt, wird dies keiner wahrnehmen oder entsprechend würdigen, wenn er es nicht gut verkauft.

Auch das Gegenteil habe ich erlebt. Projekte, die objektiv gesehen gar nicht gut liefen, wurden vom Management aufgrund guten Marketings positiv wahrgenommen. Deren Projektleiter, die meiner Meinung nach weniger kompetent waren, genossen im Unternehmen hohes Ansehen. In einem Unternehmen hatte ich einen Kollegen, der während unserer gemeinsamen Zeit aus meiner Sicht kein Projekt erfolgreich abschloss. Trotzdem sagte unser gemeinsamer Chef immer wieder, dass er sein bester Projektleiter sei und dass er ihm blind vertraute. Offensichtlich gelang es meinem damaligen Kollegen bestens, sich gut darzustellen.

Die Potemkinsche Projektfassade – ein Beispiel aus der Praxis

Die folgende Geschichte spielte sich tatsächlich so ab, allerdings habe ich die Details verfremdet, sodass weder Personen noch Unternehmen erkannt werden können. Wenn Sie dennoch ein Déjà-vus haben, liegt dies daran, dass die geschilderte Situation häufig anzutreffen ist.

Es war mein erster Tag als Projektleiter in einem neuen Unternehmen. In den Vorstellungsgesprächen hatte ich den Eindruck, die Firma mache gutes Projektmanagement, hätte interessante und spannende Projekte und ein professionelles Projektvorgehen. Mein neuer Vorgesetzter nahm mich in Empfang, um mich nach einer Stunde an einen anderen Kollegen weiterzuleiten. Dieser wusste nichts mit mir anzufangen, weil niemand ihn darauf vorbereitet hatte und er, wie alle anderen, eigentlich keine Zeit für mich hatte. Alle waren im Stress.

Der Grund dafür war, dass sie gerade ein großes Software-Release mit einem mittleren achtstelligen Budget in Produktion gesetzt hatten und mit den Nacharbeiten beschäftigt waren. Offensichtlich war das Release sehr wichtig und allen war bewusst, dass es höchste Priorität hatte, dieses Projekt schnell und mit guter Qualität abzuschließen. Ich war beeindruckt: Alle Kollegen schienen am selben Strang zu ziehen, engagierten sich und wollten den Erfolg. Zwar sah ich meinen Chef in der ersten Woche nicht wieder, aber ich hatte das Gefühl, hier richtig zu sein.

Eine fröhliche Party mit Fragezeichen

Zwei Wochen später organisierte das Management eine große Party. Das Team hatte das Release erfolgreich abgeschlossen. Die ganze Firma freute sich darüber und war erleichtert, dass der Stress vorbei war. Ich hörte, dass viele Mitarbeiter nicht nur bis spät in die Nacht, sondern auch an mehreren Wochenenden gearbeitet hatten, um diesen Erfolg sicher zu stellen. Ich war auch zur Party eingeladen und fühlte mich ein wenig deplatziert, da ich nichts zu diesem Release beigetragen hatte. Aber ich nutzte die Gelegenheit, um mich mit den neuen Kollegen zu unterhalten und mich mit Ihnen bekannt zu machen.

Dabei hörte ich erste Zweifel am Erfolg. Es waren nicht die Manager und Projektleiter, sondern die Entwickler, die mir ansatzweise eine etwas andere Sicht präsentierten. Da sie mich noch nicht so gut kannten, waren sie sehr zurückhaltend und sprachen für mich in Rätseln. Ich nahm aber zwischen den Zeilen wahr, dass nicht alle das Release als vollen Erfolg sahen. Ich hatte den Eindruck, sie wollten mich auf die neuen Aufgaben vorbereiten oder gar warnen.

Während der nächsten Tage hörte ich mehr von diesen Andeutungen und ich begann, mir Protokolle aus den Sitzungen dieses Projekts anzusehen. Dies wollte ich sowieso tun, um mehr über Projektmitarbeiter, Entscheidungsprozesse und Rollen von Mitarbeitern in Projektteams zu erfahren und um daraus für meine künftigen Projekte zu lernen.

Ich fand heraus, dass das Release viel früher in Produktion hätte gehen sollen und der ursprüngliche Termin mehrere Monate nach hinten verschoben worden war. In Gesprächen mit Projektleiterkollegen stellte sich heraus, dass regulatorische Änderungen des Gesetzgebers Grund für diese Verschiebung gewesen waren. Zum geplanten Termin war noch nicht alles fertig entwickelt, geschweige denn getestet gewesen. Die verordnete Verschiebung hatte sich als Glücksfall für das Unternehmen und das Projektteam erwiesen: Das Team hatte die restlichen Arbeiten ausführen können und der Projektleiter hatte nichts Negatives an das Management berichten müssen.

Weiterhin las ich in den Protokollen, dass die Projektleiter und Teilprojektleiter trotz der Verschiebung alle Budgets eingehalten hatten. Das verwunderte mich. Also schaute ich nach den Anfangsbudgets und den ursprünglichen Aufwandschätzungen in den Unterlagen. Die Zahlen, die ich fand, waren viel niedriger als die Ist-Kosten bei Projektabschluss! Jetzt wurde ich neugierig.

Ein Blick hinter die Fassade

Als erstes untersuchte ich das Risikomanagement, da dies für mich ein aussagekräftiger Indikator für die Qualität des Projektmanagements ist. Ich stellte u.a. fest, dass es kein Risikomanagement gab, so wie ich es verstehe. Risiken wurden z.B. erst dann als solche dokumentiert, wenn sie eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 100% hatten. Wenn ein Risiko mit Sicherheit eintritt, ist es aber kein Risiko mehr, sondern bereits ein Problem.

Weiterhin schaute ich mir die Statusreports im Projektportal an. Ich konnte sie nicht nachvollziehen. Die Kommentare waren klar, aber die Ampelindikatoren, die Budgets und die Art der dort vorgegebenen Earned-Value-Methode verstand ich nicht. Wann die Projektleiter rot, gelb oder grün gemeldet hatten, und welche Kriterien dazu geführt hatten, war für mich nicht nachvollziehbar. Im Projektmanagement-Handbuch (PM-Handbuch) standen Kriterien, welche die Projektleiter offensichtlich nicht einhielten. Ich fand grüne und gelbe Einträge, die aus meiner Sicht, verglichen mit den Kriterien im PM-Handbuch, geschönt aussahen und eigentlich rot hätten sein müssen.

Dieser Eindruck, den ich aus den alten Statusberichten gewonnen hatte, verstärkte sich in den nächsten Wochen bei den Projektbesprechungen. Der Teamleiter der Projektmanager beharrte immer wieder darauf, dass wir nichts beschönigen sollten, sondern die Ampeln gemäß den gesetzten Kriterien stellen sollten. Allerdings war er in seiner Kommunikation inkonsistent, so dass ich nach einigen Besprechungen nicht mehr wusste, wann ich rot oder gelb berichten sollte. Auch meinen Kollegen schien es so zu gehen. Da der PM-Teamleiter zudem gegenüber den Projektleitern sehr aggressiv auftrat und sie unter hohen Druck setzte, wenn sie Probleme meldeten, vermieden es die Projektleiter immer mehr, einen roten Ampelstatus zu berichten, solange dies möglich war.

Die Situation verschärfte sich, als der PM-Teamleiter wechselte. Der neue vertrat die Meinung, dass wir alle viel zu negativ eingestellt wären. Es sei eigentlich unmöglich, den Status eines Projekts mit "Rot" zu bewerten, da dies bedeuten würde, dass das Projekt kaum noch eine Chance auf Fertigstellung hätte. So lange es noch Chancen für einen erfolgreichen Projektabschluss gäbe, könne der Projektstatus höchstens gelb sein. In diesem Sinne berichtete er auch selbst an seine Chefs. Er unterstellte uns, dass wir eine viel zu hohe Qualität liefern wollten und deshalb den Projektstatus bereits dann auf "Rot" setzen würden, wenn die "Nice-to-Haves" nicht mehr umgesetzt werden könnten. In seinen Augen war der Projektstatus "Grün", solange noch ein ablauffähiges Produkt geliefert werden konnte.

Schließlich fand ich auch noch heraus, warum alle Projekte stets ihr Budget einhielten. Der Grund dafür war das Controlling. Bei der Projektplanung wurden die Aufwände geschätzt und dann vom Management genehmigt. Die Mitarbeiter mussten daraufhin ihre Stunden gemäß diesen Aufwandsschätzungen buchen und nicht, wie sie tatsächlich daran gearbeitet hatten. Wenn der Projektleiter den Aufwand für eine Aufgabe mit fünf Tagen abgeschätzt hatte, durfte der daran arbeitende Entwickler auch nur fünf Tage darauf buchen. Die Hoffnung dabei war, dass die Ist-Aufwände mal höher und mal geringer als geschätzt ausfallen würden und sich dadurch insgesamt ausgleichen würden, sodass am Ende der Gesamtaufwand stimmte. Das galt für interne Entwickler. Von Consultants erwartete die Firma, dass diese mehr als acht Stunden für ihre Tagessätze arbeiteten und nicht mehr Stunden buchten, als sie geschätzt hatten. Wenn dies nicht mehr ausreichte, stellten die Projektleiter Change Requests, die das Budget erhöhten.

Am Ende verglich das Controlling nicht das ursprünglich geplante Budget mit dem tatsächlichen Aufwand, sondern den gebuchten Aufwand mit dem Planbudget plus Change Requests. Auf diese Weise blieb natürlich jedes Projekt immer im Budget.

Des Rätsels Lösung und vergebliche Liebesmüh

Auf die Fragen, die sich mir bei der Party gestellt hatten, hatte ich jetzt die Antworten gefunden: Wenn man nur die künstlich geschaffene Fassade betrachtete, war das Projekt ein großer Erfolg, da das Team scheinbar pünktlich die geforderten Funktionen geliefert und das Budget eingehalten hatte. Dies war die Sicht des Managements. Die Mitarbeiter, die hinter diese Fassaden blicken konnten, wussten, dass nur ein glücklicher, äußerer Umstand dem Projekt mehr Zeit verschafft hatte und dass das offizielle Budget nichts mehr mit der ursprünglichen Planung zu tun hatte.

In diese Situation kam ich mit meinen Vorstellungen von Projektmanagement, Projekterfolg, Budgetierung und Termineinhaltung. Ich war voller Engagement, meine Erfahrungen in die Firma einzubringen und das Projektmanagement zu verbessern oder zumindest zusätzliche Methoden einzubringen, die dem Unternehmen und den Projektleitern weiterhelfen konnten.

Nach einigen Wochen schlug ich einige kleine Veränderungen vor, z.B. beim Risikomanagement. Der PM-Teamleiter lehnte diese Vorschläge mit folgender Begründung ab: "Schau Dir unser letztes Release an. Wir haben alles richtig gemacht. Wir brauchen nichts zu ändern. Wir hatten die Risiken im Griff. Auch ohne ausuferndes Risikomanagement."

Diese Abfuhr erschreckte mich. Grundsätzlich habe ich die Einstellung, dass es stets ein mehr oder weniger großes Verbesserungspotenzial gibt. Ich war entsetzt, dass nicht wenigstens mal darüber nachgedacht oder diskutiert wurde. Selbst wenn man das Release als vollständig erfolgreich betrachtete, hieß das aus meiner Sicht noch

lange nicht, dass es keine Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Insbesondere das Risikomanagement war nach den mir zur Verfügung stehenden Informationen sehr verbesserungsbedürftig.

Dennoch versuchte ich weiterhin, an anderen Stellen Verbesserungen oder Veränderungen vorzuschlagen.

Der PM-Teamleiter führte mit den Projektleitern eine Projekt-Nachbetrachtung durch. Ich nahm daran teil, um daraus für meine Projekte in diesem Unternehmen zu lernen. Im Anschluss sprach ich mit dem PM-Teamleiter, um ihm meine Erfahrungen mit solchen Meetings zu schildern und einige Vorschläge zu machen.

Ich regte an, Projektnachbetrachtungen nicht gleich nach dem Go Live durchzuführen, sondern etwas später, wenn die Emotionen abgeklungen sind und die Beteiligten klarer beurteilen können, wie erfolgreich das Projekt wirklich war und welche Nacharbeiten notwendig waren. Weiterhin empfahl ich, zur Vorbereitung den Teilnehmern vorab einen Fragenkatalog zuzusenden, den sie entweder bereits vorher ausgefüllt zurücksenden oder zumindest als Vorbereitung auf das Meeting verwenden sollten. Meiner Erfahrung nach hilft ein solcher Fragenkatalog dem Projektleiter dabei, während des Meetings einen roten Faden zu haben. Dies ist vor allem dann nützlich, wenn doch noch Emotionen hochkochen sollten, weil z.B. die Mitarbeiter offene Rechnungen begleichen wollen, die sie während des Projekts unterdrückt hatten, um den Erfolg nicht zu gefährden. Zum Schluss war ich noch der Meinung, die Teams sollten maximal drei Punkte aufnehmen, die sie für das nächste Projekt verbessern wollen und nicht 19, wie es hier der Fall war. Meiner Meinung nach kann weder der Projektleiter so viele Punkte überwachen noch können die Mitarbeiter im nächsten Projekt an 19 Punkten denken, die sie anders machen sollen.

Seine Reaktion darauf war: "Unser letztes Release war größer, als alles was du bisher geleitet hast. Wir haben dabei alles richtig gemacht und brauchen nichts zu verbessern. Wir wissen, wie man Projekte und Releases in dieser Größenordnung macht."

Ich entgegnete ihm: "Wieso machst Du dann überhaupt eine Projekt-Nachbetrachtung und wieso hast Du 19 Verbesserungspunkte definiert, die im nächsten Projekt besser gemacht werden sollen?"

Ich bekam keine Antwort, er empfand mich wohl als Querulant. Oder hatte ich einen wunden Punkt getroffen? Vielleicht hatte er das Projektreview nur gemacht, "weil man das halt so macht" oder weil der Prozess es vorschrieb?

Und so ging es weiter. Es war unmöglich, auch nur einen Vorschlag anzubringen. Einige Monate später, als ich den Eindruckt hatte, ich wisse sehr genau, wie Projekte laufen, das Vorgehensmodell verstand, und von den Kollegen wusste, was nicht so gut lief, machte ich einen letzten Versuch. Ich bereitete eine Präsentation für das Projektleitertreffen vor, in der ich drei Verbesserungsvorschläge vorstellte und ausführlich begründete:

- Umstellung des Wasserfallmodells auf RUP oder Scrum, auf jeden Fall aber auf eine agilere Vorgehensweise als bisher.
- Anpassung des Risikomanagements
- Verbesserung der Statusreports

Aber erneut wurden alle meine Vorschläge mit dem Totschlagargument des erfolgreichen Release abgeschmettert. Auch meine Hinweise, dass sie den ursprünglichen Termin nicht hätten einhalten können und es schon deshalb Gründe geben könnte, sich Gedanken über Verbesserungen zu machen, akzeptierten sie nicht. Vor allem der PM-Teamleiter, der auch für das PM-Handbuch zuständig war, schien nicht bereit zu sein, auch nur einen Gedanken an Verbesserungen zu verschwenden. Das große und erfolgreiche Projekt bewies aus seiner Sicht, dass das bestehende Projektvorgehen perfekt war.

Ich galt als Außenstehender, der keine Ahnung hatte und nur herumkritisierte.

Die Fassade bricht zusammen

Das nächste Release war das erste, an dem ich verantwortlich mit meinem Team teilnahm. Es lief wesentlich schlechter, sodass Anforderungen kurz vor Go Live gestrichen werden mussten. Die Tester hatten viele Testfälle nicht ausgeführt und die Entwickler kamen mit den Fehlerbehebungen nicht hinterher. In einem Projekt des Releases wurden in kurzer Zeit 600 Fehler gefunden. Es stellte sich heraus, dass die Tester und Entwickler unterschiedliche Spezifikationen verwendeten.

Aus Gewohnheit wurde bereits einen Tag nach Produktivsetzung im Intranet vom IT-Management ein Artikel veröffentlicht, der den Erfolg des Projekts beschrieb. Ein wichtiger Kunde, der die meisten Anforderungen eingegeben hatte, sagte in einem Managementmeeting nach der Produktivsetzung: "Das war der schlechteste Go Live, den wir in der Firma je hatten. Ihr schreibt im Intranet wie erfolgreich das Projekt war, vielleicht war dies ja aus IT-Sicht so. Wir können aber die Applikationen nicht benutzen." Die anderen Kunden äußerten sich ähnlich.

Die Quintessenz war, dass der PM-Teamleiter ab diesem Release das Risikomanagement verändert in das PM-Handbuch aufnahm. Weiterhin wurden zwei der 19 Punkte der letzten Projektnachbetrachtung in das Statusreporting aufgenommen. Von den ursprünglich 19 Verbesserungen hatten die Projektleiter und Mitarbeiter keine einzige einheitlich verbessert. Der eine oder andere Entwickler hatte vielleicht ein oder zwei Punkte übernommen, aber dies war weder dokumentiert noch sichtbar.

Etwas später, nach dem nächsten Release, das nicht viel besser lief, führte ein Team Scrum ein und lieferte. Scrum wurde neben dem Wasserfallmodell in das PM-Handbuch aufgenommen. Ein Kunde machte danach seine Aufträge davon abhängig, dass wir mit Scrum arbeiteten.

Fazit: Man darf nicht auf das eigene Projektmarketing hereinfallen

Ein erfolgreiches Projekt kann ein Segen für ein Unternehmen sein, selbst wenn es dies nur vermeintlich war. Das Erfolgsgefühl kann Mitarbeiter motivieren, Lust auf ein neues Projekt erzeugen und einen positiven Kreislauf in Gang setzen. Es kann aber auch die Sicht vernebeln. Ich habe bisher kein einziges "perfektes Projekt" gesehen. Jedes Projekt und jedes Projektvorgehen hat Verbesserungspotenzial. Auch in diesem Fall wollte ich nichts schlecht reden, sondern lediglich helfen, das nächste Projekt noch besser zu machen. Die Manager waren jedoch "erfolgstrunken" und wollten davon nichts hören. Die Strafe dafür folgte auf dem Fuß.

Das muss nicht sein, wenn das Unternehmen eine Kultur aufbaut, in der alle daran interessiert sind, sich und die Firma permanent zu verbessern und die Kultur eines "lernenden Unternehmens" einzuführen. In dieser Kultur werden Verbesserungsvorschläge und konstruktive Kritik als positiv und hilfreich aufgenommen. Jeder schätzt die Meinung des anderen und unterstellt implizit, dass der Kollege Kommentare und Meinungen abgibt, damit die Firma sich verbessert und nicht, um sich damit auf Kosten anderer zu profilieren. Wenn alle Beteiligten immer davon ausgehen, dass es nur um das Ziel der Firma geht und nicht um persönliche Befindlichkeiten, wäre allen geholfen.

Ein Vergleich: Der FC Bayern gewann 2013 das Triple. Würde er einfach so weitermachen wie bisher, würde der FC Bayern sicherlich keine Rolle in der nächsten Champions-League Saison spielen. Ein neuer Trainer und neue Spieler sorgen für die notwendigen Änderungen um sich nicht auf den Lorbeeren auszuruhen. Das garantiert keinen Erfolg, es macht ihn aber wahrscheinlicher.

Später lernte ich in einer Management-Weiterbildung das Graves-Modell kennen, das ich im Folgenden kurz vorstelle (Bär u.a., 2010). Seitdem passieren mir derartige Fehler nicht mehr.

Orientierungshilfe: Das Graves-Modell

Der US-amerikanische Psychologieprofessor Clare W. Graves (21.12.1914 – 3.1.1986) befasste sich intensiv mit der Entwicklung der menschlichen Persönlichkeit. Auf seinen Forschungen beruht ein achtstufiges Ebenenmodell von Entwicklungsstufen, das sowohl für Personen als auch für Organisationen angewendet wird. Die Psychologen Don Edward Beck und Christopher Cowan entwickelten das Graves-Modell weiter zum kommerziellen Beratungsmodell unter der Markenbezeichnung "Spiral Dynamics®" (Beck und Cowan, 2011).

Ich lernte das Graves-Modell im Rahmen einer Fortbildung kennen. Hier möchte ich nur einige Aspekte davon vereinfacht herausgreifen. Wenn Sie sich näher dafür interessieren, können Sie sich auf der Website <http://www.clarewgraves.com> und in der Fachliteratur (z.B. Krumm, 2012 oder Bär u.a., 2010) näher informieren.

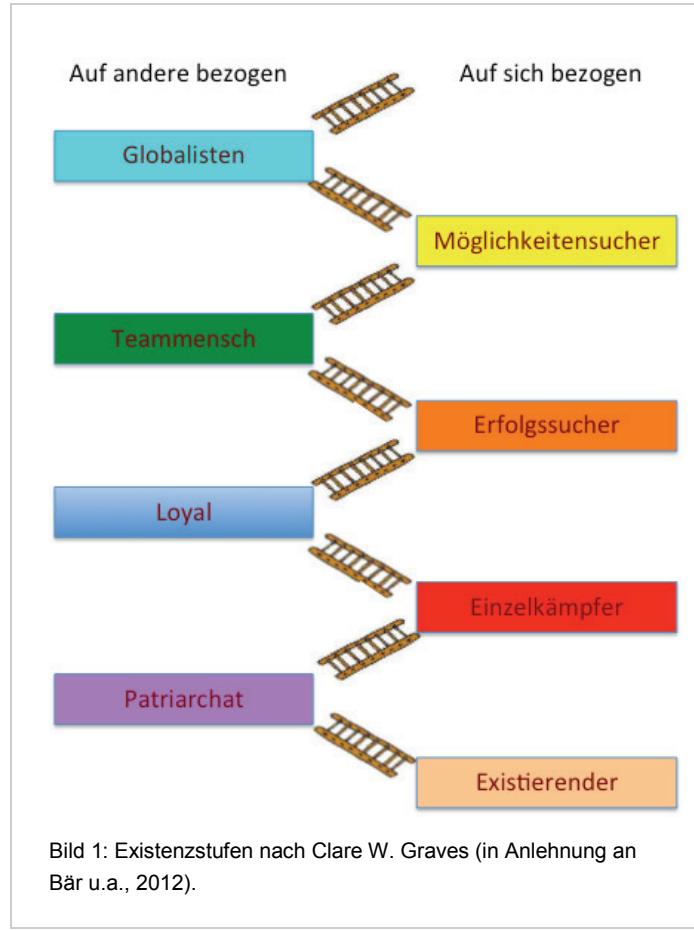
Meiner Meinung nach kann das Graves-Modell ein hilfreicher Indikator sein, um als Projektleiter einschätzen zu können, welche und wie viele Fassaden man in welcher Umgebung benötigt oder erwarten kann. Dies gilt vor allem dann, wenn man neu in ein Unternehmen gekommen ist.

Das Graves-Modell definiert – ähnlich den Reifegraden im CMMI – Stufen, wie sich ein Unternehmen entwickeln kann. Allerdings ist hier nicht die oberste Stufe die beste und die unterste die schlechteste. Jede Stufe hat ihre eigene Berechtigung und stellt ein bestimmtes Wertesystem dar. Es liegt am Unternehmen und an den Führungskräften, eine Kultur zu entwickeln und zu etablieren, die zum Unternehmen passt. Der "Tante-Emma-Laden" um die Ecke muss und soll anders agieren als ein globales Unternehmen.

Für das Graves-Modell gelten die fünf Axiome:

1. Die Stufen des Graves-Modells beschreiben, wie Menschen bzw. Systeme handeln und denken, nicht aber, wie sie sind.
2. Alle Stufen des Modells sind absolut gleichwertig, keine ist besser oder schlechter. Es kommt vielmehr darauf an, wie das Unternehmen in seine jeweilige Umwelt (Branche, Markt) passt.
3. Jede höhere Stufe entsteht aus den niedrigeren Stufen als Reaktion auf Veränderungen.
4. Die Entwicklung geht schrittweise von unten nach oben (in seltenen Fällen auch von oben nach unten), das Überspringen einer Stufe ist nicht möglich.
5. Obere Stufen integrieren untere Stufen.

Bild 1 zeigt die acht Existenzstufen, die jeweils ein Wertesystem darstellen. Die Farbgebung ist Bestandteil des Modells – Berater, die das Modell anwenden, sprechen demgemäß z.B. von einem "orangen Unternehmen".



Jede Stufe steht im engen Zusammenhang mit den Werten und Fähigkeiten eines menschlichen Systems. Diese beschreiben zentrale Zusammenhänge für Veränderungsprozesse. Tabelle 1 beschreibt diese Stufen mit den Werten, den Produkten, der Firmenkultur und den typischen Unternehmensformen.

Eines der wichtigsten Zitate von Graves lautet:

"Menschen sollten sich nicht zu sehr verändern müssen, um ihre Arbeit zu tun. Setze sie gemäß den vorhandenen Stärken ein."

Pragmatisch bedeutet dies, dass Mitarbeiter und Unternehmen sich möglichst auf derselben Stufe oder höchstens auf benachbarten Stufen des Modells befinden sollten, um Konflikte zu vermeiden und um kein Übermaß an Potemkinschen Fassaden zu benötigen. Eine Differenz von zwei Stufen oder mehr zu überspringen steht im Widerspruch zu den Axiomen des Modells und wird nicht gelingen.

Wenn wir diese Theorie auf Projektleiter und Unternehmen übertragen, wird es z.B. zu Problemen kommen, wenn ein Projektleiter, der 20 Jahre lang in einem "blauen Unternehmen" (loyal, eher bürokratisch) angestellt war, sich für eine neue Karriere in einem "grünen Unternehmen" entscheidet. Beide Stufen sind zwar tendenziell auf andere bezogen, aber sie liegen um mehr als eine Stufe auseinander.

Stufe	Werte	Umfeld und Strategie	Unternehmenskultur	Unternehmenstyp
1 Existierender (Symbolfarbe beige)	Die eigenen Bedürfnisse sind im Zentrum (Neandertaler)	Überlebenskampf	Individuum arbeitet für das eigene Unternehmen	Freiberufler
2 Patriarchat (Symbolfarbe violett)	Harmonie, Übereinstimmung; Sicherheit durch Zugehörigkeit und Familie; Schutz der Familie	einfache Produkte; wenig Innovation; niedriges Wachstum; sichere Umgebung	enge, direkte Führung; Entscheidungen gibt es nur durch den Patriarchen; Routine; keine festen Organisationsstrukturen	kleine Familienunternehmen (z.B. Gastronomie, Tante-Emma-Laden); Landwirtschaft
3 Einzelkämpfer (Symbolfarbe rot)	Stärke, Macht; Autonomie; Streben nach Bewunderung und Respekt	wenig komplexe Produkte; sehr dynamische Umgebung; "Niedrig hängende Früchte" ernten	Diktatorischer Führungsstil; parallele Strukturen, lose Rollen und Verantwortlichkeiten; Prozesse und Regeln werden ignoriert	schnell wachsende Unternehmen
4 Loyal (Symbolfarbe blau)	Loyalität, Sicherheit, Abmachungen; Klarheit, Übersichtlichkeit, Fairness; Disziplin und Regeln	Anbietermarkt, langsam wachsende Märkte, ggf. Monopole; Streben nach Marktführerschaft; komplexere Produkte, mittlere Innovationsfähigkeit	Hierarchische Organisationsstruktur, Eskalation von Entscheidungen; Delegationen von Aufgaben, aber nicht von Verantwortlichkeiten	Unternehmen, die sicherheitsrelevante Systeme anbieten (z.B. Energieversorger, Finanzdienstleister); Staatliche Organisationen
5 Erfolgssucher (Symbolfarbe orange)	Wirtschaftlicher Erfolg, Effizienz; Rational agieren; Technische Marktführerschaft; lösungsorientiert; Freiheit und Herausforderung	komplexere Produkte; Kundenorientierung; auf Fakten und Zahlen basierende Strategie	Prozessdenken, Marktorientierung; Delegation der Aufgaben und Verantwortung; Führung durch Zielvereinbarung (MBO)	Marktführer in der "alten Industrie"; Unternehmen mit dem Fokus auf Produktmanagement
6 Teammensch (Symbolfarbe grün)	langfristiger Erfolg; Flexibilität; berufliche und persönliche Entwicklung; der Erfolg kommt dem Team zugute	Innovation; spezialisierte Produkte für Nischenmarkt;	situationsbezogene Führung; Teamarbeit, Konsensorientierung; Kompetenzvielfalt, interdisziplinäre Teams; flexible Arbeitszeiten; reife Fehlerkultur	Dienstleister; übergreifende Projektteams; innovative Nischenanbieter; moderne Unternehmen, nach heutigem Standard
7 Möglichkeiten-sucher (Symbolfarbe gelb)	Flexibilität; Offenheit, Integration; Wissen oder Fähigkeit, mit paradoxen Situationen umzugehen	Hoch innovative Produkte; unabhängig und flexibel an den gemeinsamen Zielen arbeiten; Denken in großen Zusammenhängen	hohe Motivation; hohe Selbstverantwortung; emotionales Commitment für die Arbeit; Fehler werden gesucht, damit man sich verbessern kann; Führung mit gemeinsamen Zielen	Consultant-Netzwerke; Think Tanks; kleine innovations-getriebene Unternehmen (z.B. Start-ups) oder Forschung (z.B. Fraunhofer-Institute)
8 Globalisten (Symbolfarbe türkis)	Gleichwertigkeit aller Menschen; ganzheitliches Denken; kurz- und langfristiges Wohlergehen aller	Dauerhaftes Überleben der Menschheit; Sicherung der Grundbedürfnisse aller.	Weltbevölkerung als Ge-meinschaft	Idealbild der UNO

Tabelle 1: Graves Stufensystem für Unternehmen (in Anlehnung an Bär u.a., 2010).

Die Mechanismen, die den Projektleiter im "blauen Unternehmen" erfolgreich gemacht haben, z.B. Regeln und Prozesse einzuhalten und diese vom Unternehmen zu erwarten, werden ihn womöglich in einem "grünen Unternehmen" scheitern lassen. Wenn er Prozessbeschreibungen, genaue Arbeitsanweisungen und klare hierarchische Strukturen einfordert, wird er in einem grünen Unternehmen, bei dem es um Flexibilität und Kreativität geht, keinen Erfolg haben. Im Gegenteil, der Projektleiter wird als Exot oder als Außenseiter angesehen werden und wird sich nicht wohl fühlen. Selbst wenn er sich an die neue Unternehmenskultur anpassen will, wird er feststellen, dass es für ihn schwer bis unmöglich ist, das auf Dauer durchzuhalten.

Stellen Sie sich konkret vor, ein IT-Projektleiter eines behördlichen Rechenzentrums wechselt zu Google. Er ist weitgehend geregelte Arbeitszeiten gewohnt, Sicherheit und Fehlerfreiheit der Anwendungen stehen in seinen Projekten an oberster Stelle, er ist in eine strikte Hierarchie eingebunden, die ihm kaum persönliche Gestaltungsfreiheit gibt. Bei Google aber gibt es z.B. einen FedEx Day, an dem jeder Mitarbeiter einmal die Woche einen Tag arbeiten kann, was er möchte, es darf nur nichts mit seinem eigentlichen Job zu tun haben. Für den oben beschriebenen Kollegen wäre das ein Kulturschock.

Aber umgekehrt gilt das Gleiche! Wenn ein Projektleiter von Google zu einem Rechenzentrum der Öffentlichen Hand wechseln würde, wäre vermutlich bereits sein erster Projektstatusbericht ein Kündigungsgrund noch innerhalb der Probezeit.

Ein Projektleiter sollte sich stets bewusst sein, auf welcher Stufe er sich selbst befindet und welche Erfahrungen er auf ihr gemacht hat. Ebenso sollte er sich genau anschauen, welche Stufe das Unternehmen hat, bei dem er arbeitet oder arbeiten wird. Wenn diese Stufen nicht zusammenpassen, wird er zu viele Potemkinsche Fassaden aufbauen müssen, um einigermaßen unfallfrei durch das Projekt zu kommen und froh sein, wenn er den Abprung zu einem anderen, passenderen Unternehmen schafft.

Projektsponsoren oder Linienmanager sollten bei der Einstellung eines Projektleiters darauf achten, in welchen Firmen dieser bisher wie lange gearbeitet hat. Ein Projektleiter, der immer nur in Großunternehmen mit Prozessen und Vorgaben gearbeitet hat, wird sich in einem dynamischen New Economy Unternehmen wahrscheinlich nicht wohl fühlen und auch nicht die erwartete Leistung bringen können.

Literatur

- Beck, Don Edward und Cowan, Christopher C.: Spiral Dynamics - Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für das Business, Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert, 2007
- Krumm, Rainer: 9 Levels of Value Systems, 2012
- Wikipedia: Grigori Alexandrowitsch Potjomkin, http://de.wikipedia.org/wiki/Grigori_Alexandrowitsch_Potjomkin, aufgerufen am 11.08.2013
- Bär, Martina; Krumm, Rainer und Wiehle, Hartmut: Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves-Value-System in der Praxis, Wiesbaden, 2010, zitiert nach: Businessforce AG: Schulungsunterlagen "Graves Präsentation", 2012

Fachbeitrag

Projektmarketing

Wie Sie die Akzeptanz für Ihr Projekt fördern

Viele Projekte werden zwar erfolgreich umgesetzt, können ihren angestrebten Nutzen aber nicht generieren, weil die Belegschaft das Ergebnis nicht akzeptiert oder sogar boykottiert. Für solche Abwehrreaktionen kann es viele Gründe geben. Häufig fühlen sich die Mitarbeiter übergegangen bzw. wurden tatsächlich nicht in die Projektabwicklung einbezogen. Viele Personen stehen Neuerungen und Änderungen grundsätzlich skeptisch oder ängstlich gegenüber. Im Fall von neuen IT-Produkten können z.B. veränderte Eingabemasken und Bedienabläufe die Anwender verunsichern. Diesen Ängsten und Abwehrreaktionen muss adäquat vorgebeugt bzw. begegnet werden. Damit die Zielgruppe das Projektergebnis akzeptiert, muss man sie umfassend über das Projekt und seine Ziele informieren. Auf diese Weise kann man Bedenken und Kritik frühzeitig ausräumen, notorischen Gegnern den Wind aus den Segeln nehmen und die Zustimmung zum Projekt und zum Projektergebnis fördern. Das Mittel dazu heißt "Projektmarketing".

Projektmarketing ist ein Teil des Projektmanagement-Prozesses. Es greift im Wesentlichen auf Informationen zurück, die während der Startphase des Projekts ohnehin generiert werden müssen und kann deshalb mit relativ wenig Aufwand aufgesetzt werden. Im Folgenden soll anhand eines fiktiven Kostenrechnungsprojekts gezeigt werden, wie Sie als Projektleiter ein erfolgreiches Projektmarketing durchführen können. Dabei wird vorausgesetzt, dass die Geschäftsführung das Projekt unterstützt.

Wann ist Projektmarketing sinnvoll?

Projektmarketing ist in jedem Projekt sinnvoll. Der Aufwand, der in diesem Bereich betrieben wird, richtet sich jedoch nach der Größe und der strategischen Bedeutung des Projekts. In vielen kleinen Projekten wird in Gesprächen "zwischen Tür und Angel" minimales Projektmarketing durchgeführt nach dem Motto: "Tue Gutes und sprich darüber". Bei Projekten, die tief in die Unternehmensorganisation eingreifen und deren Erfolg wesentlich von der Akzeptanz der Belegschaft abhängt, ist Projektmarketing wichtig, da es so möglich ist, die Mitarbeiter auf die Neuerungen vorzubereiten, die Änderungen positiv und zielgruppenorientiert zu kommunizieren und mögliche Bedenken früh zu erkennen und abzufangen.

Schaffen Sie eine Corporate Identity

Damit ein Projekt erfolgreich vermarktet werden kann, muss in den Köpfen der Projektmitarbeiter und der Zielgruppe ein Bild dieses Projekts entstehen. Dazu braucht das Projekt eine Corporate Identity (CI).

Autor

Ralf Wallner



Selbst. Berater mit Schwerpt. PM auf Zeit und PM-Trainung und Beratung im Krankenhausbereich, zert. Senior Projektmanager (PMA, IPMA).

Kontakt: ralf.wallner@pm-service.at

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

Geben Sie dem Projekt einen Namen

Die Identifikation mit einem Projekt lässt sich fördern, indem das Projekt eine eigene, individuelle Bezeichnung erhält. Wenn Ihr Projekt zur Einführung eines neuen Kostenrechnungssystems z.B. die Abteilungsleiter sämtlicher Abteilungen des Unternehmens betrifft, können Sie mit den Betroffenen entweder von "Unser Kostenrechnungsprojekt – Sie wissen schon" sprechen oder dem Projekt einen Namen geben, z.B. "Optimize Cost". Die erste Bezeichnung eignet sich kaum, um bei den Abteilungsleitern besonderes Interesse zu erregen, die zweite hingegen weckt positive Assoziationen.

 Achten Sie darauf, dass der durch den Namen assoziierte Anwendernutzen mit den definierten Projektzielen in Einklang steht. Gibt es dabei Widersprüche, wird das Projekt mit Sicherheit nicht erfolgreich.

Ein Logo erhöht den Widererkennungswert

Je nach Bedeutung des Projekts können Sie noch einen Schritt weiter gehen und ein Logo für das Projekt entwerfen (lassen). Zusammen mit dem Namen steigert das den Widererkennungswert des Projekts. Im Fall des Kostenoptimierungsprojekts würde es sich z.B. lohnen, ein Logo zu entwerfen, um der eintönigen Materie Kostenrechnung ein wenig Farbe zu verleihen. Sollen Abteilungsleiter oder Unternehmensmitarbeiter Beiträge für das Projekt leisten, können sie sich so leichter mit dem Projekt identifizieren und das Gefühl entwickeln, etwas für das "eigene" Projekt geleistet zu haben. In der Regel ist es sinnvoll, das Projektlogo im Hinblick auf Farbe, Schriftart und Grafik am Logo der Stammorganisation auszurichten.

Projektnamen und Logo können auch für den Kunden eine Signalwirkung haben. Zwar werden sich potenzielle Neukunden kaum für interne Projekte interessieren. Wenn der Verkäufer aber über ein internes Kostenrechnungsprojekt berichtet und der Kunde im Ergebnisbericht Logo und Name eines Projekts "Optimize Cost" sieht, assoziiert er damit möglicherweise Einsparungen bei den Produktionskosten und damit verbundene Preisvorteile, die ihm als Kunde zugute kommen.

Kultur und Werte

Nicht nur ein schöner Name und ein schillerndes Logo machen die CI eines Projekts aus. Jede Person im Projekt repräsentiert das Projekt nach außen – sei es positiv oder negativ. Um die positive Innen- und Außenwahrnehmung Ihres Projekts zu vervollständigen, sollten Sie sich deshalb auch um die Projektkultur und die Werte kümmern, die Ihre Projektmitarbeiter nach außen verkörpern.

Diese Werte werden vom Team z.B. über die Definition von Spielregeln entwickelt. So kann beispielsweise besonderer Wert auf Pünktlichkeit gelegt werden; wer zu spät zu einem Meeting erscheint, muss einen bestimmten Betrag in die Teamkasse zahlen und das gesammelte Geld wird später für die Abschlussfeier verwendet. Oder es wird die Regel aufgestellt, dass keine Handys in Projektmeetings erlaubt sind. Diese Regel wertet die Bedeutung von Meetings auf und fokussiert die Aufmerksamkeit auf die Projektarbeit. Eine weitere Spielregel könnte sein, Konflikte im Team zu lassen und sie dort nach den Regeln der Konfliktlösung zu beseitigen.

Am besten sollte das Team seine Spielregeln beim Start-up-Workshop vereinbaren. Das bewusste Beachten der Spielregeln beeinflusst den Umgang miteinander und fördert die Entwicklung einer Projektkultur.

Erstellen Sie ein Marketingkonzept

Eine Corporate Identity alleine reicht nicht aus, um erfolgreiches Projektmarketing zu betreiben. Dafür brauchen Sie ein stimmiges Marketingkonzept. Wichtig ist, dass sich der kommunizierte Nutzen mit den Zielen des Projekts deckt. Soll beispielsweise der Kostenrechnungsprozess optimiert werden, darf die Marketing-Botschaft nicht lauten, dass die Datenerfassung standardisiert und vereinfacht wird. Dies würde nur für Verwirrung und Verärgerung sorgen.

Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie mit Ihrem Projektteam ein rundes Marketingkonzept entwickeln können.

Grundlagenermittlung

Der erste Schritt ist die Grundlagenermittlung. Dabei werden folgende Fragen geklärt:

- Was ist das Ziel des Projekts?
- Wer sind die Betroffenen?
- Wer sind die Stakeholder?
- Wer sind die Initiatoren des Projekts?
- Welche Auswirkungen hat das Projekt?
- Welches ist der Nutzen des Projekts?

Beispiel

In einem Krankenhaus waren die Anwender mit der IT-Abteilung unzufrieden. Es gab zahlreiche Software-Probleme und die IT-Mitarbeiter waren nur schwer zu erreichen. Die IT-Abteilung startete daraufhin ein Projekt, um dieses Problem zu lösen.

In einem Workshop, an dem alle IT-Mitarbeiter teilnahmen, wurde nach Lösungen gesucht. Das erste Ziel war es, die Probleme bei der Anwendung der Software schneller zu beheben. Es stellte sich heraus, dass viele Probleme keine technischen Ursachen hatten, sondern auf Fehlbedienungen der Anwender zurück zu führen waren. Das zweite Ziel war es, die Erreichbarkeit der IT-Mitarbeiter zu verbessern. Da viele der Anwenderprobleme am Telefon gelöst werden konnten und jeder IT-Mitarbeiter über ein Fernwartungs-Tool verfügte, sollte für die Anwender eine EDV-Hotline mit einer zentralen Telefonnummer eingerichtet werden. Das jeweilige Problem sollte zunächst aufgenommen werden, um dann zu entscheiden, ob man es am Telefon lösen konnte oder ob ein Einsatz vor Ort notwendig war.

Nach dem Workshop standen die Grundlagen des neuen Projekts fest:

- **Ziel des Projekts:** bessere Erreichbarkeit der IT-Abteilung und schnellere Lösung der Anwenderprobleme.
- **Betroffene:** beinahe alle Mitarbeiter des Krankenhauses.
- **Stakeholder:** Abteilungsleiter, einige Mitarbeiter an Schlüsselstellen.
- **Initiator:** IT-Abteilung.
- **Auswirkungen:** Verbesserung der Arbeitsabläufe und des Images der IT-Abteilung.

- **Nutzen:** schnellere und bessere Unterstützung der Anwender und Optimierung der internen Abläufe der IT-Abteilung.

Diese Punkte zu ermitteln, ist der erste große Schritt in Richtung Projektmarketing. Aus dem Projektziel leiten die Beteiligten ab, welchen Nutzen das Projekt für sie hat und stellen entsprechende Anforderungen an sein Ergebnis. Es ist deshalb wichtig, dass das Ziel auf den korrekten Nutzen schließen lässt.

Hätte die IT-Abteilung z.B. als Ziel definiert: "Durch den Einsatz neuer Software sollen die Arbeitsbedingungen am EDV-Arbeitsplatz verbessert werden", könnten die Anwender als Nutzen erwarten, dass das Projekt die Arbeit mit IT-Systemen erleichtert. Es ist fraglich, ob diese Erwartung durch den Einsatz neuer Software erfüllt worden wäre. Und selbst wenn, wäre dieser Nutzen am tatsächlichen Bedarf vorbeigegangen. Das Projekt hätte an einem technischen Symptom angesetzt, nämlich an vermeintlichen Schwierigkeiten bei der Bedienung der Software, dabei wünschten sich die Anwender vor allem erreichbare Ansprechpartner und persönliche Unterstützung bei Problemen.

Schritte zum Projektmarketing-Konzept

Beim Projektmarketing geht es im Wesentlichen um das Beziehungsmanagement zu den Stakeholdern, also zu Personen oder Personengruppen, die Interesse am Projekt haben oder direkt davon betroffen sein könnten. Projektmarketing könnte man deshalb auch als "Stakeholder Management" bezeichnen. Hauptmerkmal dieses Managements ist eine intensive Kommunikation.

Im ersten Schritt der Projektmarketing-Planung müssen die Stakeholder identifiziert werden. Dies geschieht im Rahmen einer Projektumfeldanalyse, auf die hier jedoch nicht näher eingegangen werden soll. Informationen zu diesem Thema finden Sie z.B. in den Beiträgen "Das Projekt im Spannungsfeld seiner Umwelt", Ausgabe 1/2003 und "Ein pragmatischer Ansatz – Stakeholdermanagement einfach und effizient", Ausgabe 8/2005.

Im zweiten Schritt sind aus den Stakeholdern die Personen oder Gruppen herauszufiltern, die tatsächlich maßgebliches Interesse am Projekt haben und direkten oder indirekten Einfluss auf das Projekt ausüben können. Diese Personen sind die Zielgruppe des Projektmarketings.

Es gilt nun zu analysieren, ob diese einzelnen Stakeholder dem Projekt gegenüber positiv, negativ oder neutral eingestellt sind und welche Auswirkungen zu erwarten sind, wenn sie einen entsprechenden Einfluss auf das Projekt nehmen.

Für die Maßnahmenplanung ist wichtig:

- Es muss darauf geachtet werden, dass die Stakeholder, die dem Projekt positiv gegenüber stehen, auch weiterhin eine gute Beziehung zum Projekt haben und es auch in Zukunft emotional und ggf. tatkräftig unterstützen.
- Bei den als neutral eingestuften Stakeholder ist darauf zu achten, ob es unter ihnen weitere potenzielle Unterstützer gibt. Hier ist Beziehungsmanagement ebenfalls empfehlenswert.
- Der Fokus der Marketingmaßnamen muss sich auf die Stakeholder richten, die das Projekt gefährden könnten. Man sollte aber nicht den Anspruch haben, Gegner des Projekts auf Anhieb zu Unterstützern zu machen. Es ist bereits viel gewonnen, wenn es gelingt, dass diese Stakeholder das Projekt neutral betrachten. Auf diese Weise kann negative Energie aus dem Projekt genommen werden. Es ist jedoch nicht möglich, jede negative Beziehung zum Projekt zu neutralisieren.

Nachdem die Stakeholder und deren Beziehungen zum Projekt identifiziert sind, können unter Berücksichtigung der gerade aufgeführten Punkte die Maßnahmen geplant werden. Eine Maßnahme könnte z.B. sein, bestimmten Zielgruppen ausgewählte Informationen zu einem bestimmten Thema des Projekts zukommen zu lassen.

Beispiel

Während der Vorbereitungen zur Fußball WM 2006 wurde kritisiert, dass die Sicherheitsvorkehrungen in einigen Stadien nicht ausreichten – eine Nachricht, die die Öffentlichkeit beunruhigte. Wesentliche Stakeholder sind in diesem Fall die Medien. Die Beziehung der Medien zum Programm "Fußball WM 2006" und speziell zum Thema Stadiensicherheit muss durch intensive Kommunikation so beeinflusst werden, dass die negative Berichterstattung sich in Grenzen hält und die Vorbereitungen nicht gefährdet. Im Wesentlichen sind hier vertrauensbildende Maßnahmen notwendig. So könnte man z.B. sicherheitstechnische Verbesserungen durchführen und diese sowie ihre Ergebnisse an die Medien kommunizieren, am besten im Rahmen von Presseterminen vor Ort.

Information der Betroffenen und Stakeholder

Informationen können auf vielerlei Arten kommuniziert werden. Im Folgenden werden einige der Möglichkeiten vorgestellt.

Wie und wann soll informiert werden?

Es gibt zahlreiche Medien, die für das Projektmarketing verwendet werden können, z.B.

- Info-Flyer / Projektzeitung
- E-Mail-Newsletter
- Projekt-Homepage
- Informationsveranstaltungen (für das gesamte Unternehmen oder für bestimmte Zielgruppen)
- Projektvernissage
- Gespräche mit Einzelpersonen

Der Zeitpunkt der Information hängt vom gewählten Informationsmedium und vom Projektstatus ab. Der elektronische Newsletter oder die Projektzeitung können regelmäßig (z.B. alle zwei Wochen oder monatlich) versendet werden. Newsletter oder Projektzeitungen sind für eine breite Zielgruppe und sollten deshalb allgemein über den Projektfortschritt berichten sowie über gemeisterte Hürden und Neuigkeiten. Auch die Projekt-Homepage hat allgemeinen Informationscharakter, sie wird nur bei Bedarf aktualisiert.

Projektvernissagen und Informationsveranstaltungen sollten selten und dann gezielt durchgeführt werden, da ihre Organisation aufwändig ist und sie etwas Besonderes darstellen. Eine Informationsveranstaltung kann im einfachsten Fall als Präsentation der Projektergebnisse und des Projektstatus für einen bestimmten Teilnehmerkreis organisiert werden. Im Anschluss kann ggf. eine Diskussion folgen. Im Rahmen einer Vernissage werden den Teilnehmern Daten, Fakten und Eindrücke anschaulich präsentiert. Die Projektmitarbeiter haben die Gelegenheit, Meinungen und Einstellungen der Teilnehmer abzufragen, indem sie sich mit ihnen über das Projekt und über Befürchtungen oder Erwartungen unterhalten. Man kann den Teilnehmern auch die Möglichkeit geben, anonyme

Nachrichten an das Projektteam zu richten, indem man z.B. eine Pinwand aufstellt und Plakatpapier zur Verfügung stellt (Messageboard). Die Ergebnisse dieser Gespräche und die Nachrichten vom Messageboard sollten in der weiteren Projektplanung berücksichtigt werden.

Gespräche mit einzelnen Personen finden laufend und häufig ungeplant zwischen Tür und Angel statt. Einzelgespräche mit wichtigen Stakeholdern müssen gut vorbereitet und geplant werden, um die Befürchtungen einflussreiche Stakeholder mit negativen Beziehungen zum Projekt zu zerstreuen oder diese Personen sogar als Befürworter zu gewinnen.

! Projektmarketing darf nicht mit Krisenmanagement verwechselt werden. Hat ein Projekt einen kritischen Status erreicht, müssen zunächst Maßnahmen eingeleitet werden, die das Projekt von neuem auf die Schiene setzen. Erst danach kann das Projektmarketing fortgesetzt werden, um die Betroffenen wieder mit ins Boot zu holen.

Einheitliches Erscheinungsbild

Wichtig ist, dass das Projektteam nach außen ein einheitliches Bild vermittelt. Dabei kann – wie eingangs beschrieben - z.B. ein Logo helfen. Aber es gibt auch andere Möglichkeiten, einheitlich aufzutreten, auf diese Weise einen Wiedererkennungswert zu schaffen und den Betroffenen Sicherheit zu vermitteln.

Beispiel

Da die Zahl der Anwender im Krankenhaus sehr hoch war (mehr als 500), konnten die Betroffenen nicht persönlich über das Projekt und seinen Ablauf informiert werden. Die IT-Abteilung entschied sich deshalb, auf ein etabliertes Informationsmittel zurück zu greifen: den Info-Zettel. Als "Info-Zettel" bezeichneten die Krankenhausmitarbeiter Rundschreiben aller Art. Auch die IT-Abteilung nutzte sie z.B. für die Ankündigung von Wartungen oder die Einladung zu Schulungen. Allerdings war das Layout der Info-Zettel nicht einheitlich, es gab so viele Layouts wie IT-Mitarbeiter.

Die IT-Mitarbeiter entwarfen deshalb ein einheitliches Informationsformular für die EDV-Hotline. Das Layout umfasste den Krankenhausbriefkopf mit dem Begriff "Hotline" (als Absender) an prominenter Stelle. Außerdem erhielt die Hotline ein schlichtes Logo, das den Vorlagen in Microsoft Office entnommen worden war. Die EDV-Hotline hatte nun ein einheitliches Erscheinungsbild, das sich stimmig in das Gesamtbild des Krankenhauses einfügte.

Die Info-Zettel der EDV-Hotline wurden nur für wenige, aber informative Aussendungen verwendet. Bei häufigen Aussendungen hätten die Info-Zettel bald keine Aufmerksamkeit mehr hervorgerufen, ihr Informations- und Marketingwert hätte nach kurzer Zeit gegen Null tendiert. Zu Beginn des Projekts informierten wir die Betroffenen über die groben Ziele des Projekts. Weitere Aussendungen informierten über die geplanten Schritte und über den Nutzen, den die Anwender vom Ergebnis des Projekts erwarten durften. Abschließend wurden die neuen Abläufe erklärt und die IT-Mitarbeiter in ihren neuen Rollen (Netzwerk-Betreuer, Client-Betreuer, Applikationsbetreuer, SW-Entwickler) vorgestellt. Zu guter Letzt wurde die neue und einzige Hotline-Nummer veröffentlicht.

Das Erscheinungsbild eines Projekts sollte so einheitlich wie möglich sein. Bei der Verbesserung des IT-Services im Krankenhaus spielte dabei auch die Erscheinung am Telefon eine große Rolle. Die IT-Mitarbeiter sollten das Telefon als professionelles Instrument nutzen, deshalb wurde ein Telefon-Seminar organisiert. Eine wichtige Er-

kenntnis dieses Seminars war, dass ein Anrufer immer auf dieselbe Art begrüßt werden muss. Wenn sich jeder IT-Mitarbeiter anders meldet, wird kein einheitliches Erscheinungsbild nach außen getragen. Die IT-Mitarbeiter einigten sich also auf folgenden Begrüßungssatz: "Guten Tag! EDV-Hotline, Name des Mitarbeiters."

Zu Beginn rief das einheitliche Auftreten am Telefon sehr unterschiedliche Reaktionen bei den Anrufern hervor. Die einen blieben stumm vor Staunen und sprachen erst nach nochmaliger Aufforderung. Andere wiederum fanden die Begrüßung lustig. Nach einer Woche hatten sich die Anwender aber an die Begrüßung gewöhnt.

Wichtig für den Erfolg des Projekts war auch, dass die EDV-Hotline ständig erreichbar war. Um das zu gewährleisten, wurde vereinbart, dass jeder EDV-Mitarbeiter eine gewisse Zeit das Hotline-Telefon betreut.

Ein Nebenziele des Hotline-Projekts war es, eine Datenbank für die Problemverwaltung zu erstellen. Wenn die Probleme nicht telefonisch gelöst werden konnten, wurden sie als "Tickets" an die EDV-Mitarbeiter zur Erledigung gemäßigt. Nach der Erledigung wurde eine Rückmeldung verschickt und das Ticket wurde geschlossen. Mit Hilfe der Datenbank konnte die IT-Abteilung messbare Ergebnisse liefern. Einfache Kennzahlen waren z.B. das Verhältnis von geöffneten zu erledigten Tickets, die Verteilung der Tickets auf unterschiedliche Problemarten und ob die Lösungen telefonisch oder vor Ort herbeigeführt wurden. Die Statistiken über die Anzahl eingehender Anrufe, sofort erledigter Probleme und Besuche vor Ort wurden den Anwendern bekannt gegeben, um den Nutzen der EDV-Hotline nochmals zu verdeutlichen.

Ein nützlicher Nebeneffekt der Datenbank war, dass die Rückmeldungen der IT-Mitarbeiter die Lösungen für die bereits bearbeiteten Probleme enthielten und als Lösungsanleitung für neue Probleme herangezogen werden konnten.

Fazit

Ziel von Projektmarketing ist es, die Stakeholder über das Projekt zu informieren und so Vertrauen zu bilden. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Stakeholdern, die eine negative Beziehung zum Projekt haben und es gefährden könnten. Durch ehrliche Information und offene Kommunikation ist es möglich, diese Personen ins Boot zu holen und im besten Fall sogar als Unterstützer zu gewinnen. Grundsätzlich sollten aber auch Stakeholder mit positiven oder neutralen Beziehungen zum Projekt in das Marketing einbezogen werden, um positive Einflüsse auf das Projekt beizubehalten oder zu verstärken. Wichtig ist auch, regelmäßig zu überprüfen, ob es Personen oder Personengruppen gibt, die in der Zwischenzeit zu Stakeholdern geworden sind. Der Fokus des Projektmarketings ist also Beziehungsmanagement. Denn wie überall, gilt auch in Projekten: Beziehungen müssen sorgfältig aufgebaut und gepflegt werden.

Literatur

- Petra Berleb: **Mit der richtigen Marketingstrategie zum Projekterfolg**, Projekt Magazin, Ausgabe 7/2000
- Astrid Pfeiffer: **Erfolgreiche Systemeinführung beim Kunden**, Projekt Magazin, Ausgabe 14/2000
- Jörg Uwer: **Projekt-Sponsorship als kritischer Erfolgsfaktor**, Projekt Magazin, Ausgabe 7/2003
- Uwe Feddern und Andreas Winkelmann: **Fallstudie: Einführung eines PM-Systems mit Methoden der Organisationsentwicklung**, Projekt Magazin, Ausgabe 12/2003
- Dr. Peter Duwe: **Das Projekt im Spannungsfeld seiner Umwelt**, Projekt Magazin, Ausgabe 1/2003

Tipp – Kommunikation

Wie Ihre Mitarbeiter die positive Außenwirkung des Projekts fördern

Projekte erhalten mehr und schneller Unterstützung, wenn sie sowohl innerhalb als auch außerhalb eines Unternehmens positiv wahrgenommen werden. Haben alle Beteiligten die Ziele und die evtl. angestrebten Veränderungen verstanden und als sinnvoll erkannt, werden diese auch tatsächlich gelebt. Die positive Außenwirkung kann den Erfolg eines Projekts also entscheidend beeinflussen.

Dieser Tipp zeigt Ihnen, warum die Projektmitarbeiter nach außen als positiver Botschafter des Projekts auftreten sollten. Projektleiter erfahren, wie sie diese positive Einstellung in ihrem Team fördern können.

Autor



Gaby S. Graupner

Betriebswirtin,
Geschäftsführerin der
DIMAT Services Ltd.,

Präsidentin Elect der German Speakers
Association

Kontakt: trainings@ddraft.de

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

Projektmitarbeiter als "Verkäufer" wahrnehmen

Die Außenwahrnehmung eines Projekts hängt stark von seinen Teammitgliedern ab. Sie vertreten das Projekt gegenüber dem Kunden oder wichtigen Stakeholdern. Besonders wenn diese noch gewonnen werden sollen, ist es hilfreich, wenn jeder einzelne Projektmitarbeiter als positiver Botschafter auftritt. Das gilt auch, wenn die Projektmitarbeiter einen engen Kontakt zu den späteren Anwendern haben, z.B. bei IT-Integrationen. Dort nehmen die Teammitglieder häufig die Installation der neuen Prozesse oder IT-Systeme in den operativen Bereichen vor und halten zudem die Trainings ab.

Um das positive Projektimage bei den Mitarbeitern zu fördern, lohnt es sich, einen Blick in die Vertriebsabteilung eines Unternehmens zu werfen. Dort treten sämtliche Mitarbeiter als Verkäufer der im Unternehmen hergestellten Produkte auf. Deshalb sorgen die Vertriebsleiter dafür, dass ihre Mitarbeiter, aber auch z.B. die Kollegen aus der Technik, stets die besten Argumente haben, um die Produkte zu verkaufen und gut beim Kunden einzuführen. Optimal ist es, wenn die Mitarbeiter die Argumente mit einer gewissen Begeisterung vermitteln können.

Wenn es in Ihrem Projekt Teammitglieder gibt, die mit Zweifeln und vermeintlich "klugem" Insiderwissen gegen das Projekt Stimmung machen, ist es an der Zeit, etwas gegen die negative PR zu unternehmen. Denn bedenken Sie: Jeder Mitarbeiter ist ein Vertreter des Projekts. Der Gedanke, dass die Projektmitarbeiter als "Verkäufer" des eigenen Projekts auftreten sollten, lässt sich aus dem Vertrieb auch auf die Projekte übertragen. Nachfolgend sind einige Tipps aufgeführt, die auf den Erfahrungen von Vertriebsleitern basieren.

Nutzenliste erstellen

Reden Sie offen mit den Mitarbeitern darüber, dass Sie sich ein positives Projektimage wünschen, und was sie sich davon versprechen. Dann erarbeiten Sie mit ihnen mindestens 20 Gründe, warum dieses Projekt für Ihr Unternehmen sinnvoll, nützlich, vielleicht sogar unverzichtbar ist. Auch wenn Sie nicht so viele Gründe finden sollten, halten

Sie möglichst viele fest. Bezieht sich der Nutzen auf heute, auf morgen oder auf die weitere Zukunft des Unternehmens? Notieren Sie alle Punkte. Welche Aufträge, Produktionen und Umsätze hängen von dem positiven Erfolg des Projekts ab? Wie trägt es zur Arbeitsplatzsicherung bei? Das berührt die Projektmitarbeiter auch persönlich.

Danach lassen Sie jeden einzelnen Teilnehmer zudem eine Liste erstellen, warum er selbst für das Gelingen wichtig ist und welcher Nutzen für ihn entsteht. Dies fördert das persönliche Commitment. Oft kann es sinnvoll sein, diese Nutzenlisten im Rahmen eines Workshops mit einem externen Moderator zu erarbeiten. Auch das Kick-off-Meeting stellt eine gute Gelegenheit dar, eine solche Liste zu erstellen ebenso wie jedes andere Treffen in der frühen Phase des Projekts, in dem Teambuilding, Auftragsklärung und Vereinbarungen eine zentrale Rolle spielen.

Aus den gemeinsamen und individuellen Nutzenlisten entwickeln Sie nun mit Ihrem Team ein "Mission-Statement", also eine zentrale Botschaft Ihres Projekts. Diese Botschaft können Sie während der gesamten Projektlaufzeit verwenden, z.B. als Deckblatt in Ordnern, als Beschriftung kleiner Giveaways oder als zentrale Folie bei Projektpräsentationen. Gehen Sie immer wieder auf dieses Statement ein, um die Motivation ihrer Mitarbeiter für das Projekt zu verstärken. Dies kann zu bestimmten Anlässen bzw. zu Beginn neuer Projektphasen geschehen oder auch spontan.

Auf negative Stimmungen reagieren

Auch wenn Sie versuchen, in Ihrem Team ein positives Projektimage aufzubauen, kann es dennoch passieren, dass Mitarbeiter Bedenken haben und eine negative Stimmung verbreiten. Wenn Sie es selbst erleben oder es Ihnen zu Ohren kommt, dass es negativen Flurfunk oder pessimistische "Küchengespräche" gibt, sollten Sie auf diese reagieren. Sie können diese Gespräche natürlich nicht verbieten, das würde nur zusätzliches Öl ins Feuer gießen. Aber was haben Sie dann für Möglichkeiten?

1. Sie erleben selbst ein negatives Küchengespräch

Gehen Sie auf die Gruppe oder den Einzelnen zu und greifen Sie die Aussagen auf. Übersetzen Sie das "Lässtern" in Ängste oder offene Fragen. Ein Beispiel:

Mitarbeiter: "Ich weiß ja nicht, was er (oder die da oben) sich wieder dabei gedacht haben, aber es ist völlig unmöglich, diesen Terminplan einzuhalten."

Sie: "Entschuldigung, ich habe zufällig mitgehört. Sie machen sich Gedanken über unseren Terminplan. Ist Ihnen etwas aufgefallen, das wir übersehen haben?" oder "Gibt es Aufgaben, die wir Ihrer Ansicht nach in ihrer Dauer unterschätzen? Was bringt Sie zu dieser Annahme?" oder "Wie kann ich Sie bei der Einhaltung Ihrer Termine unterstützen?"

Nehmen Sie die negativen Äußerungen der Mitarbeiter auf, verwandeln Sie diese in eine sachliche Aussage und gehen Sie verständnisvoll und lösungsorientiert darauf ein.

2. Negative Küchengespräche kommen Ihnen über Dritte zu Ohren

Und wenn Sie indirekt mitbekommen, dass jemand aus dem Team Ihr Projekt schlecht macht? Sprechen Sie die negativen Äußerungen z.B. zum vermeintlich knappen Terminplan, fehlenden Ressourcen oder weiteren Sorgen in der nächsten Projektsitzung an. Wichtig dabei ist, dies allgemein zu formulieren, auch wenn Sie wissen, wer im Team für die Äußerungen verantwortlich ist, z.B.:

"Ich habe gehört, dass es im Team Bedenken bezüglich unseres engen Zeitplans gibt. Außerdem herrscht offenbar Unmut darüber, dass wir keine weitere Unterstützung erhalten."

Fordern Sie dann die anwesenden Projektmitarbeiter auf, ihre Bedenken zu äußern. Diskutieren Sie, was es kosten würde, wenn z.B. mehr Zeit ausgehandelt wird. Wäre ein solches Vorgehen für das Unternehmen oder das Projekt sinnvoll? Manchmal sehen Menschen den Wald vor lauter Bäumen nicht oder sie vergleichen Äpfel mit Birnen.

Sprechen Sie die verschiedenen Sichtweisen offen an. Wenn die Projektmitarbeiter spüren, dass die offene Ansprache kein Tabu ist, werden sie bereit sein, mit Ihnen offen zu diskutieren und müssen nicht den "heimlichen" Weg des destruktiven Küchengesprächs gehen.

Fachbeitrag

Solution Selling – Projekte lösungsorientiert verkaufen

Von Stephan Heinrich

Alle Projekte – ganz gleichgültig, welchem Fachbereich sie zuzuordnen sind – haben eines gemeinsam: Sie sind vor der Realisierung physisch nicht vorhanden. Diejenigen, die Dienstleistungen in Form von Projektarbeit verkaufen, kennen dieses Problem. Was der Kunde für sein Geld bekommt, ist nicht greifbar. Daher kann ein Projektmanager seinem Gegenüber die Vorteile eines Projekts nicht einfach präsentieren und fühlbar machen wie beispielsweise die Beschleunigung eines Autos oder die Weichheit eines Kaschmir-Pullovers.

Der vorliegende Artikel wendet sich an Teammanager, Programmleiter sowie Führungsverantwortliche und zeigt Methoden für die erfolgreiche Darstellung, den Verkauf und die Rechtfertigung von Projekten. Die Grundpfeiler des Solution Sellings bilden positive menschliche Qualitäten wie genaues Hinhören, präzises Fragen und wohlwollendes Einfühlungsvermögen.

Solution Selling in der Praxis – Projekte lösungsorientiert verkaufen

Alle zielgerichteten Gespräche, die sich um ein Projekt drehen, seien es Budget-, Termin- oder Ressourcenverhandlungen, können als Verkaufssituationen definiert werden. Sie verfolgen das Ziel, einen Interessenausgleich der eingebundenen Partner zu erreichen. Die folgenden Praxisbeispiele illustrieren diesen Umstand:

- Der Programmleiter des IT-Hauses eines Finanzdienstleisters steht vor der Aufgabe, seiner Geschäftsleitung die Notwendigkeit eines umfangreichen Neuprojekts zu verdeutlichen: Die Umsetzung der Vorschriften aus dem Basel II-Abkommen zur Effizienzsteigerung des haftenden Eigenkapitals bei Kreditinstituten machen die Einführung eines detaillierten Risiko-Mess-Algorithmus für alle Bankkunden notwendig. Der Programmleiter weiß aus Erfahrung, dass die Geschäftsleitung neue Projekte nur ungern genehmigt, da der hervorgerufene zusätzliche Ressourcenbedarf stets eine Umschichtung der vorhandenen Mittel zur Folge hat. Solution Selling hilft dem Programmleiter, die Bedenken der Geschäftsleitung klar zu erkennen und aufbauend darauf eine Vision zu erarbeiten, die genau diese Zweifel ausräumt. Das erarbeitete Zielbild des Projekts orientiert sich an den tatsächlichen Bedürfnissen der Beteiligten.
- Der Projektverantwortliche eines Unternehmens der Automobil-Zulieferindustrie erkennt bei der Umsetzung eines Lean-Management-Projekts, dass ein zusätzliches Projekt zur Steigerung der kommunikativen Fähigkeiten seiner Teammitglieder notwendig ist. Üblicherweise stoßen Neuprojekte dieser Ausrichtung bei der Geschäftsführung auf Widerstand, da sie zusätzliche Mittel notwendig machen und der Nutzen unsichtbar bleibt. Solution Selling bietet dem Projektverantwortlichen die Möglichkeit, den unmittelbaren Nutzen eines solchen Projekts transparent zu machen und die Befürchtungen der Geschäftsführung bereits in der Frühphase der Entscheidungsfindung auszuräumen.

Fakten und Phantasien – So verkaufen Sie Projekte erfolgreich

Welche Faktoren haben den oben beschriebenen Projektleitern zum Erfolg verholfen? Und welche konkreten Prinzipien können Sie bei Ihrer Arbeit anwenden? Die folgenden Grundregeln des Solution Sellings lassen sich direkt auf Aufgabenstellungen aus Ihrer Arbeitsumgebung übertragen.

Wer fragt, führt

Erfahrungsgemäß erliegen viele Projektverkäufer bei der Frage "Nun erzählen Sie mal, warum Sie sich vom Wettbewerb unterscheiden" dem Reiz, sich selbst zu präsentieren. Die herkömmliche Reaktion auf diese Frage ist vielen Lesern aus der Praxis bekannt: Munter beten Vertriebsmitarbeiter die auswendig gelernten Vorzüge des eigenen Unternehmens vor und hoffen, auf diese Weise das Interesse des Kunden zu wecken. Neudeutsch nennt man das "Spray and pray": Der Verkäufer versprüht alle seine Argumente und "betet", dass eines davon überzeugt.

Im Gegensatz dazu setzt das Konzept des Solution Sellings im ersten Schritt bei der inneren Haltung des Verkäufers selbst an: So muss er zunächst dem Reiz der eitlen Selbstdarstellung widerstehen und den Drang zum Reden bewusst unterdrücken. Bereits in der Vorbereitungsphase zum entscheidenden Gespräch sollten Sie sich darauf konzentrieren, das tatsächliche Bedürfnis Ihres Gegenübers zu erkunden. Konzentrieren Sie sich darauf, dass die Wünsche und Ängste Ihres Kunden im Zentrum des Gesprächs stehen – und nicht Sie oder das, was Sie verkaufen wollen.

Wenn Sie das Prinzip "Wer fragt, führt" einsetzen, gelingt es Ihnen, den Kunden und seine tatsächlichen Bedürfnisse wirklich zu ergründen, zu verstehen und entsprechend zu reagieren. So gewinnen Sie ein deutliches Bild von der Situation und der Sichtweise des Kunden. Dessen individuelle Situation ergründen Sie beispielsweise durch folgende Fragen:

- "Wie viel kostet Sie der unvorhergesehene Konkurs eines einzigen Kunden?" Diese Frage bezieht sich auf das erste Praxisbeispiel, bei dem es darum geht, dass ein Projektleiter einer Bank um die Genehmigung eines Zusatzprojektes kämpft. Durch die Formulierung "Wie viel kostet Sie ..." wird der Entscheider dazu gebracht, das unerwünschte Ereignis "unvorhergesehener Konkurs" mit einem konkreten Geldwert zu verknüpfen. Um diese Aussage machen zu können, muss er eine ganze Anzahl von Nebenbedingungen, wie z.B. Stundensätze, Kommunikationskanäle, Dokumentationserfordernisse und Erfahrungswerte abwägen. All diese Angaben sind nicht nur wertvolle Aussagen über die Sichtweisen des Entscheiders, sondern bieten auch wertvolle Anknüpfungspunkte für die Gestaltung des zu genehmigenden Projekts.
- "Können Sie die Auswirkungen dieser mangelnden Zusatzqualifikation auf Ihre Mitarbeiter beschreiben?" Diese Frage bezieht sich auf das zweite Praxisbeispiel, bei dem es um die Genehmigung einer Zusatzausbildung für Mitarbeiter eines Automobilzulieferers geht. Der Entscheider beginnt, die aktuelle Situation mit eigenen Worten zu durchleuchten, wenn er die Auswirkungen beschreibt, die sich aus der mangelnden Zusatzqualifikation ergeben. Damit wird ihm in diesem Gespräch vor Augen geführt, dass er mit negativen Folgen rechnen muss, wenn er das Weiterbildungs-Projekt verhindert. Er beginnt, die Dimensionen des Nichtgenehmigens mit den potenziellen positiven Ergebnissen des Neuprojekts in eine sinnvolle Relation zu setzen.

- "Welche Auswirkungen haben die Liefer-Engpässe auf Ihre Termintreue?" Diese Frage zielt darauf ab, einen Entscheider überlegen zu lassen, in welcher Situation sich sein Unternehmen befindet, wenn es außerstande ist, seine Produkte termingerecht zu liefern. So ist das Resultat einer Terminüberschreitung nicht bloß ein verärgerter Kunde, sondern eine ganze Reihe negativer Auswirkungen wie beispielsweise geringerer Maschinen-Auslastungsgrad, längere Kapitalbindung, sinkende Mitarbeitereffizienz, steigender Kapital-Gesamtkostensatz und höhere Wahrscheinlichkeit, den Kunden zu verlieren. Die Frage eröffnet also die ganze Vielfalt eines zunächst ganz einfach erscheinenden Problems.

Alle Antworten auf diese Fragen liefert Ihnen Ihr Gegenüber. So eröffnet Ihr Ansprechpartner Ihnen die entscheidenden Erkenntnisse. Diese sind das Material, das Sie für die Erarbeitung einer maßgeschneiderten Lösung benötigen. Erst nachdem Sie diese Phase des aktiven Zuhörens durchlaufen haben, können Sie mit der eigentlichen Überzeugungsarbeit beginnen.

"Bräuchten" oder "Brauchen"?

Arbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Kunden durch aufmerksames Zuhören und die richtigen Fragen seine tatsächlichen Bedürfnisse heraus. Denn nur wo massive Beschwerden spürbar sind, entsteht der Drang zu einer Lösung und die Bereitschaft, dafür auch zu investieren. Dabei ist der kleine Unterschied zwischen "bräuchten" und "brauchen" entscheidend.

Im tatsächlichen Verkaufsgespräch sieht es oft so aus, dass Gespräche zu lange um den vermuteten Bedarf des Interessenten kreisen. Dabei stützt sich der Verkäufer häufig auf plausible Annahmen und veraltete Erfahrungswerte aus vergangenen Gesprächen. Sätze wie "Und zusätzlich können Sie mit unserem Produkt auch noch sämtliche Kontoaktivitäten Ihrer Kunden überwachen" zeigen, dass hier jemand am Werk ist, der sich nicht die Mühe gemacht hat, den tatsächlichen Kundenbedarf herauszufinden.

Doch für den wirkungsvollen Verkauf einer Lösung reicht es nicht aus, bloß Dinge anzubieten, die der Kunde "gut gebrauchen könnte". Derjenige, der an diesem Vorgehen festhält, schöpft sein Potenzial bei weitem nicht genug aus. Vielmehr ist es entscheidend, herauszuarbeiten, was dem Kunden wirklich Kopfzerbrechen bereitet. Dann kann es gelingen, Lösungen anzubieten, für die konkrete Investitionsbereitschaft besteht.

Wie finden Sie heraus, was den Kunden wirklich interessiert?

Eine Möglichkeit wäre, Ihren Kunden einzuladen, ein freies Gedankenexperiment zu wagen. Ein solches Experiment könnten Sie beispielsweise damit eröffnen, indem Sie dem Entscheider anbieten, einen Idealtag zu visualisieren, an dem er alles, was ihn an der aktuellen Situation stört oder behindert gleichsam wie durch Zauberhand beseitigen kann. Dabei darf er fernab von Zwängen des Tagesgeschäfts und Einschränkungen aus technischen Gegebenheiten seine ganz persönliche Vorstellung einer idealen Lösung beschreiben.

In unserem ersten Praxisbeispiel, bei dem es darum geht, den unvorhergesehenen Konkurs von Bankkunden möglichst frühzeitig zu erkennen, könnte sich z.B. der Entscheider vorstellen, dass seine Kunden ihm alle relevanten Informationen direkt zur Verfügung stellen. Auf den ersten Blick erscheint das utopisch, da Bankkunden gegenüber ihren Kreditgebern eher eine Tendenz zur autonomen Informationsgestaltung haben. Dennoch bietet

dieser zunächst als undurchführbar erscheinende Wunsch einen wertvollen Hinweis darauf, dass die Bank alles darauf verwenden sollte, ihre Kundenbeziehungen vertrauensvoller zu gestalten. Der Projektleiter kann also diesen imaginären Wunsch des Entscheiders dafür verwenden, sein Projekt (zur Risikomessung von Bankkunden) als Instrument zur Steigerung des Vertrauensverhältnisses zu präsentieren. Damit dient dann das angebotene Neuprojekt direkt der Befriedigung eines echten Bedarfs.

Begleiten Sie bei der Durchführung eines Gedankenexperiments Ihr Gegenüber stets durch kurze Gesten der Rückbestätigung. Ein solches Gedankenspiel ist nur scheinbar unlogisch: Durch den Wegfall rationaler Zwänge kann Ihr Gegenüber sich frei in der Gestaltung seiner idealen Lösung hingeben. Sie werden erstaunt sein, wie viele Anknüpfungspunkte für reale Lösungsansätze Sie dadurch finden können.

Präzise Kommunikation

Präzision in der Kommunikation sichern Sie mit einem einfachen Trick: Schreiben Sie die Essenz des Gesagten nieder, denn Schreiben ist präziseres Denken. Nach diesem Grundsatz dokumentieren Sie künftig wichtige Verkaufsgespräche in schriftlicher Form. Sorgen Sie zu jedem Zeitpunkt dafür, dass Ihr Kunde und alle Kräfte in Ihrem Unternehmen nachvollziehen können, in welcher Situation sich der Kunde befindet.

Ihr Kunde schätzt dieses Verhalten ganz besonders, denn für ihn wird sichtbar, dass Sie ihn klar verstanden haben. Sie schildern ihm erneut die Gesprächsinhalte und zeigen, dass Sie seine Schwierigkeiten, dessen Ursachen und Auswirkungen sowie seine Vorstellung von einer besseren Zukunft verstehen.

Ihr schriftliches Protokoll soll dabei knapp, aber aussagekräftig sein. Gewöhnen Sie sich an, klare Sätze bei der Formulierung Ihrer Ziele zu verwenden. Folgender Beispielsatz hat sich bei der Zieldefinition als besonders effektiv erwiesen:

"Durch die Durchführung dieses Verkaufsförderungsmaßnahmen soll erreicht sein, dass

1. der Umsatz bei Produkt xy im nächsten Quartal um 15% steigt.
2. die Beschwerdequote bei Produkt xy auf unter zwei Anrufe pro Quartal sinkt.
3. im Vertriebsgebiet mindestens drei Kunden der Konkurrenz auf unser Produkt umsteigen.

So entwickeln Sie eine tragfähige Vision

Wenn ein Verkauf scheitert, liegt es häufig daran, dass es nicht gelungen ist, beim Kunden eine klare Vorstellung von der angebotenen Lösung zu entwickeln. Der Kunde kann sich nicht vorstellen, um wie viel besser es ihm gehen würde, wenn er sich zu dem Geschäft entschließt.

Das folgende Beispiel stammt aus dem Gebiet der Raucherentwöhnung und zeigt die vier Phasen, die ein Entscheider üblicherweise durchläuft, bis er tatsächlich bereit ist, für die Lösung eines Problems auch tatsächlich zu bezahlen. Vor allem wenn Sie Raucher sind oder einmal waren, werden Sie das folgende Beispiel sehr gut nachvollziehen können:

- Es ist wohl unstrittig, dass Rauchen nicht gesundheitsförderlich ist. Überzeugte Raucher wissen das auch. Dennoch ist für sie die Situation in Ordnung. Sie blenden das Problem aus.

- Weniger überzeugte Raucher ("Eigentlich will ich aufhören, aber ...") sehen das Problem und es ist ihnen nicht angenehm. Die Auswirkungen der Situation sind jedoch nicht schmerhaft genug, um konkrete Pläne zu fassen.
- Raucher auf dem Absprung ("Ich habe mir vorgenommen, bald aufzuhören") sehen das Problem und seine unangenehme Auswirkung. Sie wollen die Situation beenden. Es fehlt ihnen jedoch noch ein klares Zielbild des Nutzens, den ein Leben als Nichtraucher für sie bringen kann. Sie haben noch keine Vision.
- Überzeugte Ex-Raucher haben sich bewusst gegen das Rauchen entschieden und genießen den daraus resultierenden Nutzen. Sie begründen ihren Entschluss mit der nun deutlich gestiegenen Lebensqualität. Die Mühsal der Entwöhnungsphase haben sie längst vergessen.

Dieses Beispiel zeigt, wie sich Bedarf entwickelt:

Phase 1: Ich finde meine Situation fast perfekt.

Phase 2: Ich bin ein wenig unzufrieden.

Phase 3: Mein Problem geht nicht von alleine weg.

Phase 4: Ich muss jetzt schnellstmöglich etwas unternehmen!

Zurück zu unserem Beispiel: Ein sehr erfolgreicher Autor zum Thema Raucherentwöhnung, Allan Carr, nutzt in seinem Buch "Endlich Nichtraucher" die Kraft der Vision. Dabei empfiehlt der Autor dem Leser, ruhig so lange weiterzuраuchen, bis er tatsächlich die klare Vision des Aufgebens in sich trägt. Carr warnt seine Leser sogar davor, das Rauchen zu beenden, bevor sie am Ende des Buchs angelangt sind. Mit dieser Empfehlung will er vermeiden, dass der Entschluss zum Aufgeben voreilig gefällt wird, wenn noch nicht eine klare und deutliche Vision von einem Leben als Nichtraucher verankert ist. Ohne diese klare Vision ist die Rate der Rückfälle extrem hoch.

Diese Erkenntnisse können Sie sehr gut für Ihre Vertriebsarbeit nutzen und so "Rückfälle" bei Ihren Kunden vermeiden. Eine Vision ist dann tragfähig, wenn sie folgende Punkte erfüllt:

- Die Vision muss gemeinsam mit dem Entscheider erarbeitet werden. Das bedeutet für Sie, dass Sie das Entscheidungsgremium schon in der Frühphase der Visionsbildung integrieren sollen. Viele Visionen scheitern daran, dass sie von den Entscheidern als nicht relevant erachtet werden, da das Zielbild nicht ihre Vorstellungen widerspiegelt.
- Die Vision muss direkt auf einem echten Bedarf basieren. Im Zentrum eines Zielbilds muss daher stets ein reales Bedürfnis stehen, das bei dem Entscheider als dringend wahrgenommen wird. Oftmals existieren Visionen, die zwar gut klingen, aber nicht das abbilden, was dem Entscheider ein Anliegen ist.
- Der Nutzen der angebotenen Vision muss für den Geschäftserfolg des Kunden entscheidend sein. Auch hier gilt, dass bereits in der Frühphase von Verhandlungen durch zielgerichtete Fragen herausgearbeitet sein muss, was für den Geschäftserfolg entscheidend ist und was andererseits bloß als schmückendes Beiwerk dient.
- Der angebotene Nutzen muss messbar sein, denn alles, was nicht messbar ist, kann auch nicht kontrolliert und nachgesteuert werden. Oftmals werden auch Nutzenversprechungen gemacht, die nicht messbar sind, damit sich die Verpflichteten einer wirksamen Kontrolle entziehen können.

Wenn es Ihnen nicht gelingt, die Vision des messbaren und wichtigen Nutzens, den Ihre Lösung bietet, gemeinsam mit dem Entscheider zu entwickeln, besteht die Gefahr eines Rückziehers – auch in letzter Minute.

So vermeiden Sie Rückzieher

Bestimmt haben Sie es schon einmal erlebt, dass Sie zur Vertragsunterschrift beim Kunden waren. Unerwartet für Sie äußert der Kunde plötzlich große Zweifel an der Lösung. Obwohl alles "in trockenen Tüchern" war, beginnt der Kunde Gründe aufzuzählen, warum die Lösung ihm nun nicht geeignet oder zu teuer erscheint.

Jede Investition birgt ein Risiko. Man bezahlt Geld und kann nicht sicher sein, dass die Investition den versprochenen Nutzen bringt. Angesichts des Risikos einer Fehlentscheidung entstehen Zweifel beim Entscheider. Wenn die Vision klar und deutlich aufgebaut ist, wird das Risiko nur eine Hürde sein, über die der Entscheider mit Ihrer Unterstützung springen wird. Wenn die Vision fehlt, wird die Angst vor einer Fehlentscheidung zu einer undurchdringlichen Wand.

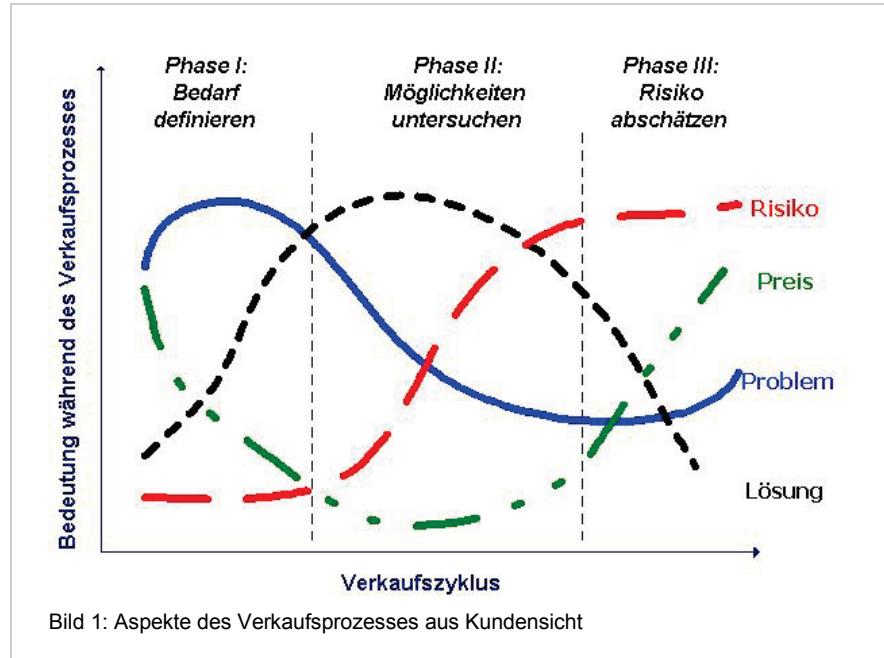


Bild 1: Aspekte des Verkaufsprozesses aus Kundensicht

Die Graphik zeigt, wie aus Sicht des Kunden verschiedene Aspekte während des Verkaufsprozesses unterschiedlich stark wirken. So ist der Preis zu Beginn wichtig, weil der Kunde klären muss, ob er es sich "leisten" kann, verliert dann an Bedeutung und wird dann wieder sehr stark, wenn es ans Unterschreiben geht. Die Vision nimmt in der Mitte des Verkaufsprozesses eine wichtige Rolle ein und verblasst zum Ende hin. Das Risikoempfinden wird zum Ende des Verkaufsprozesses sehr heftig.

Für Sie bedeutet das zweierlei:

1. In der Kürze liegt die Würze

Halten Sie die dritte Phase so kurz wie möglich! Vergewissern Sie sich vor Absenden des Angebots, dass es annehmbar ist und vereinbaren Sie eine kurze Annahmefrist. Stellen Sie sicher, dass alle Vorbereitungen wie Abgleichen der Geschäftsbedingungen oder Klärung der Finanzierung schon vor Abgabe Ihres Angebotes abgeschlossen sind.

Je länger das Angebot bei Ihrem Kunden liegt, umso geringer wird die Chance eines positiven Ausgangs. Dies vor allem deshalb, weil sich nur durch kurze Entscheidungszeiten die Spannung, die von einem interessanten

Angebot ausgeht, aufrechterhalten lässt. Denkt hingegen ein Entscheider, er könne sich mit dem nächsten Schritt noch ein wenig Zeit lassen, verliert Ihr Angebot an Signifikanz und es entsteht der Eindruck, man könne sich sowieso noch ein wenig zurücklehnen. Der Kunde darf sich jedoch nicht von Ihnen zum Abschluss gedrängt fühlen.

2. Verbildlichen Sie die Vision

Stellen Sie vor allem in der Endphase des Verkaufs immer wieder die Vision in den Vordergrund. So wirken Sie dem Verbllassen der Vision entgegen und halten das Risikoempfinden Ihres Kunden niedrig.

Tipps zur Umsetzung:

- Verankern Sie die Vision bei Ihrem Kunden, indem Sie sich auf den Sprachgebrauch des Kunden einstellen und seine Worte wiederverwenden. Lassen Sie den Kunden immer wieder selbst ausdrücken, welchen Nutzen er mit der Investition für sich erwartet.
- Wiederholen Sie die Worte des Kunden schriftlich. Wer nach einem Gespräch nochmals liest, was er selbst im Gespräch gesagt hat, sieht die Dinge noch klarer.
- Erweitern Sie die Vision des Kunden, indem Sie Schritt für Schritt noch weitere positive Auswirkungen Ihrer Lösung aufführen. Achten Sie darauf, dass Sie hier auch gezielt positive Auswirkungen auf die Arbeit von Kollegen und potentiellen Mitentscheidern Ihres Gesprächspartners hinzufügen.

Fazit

Projekte haben vor der Realisierung keine physisch wahrnehmbaren Eigenschaften. Dieser Umstand führt bei Entscheidern oft zu diffusen Befürchtungen und unklaren Bedürfnissen. Projektleiter können nun durch den Einsatz der Methode des Solution Sellings die echten Bedürfnisse ihrer internen und externen Kunden ermitteln und gemeinsam mit ihm eine passende Lösung erarbeiten. Damit steigert Solution Selling das Durchsetzungsvermögen von Projektleitern.

Die Instrumente für den punktgenauen Lösungsverkauf sind Erkundung des echten Bedürfnisses, klare Gesprächsführung durch gezieltes Fragen, präzise Kommunikation sowie die Erarbeitung einer tragfähigen Vision.

Rückziehern in der Verkaufsphase begegnen Sie, indem Sie bereits in den Phasen II und III der Entscheidung die erarbeitete Vision der Lösung in den Vordergrund stellen und in der Abschlussphase auf ihre Stärken verweisen.

Klare Transparenz über die Bedürfnislage des Kunden und ein Zielbild, das zeigt, um wie viel besser es dem Kunden durch Ihre Hilfe gehen kann, steigern die Wahrscheinlichkeit für einen Abschluss.

Tipp

Werben Sie für Ihr Projekt – kurz und knackig

Wecken Sie die Neugier mit dem Elevator Pitch

In turbulenten Projektalltag sind die Terminkalender Ihrer Stakeholder voll. Oft erwischen Sie einen Stakeholder nur zwischen "Tür und Angel". Wer dann zu langen Erläuterungen ansetzt, wird unterbrochen oder schlicht ignoriert. Gute Erfolgschancen haben Sie in einer solchen Situation mit dem sog. "Elevator Pitch". Er ist Ihr "Türöffner" für einen nächsten Termin, bei dem Sie Ihr Anliegen ausführlich darstellen können. Mit dem Elevator Pitch bringen Sie den Nutzen Ihres Projekts "auf den Punkt" und wecken dadurch Interesse Ihres Zuhörers und seinen Wunsch, mehr über das Projekt zu erfahren.

Eine typische Situation, in der Sie den Elevator Pitch nutzen können, ist z.B. folgende: Sie sind Projektleiter eines Projekts für die Einführung einer unternehmensinternen Social Network Plattform und möchten den Chef der Kommunikationsabteilung für eine Informationskampagne für diese Plattform gewinnen. Dazu brauchen Sie bei ihm einen Termin.

Wie dies mit dem Elevator Pitch erreichen und ihn geschieht für das Marketing Ihres Projekts einsetzen, erfahren Sie in diesem Tipp.

In 30 Sekunden die Aufmerksamkeit gewinnen

Der Elevator-Pitch ist eine Technik, mit der Sie als Projektleiter in 30 Sekunden die Neugier und das Interesse Ihres Zuhörers für sich und Ihr Projekt wecken können. Damit verpacken Sie die Informationen, die Sie vermitteln wollen, so, dass diese aus der Flut anderer Informationen herausragen. Im besten Fall bietet Ihnen Ihr Gesprächspartner, einen Termin an, bei dem Sie das Projekt ausführlich darstellen und sich die notwendige Unterstützung sichern können.

Der Elevator Pitch entstand in den 80er Jahren in Amerika. Damals standen Vertriebsleute vor einem ähnlichen Problem, vor dem Sie heute oft stehen: Sie bekamen nicht die Zeit, ihre Ideen mit ihren Vorgesetzten zu besprechen. Die einzige Gelegenheit, diese anzusprechen, war, wenn sie die Vorgesetzten im Aufzug trafen. So entwickelten die Vertriebsmitarbeiter eine 30-Sekunden-Präsentation, mit der sie während einer Fahrt im Aufzug ("elevator") Interesse für ihre Idee wecken konnten ("pitch" bedeutet "Verkaufsgespräch").

Das Geheimnis der Wirksamkeit des Elevator Pitch beruht auf den folgenden beiden Elementen: Zum einen werden Vorteile und Nutzen für den anderen klar und unmissverständlich aufgezeigt, zum anderen auf einer hoch-emotionalen und bildhaften Ansprache.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

Der Elevator Pitch ist ein Element des Projektmarketings, das Sie – neben der Aufzugfahrt – in folgenden Situationen einsetzen können, um einen Stakeholder emotional anzusprechen:

- im Anschluss an ein Meeting, in der Cafeteria oder auf dem Flur
- in den Pausen und beim Mittagessen bei Veranstaltungen und Kongressen
- bei einem Anruf
- als Stilmittel für den Anfang einer Präsentation

Was will ich wem vermitteln?

Der Elevator Pitch ist immer auf eine bestimmte Zielperson (oder Zielgruppe) ausgerichtet. Je konkreter Sie diese vor Augen haben, umso besser können Sie sich in deren Interessen und Wünsche hineinversetzen. Ein Elevator Pitch für den Vorstand Ihres Unternehmens sieht anders aus als der für einen Projektleiterkollegen und anders als für den Abnehmer Ihres Projektergebnisses.

Falls Ihnen die Informationen aus dem Kommunikationsplan nicht ausreichen, versuchen Sie über andere Kanäle noch mehr über die Zielperson herauszubekommen. Je genauer sie wissen, was diese an Ihrem Projekt interessiert und bewegt, umso besser können Sie diese ansprechen.

Bevor Sie den Elevator Pitch umsetzen, sollten Sie die folgenden Fragen für sich beantworten:

- Was genau will ich vermitteln?
- Stimmen meine Einstellungen und Überzeugungen mit dem überein, was ich sagen will?
- Welches Bild habe ich von der Zielperson bzw. Zielgruppe? Wie kann ich sie am besten ansprechen?

Der Leiter der Kommunikation aus dem Beispiel für die Einführung der Social Network Plattform ist an innovativen Themen interessiert, hat selbst aber nur wenig Zeit und auch nur wenige Mitarbeiter. Er unterstützt zusätzliche Themen nur, wenn er sich davon einen Imagegewinn für die Kommunikationsabteilung verspricht.

Und dies sind die Antworten, die Sie sich als Projektleiter geben würden:

"Die Social Network Plattform ermöglicht ein einfaches handhabbares unternehmensweites Wissensmanagement, das dem Unternehmen ein innovatives Image gibt. Ich selbst bin von den Vorteilen des Systems voll überzeugt und habe den Nutzen schon erleben können, da das System als Pilot bereits erfolgreich in einem Projekt eingesetzt wurde."

Emotionale Ansprache anstelle trockener Fakten

Nicht Zahlen, Daten und Fakten sprechen Menschen emotional an, sondern möglichst bildhafte Antworten auf die Frage "Was bedeutet das für mich?" Mit dem Elevator Pitch bedienen Sie die Grundbedürfnisse Ihres Gegenübers.

Dies ist zuerst sein **Stolz**. Zeigen Sie ihm im Elevator Pitch, wie Ihr Projekt sein Image verbessern kann. Das zweite Grundbedürfnis ist der **Gewinn**: Der Angesprochene muss erkennen, welchen Nutzen oder Gewinn er von

Ihrem Projekt hat. Dies kann z.B. ein materieller Gewinn sein, aber auch eine Verbesserung der organisatorischen Abläufe, welche die Qualität der Arbeit steigert. Spaß an der Unterstützung kann ein emotionaler Nutzen sein, der Ihren Stakeholder motiviert. Wenn er etwas gerne macht, wie z.B. einen Vortrag vor vielen Menschen halten, können Sie ihn leicht dafür gewinnen. Das letzte Motiv ist **Sicherheit**. Dies ist z.B. der Fall, wenn Sie mit Ihrem Projekt ein Problem Ihres Stakeholders lösen (Scharmbraks, 2004). In dem Beispiel könnte es sein, dass der Leiter der Kommunikationsabteilung in seiner Zielvereinbarung stehen hat, mit einem bestimmten Anteil seiner Aktivitäten über innovative Projekte im Unternehmen zu berichten.

Die Dramaturgie des Elevator Pitch

Wenn Ihr Elevator Pitch endet, muss Ihr Gegenüber so interessiert sein, dass er mehr erfahren will und Sie als Person in Erinnerung bleiben. Um dies zu erreichen, wird für die Dramaturgie des Elevator Pitch die AIDA-Formel verwendet. Dabei steht:

- **A für Attention:** Aufmerksamkeit erzeugen

"Stellen Sie sich vor, unser Unternehmen hat einen Marktplatz, indem sich Geschäftsleitung und Mitarbeiter über Aktuelles austauschen können und auch die detaillierte Abstimmung über einzelne Projekte in geschlossenen Bereichen möglich ist."

- **I für Interest:** Interesse wecken

"Ich leite ein Projekt, das genau einen solchen Marktplatz in unserem Intranet realisiert. Es ist eine Kommunikationsplattform, mit den Funktionen eines sozialen Netzwerks, die genau auf unsere Bedürfnisse zugeschnitten ist. Und wir sparen dadurch Geld für die Team- und Abteilungslaufwerke."

- **D für Desire:** unerfüllte Wünsche ansprechen

"Ich habe Sie als jemand kennengelernt, der Innovation gerne nutzt, um dem Unternehmen ein modernes Image zu geben. Mit dieser Plattform sind wir nicht nur im Trend, sondern gegenüber anderen Unternehmen sogar Vorreiter."

- **A für Aktion:** den nächsten Handlungsschritt vereinbaren, der Ihnen z.B. die Chance gibt, Ihr Projekt ausführlicher vorzustellen.

"Ich möchte Ihnen gerne näher vorstellen, was wir vorhaben. Darf ich Ihnen dazu eine Terminanfrage schicken?"

Mit Sprach-Bildern den "Herzschlag erhöhen"

Überlegen Sie sich, mit welchen Sprach-Bildern Sie am besten die einzelnen Schritte dieser Dramaturgie umsetzen. Es muss sich quasi "der Herzschlag" Ihres Ansprechpartners "erhöhen". Außergewöhnliche Sprach-Bilder oder Vergleiche bleiben nicht nur besser im Gedächtnis haften, mit Ihnen können komplexe Zusammenhänge oft auch auf eine einfache Art und Weise verdeutlicht werden.

Wenn Sie z.B. Ihren Kommunikationschef für Ihr Projekt der Entwicklung einer neuen Plattform für die interne Kommunikation einnehmen wollen, könnte die Einleitung des Elevator Pitch so aussehen: "Wir entwickeln für Sie und die anderen Kollegen eine Kommunikationsplattform, die ähnlich wie Facebook funktioniert, aber z.B. eine Nutzeroberfläche hat, die sich an unserem unternehmenseigenen Corporate Design orientiert."

Ein weiteres Beispiel, wie mit einem Elevator Pitch für ein Projekt Management Office (PMO) gewonnen werden kann, ist im Artikel "[Visionen und Leitbilder – wirksame Werkzeuge für den PMO-Erfolg](#)" enthalten (Projekt Magazin, 01/2013).

Überzeugen Sie durch Ihre persönliche Wirkung

Ein wirkungsvoller Elevator Pitch ist wie ein kleiner Auftritt im Theater, der dem Zuschauer Erinnerung bleibt. Er muss inszeniert werden, wenn er wirken soll. Beim Elevator Pitch überzeugen Sie nicht nur durch Inhalte, sondern besonders durch Ihre persönliche Wirkung:

- **Üben Sie den Elevator Pitch vor dem Auftritt:** Lassen Sie sich den Elevator Pitch von einem Kollegen vorlesen, um seine Wirkung auf Sie zu testen. Halten Sie ihn dann vor diesem Kollegen und holen Sie sich kritisches Feedback von ihm, um den Elevator Pitch zu optimieren – sowohl inhaltlich als auch bezogen auf Ihr Auftreten.
- **Achten Sie auf Ihre Stimme und Ihre Körpersprache:** Achten Sie darauf, wie Sie sprechen, denn nur eine gut modulierte Stimme macht Ihre Aussagen glaubwürdig. Stimmen Sie auch Ihre Körpersprache auf den Elevator Pitch ab. Wenn Sie z.B. sagen "Ich selbst bin ganz begeistert, was wir mit dieser Plattform als Kommunikationsmöglichkeit auf dem Weg bringen werden", sollten Sie dies durch eine aufrechte Körperhaltung, direkten Blickkontakt mit Ihrem Gesprächspartner und einen strahlenden Gesichtsausdruck unterstützen.
- **Begeistern Sie den Gesprächspartner:** Ein guter Pitch ist eine Aneinanderreihung von Höhepunkten. Es darf keine Langeweile entstehen. Sprechen Sie Ihre Zielperson oder Zielpersonen direkt an und halten im persönlichen Gespräch den Blickkontakt. Drücken Sie durch das, was Sie sagen und wie Sie es sagen aus, dass Sie selbst begeistert sind. Am Ende sollte Ihr Gesprächspartner im Idealfall selbst "leuchtende Augen" haben.

Wenn Sie erfolgreich waren, haben Sie danach einen Gesprächstermin – oder zumindest das Versprechen, dass Ihre weiterführenden Informationen gelesen werden. Lassen Sie jetzt keine Zeit verstreichen. Machen Sie den Termin fest bzw. senden Sie Unterlagen sofort, bevor bei Ihrem Gesprächspartner andere Themen wieder die Oberhand gewinnen.

Fazit

Der Elevator Pitch ist eine kurze wirkungsvolle Präsentation, die Aufmerksamkeit erzeugt. Wenn Sie ihn einsetzen, müssen Sie Ihr Thema aus dem Blickwinkel des Stakeholders betrachten, den Sie ansprechen wollen: Was ist sein Interesse? Was sind seine Wünsche?

Wenn Sie die Antworten auf diese Frage mit griffigen Bildern und einer lebhaften Sprache vortragen, schaffen Sie die Basis dafür, in einem Folgetermin Ihr Thema ausführlich darzustellen. Der Elevator Pitch hilft Ihnen dann, wenn Sie die Aufmerksamkeit eines Stakeholders brauchen, diesen aber noch kein Interesse für Ihr Projekt zeigt.

Literatur

- Scharnbraks, Joachim: 30 Minuten Elevator Pitch, GABAL Verlag, Offenbach 2004

Fachbeitrag

Geschichten überlegt einsetzen

Storytelling als Steuerungsinstrument in Projekten

Wem hören Sie mit Vergnügen zu? Dem gewandten Erzähler oder dem akribischen Faktensammler? Es fällt uns leichter, Geschichten zu folgen, als einer Aufzählung von Fakten. Geschichten wecken bei uns Emotionen, hier ist Spannung und Aufregung im Spiel, Geschichten unterhalten uns. Außerdem können wir uns Fakten, die wir in einer Geschichte hören, gut merken.

Geschichten lassen sich auch im Projektmanagement gewinnbringend einsetzen. Sie können beispielsweise dazu beitragen, das Projektteam zu motivieren, das Projektziel zu kommunizieren oder Wissen weiterzugeben. Das Erzählen von Geschichten als Methode nennt man "Storytelling". Im Folgenden erfahren Sie, was Storytelling ist, wie es wirkt und zu welchen Zwecken man es in der Projektarbeit einsetzen kann. Ausführlich vorgestellt wird der Einsatz in der Projektkommunikation.

Storytelling – Hintergründe und Einsatzbereiche

Storytelling ist eine Sammlung narrativer Methoden (lat. narrare = erzählen). Es beschränkt sich aber nicht nur auf das Erzählen oder Zuhören, sondern umfasst auch Aspekte wie den Zweck einer Geschichte, den gewählten Verbreitungsweg und die Situation, in der erzählt wird.

Die Learning History-Methode beispielsweise wurde in den 1990er Jahren in den USA entwickelt und wird seitdem von namhaften Unternehmen wie Rank Xerox oder IBM eingesetzt. Hierbei erzählen ausgewählte Mitarbeiter über wichtige Ereignisse oder Abläufe. Dabei bringen sie jeweils ihre eigene Sichtweise des Sachverhalts in ihre Erzählung ein, so dass sich bisher unbekannte Zusammenhänge aufzeigen. Diese werden in einer Lerngeschichte (Learning History) zusammengefasst und in Seminaren anderen Mitarbeitern vorgetragen. Anschließend besprechen die Zuhörer die Geschichte.

Mittels Storytelling ist es möglich, Wissen weiterzugeben oder die Kreativität anzuregen, beispielsweise um für bestimmte Probleme eine Lösung zu finden. Am häufigsten dient Storytelling strategischen Zwecken. Mit Geschichten kann man u.a. neue Werte vermitteln oder die Unternehmenskultur darstellen. Erzählt der Personalberater dem neuen Mitarbeiter beispielsweise, dass der Firmengründer – inzwischen mehrfacher Millionär – bei jedem Besuch in der Produktionshalle den Boden nach Schrauben absucht und sie aufhebt, macht er dem Neuling dadurch klar: Wir sind sparsam. Auch der Chef spart, wo er kann. Solche Anekdoten wirken allerdings nur, wenn sie wahr sind. Für andere Situationen (z.B. Problemlösungsprozess) können erfundene Geschichten und Analogien besser geeignet sein.

Autor



Sigrid Hauer

Dipl.-Betriebswirtin (BA),
Geschäftsführerin der EBH
GmbH, München;

Schwerpunkte: Projektmanagement,
Kommunikation in Projekten und
Teams, Storytelling

Kontakt: sh@consulting4quality.de

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

Der Begriff "Geschichte" ist beim Storytelling weit gefasst. Grundsätzlich reicht er von der nüchternen Informationsweitergabe bis hin zur dramaturgisch hochwertigen, spannungsgeladenen Geschichte. In der Praxis lässt sich aber beobachten, dass auch Personen, die eher fakten- und datenorientiert sind, sehr ansprechend erzählen können, wenn sie sich für ein Thema begeistern.

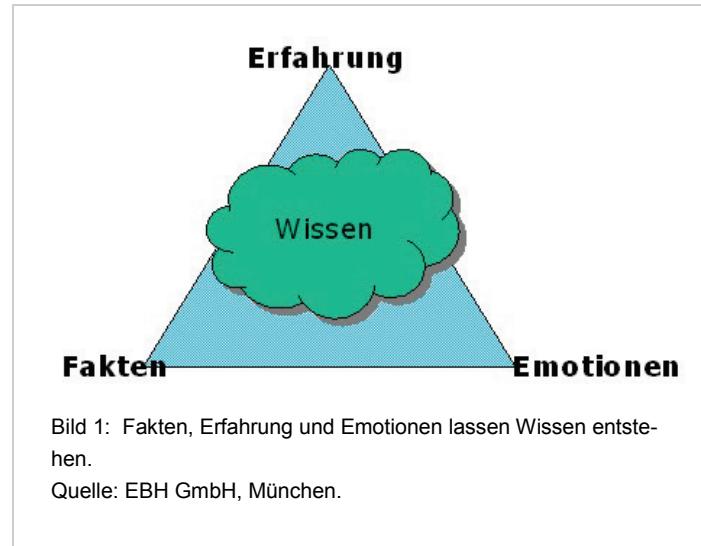
Flexibel ist auch der Rahmen, in dem eine Geschichte erzählt wird: Die Erzählung kann systematisch geplant und verarbeitet werden wie bei der Learning History-Methode. Es kann sich aber auch um eine Anekdote handeln, die der Abteilungsleiter spontan seinen Mitarbeitern erzählt, um sie zu motivieren oder für gute Stimmung zu sorgen.

Wir merken uns Emotionen und Bilder

Wir können uns Fakten und Sachverhalte leichter merken, wenn man sie uns in einer Geschichte präsentiert. Woran liegt das?

Forschungsergebnisse der Neurobiologie zeigen, dass unser Gehirn am schnellsten und direktesten über Gefühle gesteuert wird. Fakten, die von Emotionen begleitet werden, verankern sich in unserem Gehirn effizienter und nachhaltiger. Wichtige Erfahrungen sind oft mit intensiven Gefühlen verbunden – sei es, dass uns die Ereignisse sehr interessiert haben, wir überrascht wurden oder einen Schreck erlebt haben. Wenn wir uns an diese Erfahrungen erinnern, dann erinnern wir uns auch an die Gefühle in der damaligen Situation. Das Gehirn verbindet Erfahrungen oder Fakten mit den Emotionen, die sie begleitet haben.

Emotionen führen dazu, dass in unserem Kopf eine Abfolge von Bildern entsteht. Diese Bilder können wir uns umso leichter merken, je stärker die Emotionen sind, die wir mit ihnen verbinden. Auf diese Weise funktionieren Geschichten: Sie erzeugen in uns Emotionen und Bilder. Die inneren Bildergeschichten und die Fakten, die sie transportieren, können wir uns gut merken. Es entsteht Wissen, das wir gerne weiter erzählen. Auf dieser Wirkung baut Storytelling auf (Bild 1).



Storytelling in Projekten

Nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Projekten kann Storytelling auf verschiedene Weise genutzt werden. Die drei wichtigsten Einsatzgebiete sind:

- Unterstützung der Projektkommunikation
- Unterstützung beim Wissensmanagement (Auffinden von Wissen)
- Unterstützung bei der Lösungsfindung

Projektkommunikation

Mit Storytelling lässt sich die Kommunikation der Projektinhalte unterstützen. Die Projektbeteiligten kommunizieren über Geschichten den Zweck und das Ziel des Projekts. Je nach Situation erzählen Projektleiter, Projektmitarbeiter, Auftraggeber oder die vom Projekt betroffenen Personen. Diese Geschichten sind auf die jeweiligen Stakeholder abgestimmt, z.B. Entscheider, zukünftige Anwender der Projektlösung oder vom Projekt betroffene Mitarbeiter. Ziel ist es, den unterschiedlichen Zielgruppen bestimmte Botschaften und Inhalte zu vermitteln. Themen sind z.B. das Projektziel, der Status oder der Projektnutzen. Der Projektleiter kann dem Lenkungsausschuss die aktuelle Situation im Projekt z.B. mit einer Metapher oder einer Parabel vermitteln. Dadurch lenkt er die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer auf den wichtigen Punkt.

Beispiel

In einem Projekt gab es auf Auftraggeberseite einen Wechsel in der Geschäftsleitung. Dieser Wechsel war zwar angekündigt worden, nicht geplant waren allerdings die erhöhten Kommunikationsaufwände im Projekt, die daraus folgten. Der neue Geschäftsführer musste die Ziele und Aufgaben des Projekts erst kennenlernen, außerdem brachte er eigene, für das Projekt neue Vorstellungen ein. Der Projektleiter veranschaulichte dem Lenkungsausschuss dieses Anfangsschwierigkeiten mit einer Geschichte, bevor er sein Anliegen erläuterte und mit konkreten Fakten argumentierte. Die Geschichte war folgende:

"Ein Mann wandert mit schwerem Gepäck beladen auf einer Landstraße. Da kommt ihm ein Bauer mit seinem Pferdewagen entgegen. Der Wanderer hält ihn an: "Wie weit ist es von hier nach Steinberg?" Der Bauer kratzt sich hinterm Ohr und brummelt: "Na ja, mit dem Pferdewagen wohl so eine halbe Stunde." Der Wanderer: "Darf ich mitfahren?" – "Bitte, steigen Sie auf", sagt der Bauer. Sie fahren eine halbe Stunde. Noch keine Häuser in Sicht. Langsam wird der Wanderer unruhig. "Sagen Sie", ruft er dem Bauern von hinten zu, "wie weit ist es denn noch bis Steinberg?" Der Bauer kratzt sich wieder hinterm Ohr und brummelt: "Na ja, mit dem Pferdewagen wohl so eine gute Stunde." Der Wanderer ist entsetzt: "Wie kann denn das sein?! Vorhin haben Sie mir noch erzählt, wir wären eine halbe Stunde von Steinberg entfernt. Und jetzt fahren wir schon eine halbe Stunde!" – "Ja", brummelt der Bauer, "aber in die entgegengesetzte Richtung."

Es muss nicht immer eine solche Parabel sein, mit der man eine bestimmte Botschaft erläutert oder ein Problem schildert. Oft sind auch Geschichten "aus dem wirklichen Leben" – also Beispiele oder Erfahrungsberichte – aussagekräftig und helfen den Zuhörern, die bestimmte Einzelheiten nicht kennen, sich in Situationen hineinzuversetzen und Entscheidungen zu treffen.

Wissensfindung

Über Geschichten kann man Wissen vermitteln. Wenn das Projektteam beispielsweise Anforderungen erhebt, können Auftraggeber oder Anwender diese Anforderungen konkretisieren und veranschaulichen, indem sie kurze Geschichten erzählen. Geschichten machen die Anforderungen für das Projekt leichter verständlich und zeigen Zusammenhänge auf. Ziel ist es, Abhängigkeiten, komplexe Zusammenhänge und fachliche Anforderungen an das Projekt zu erkennen sowie Wissen weiterzugeben.

Beispiel

Anforderungen wie "Breite der Maschine max. 7,80 Meter", sind zwar eindeutig. Anschaulich und verständlich wird die Anforderung aber, wenn der betreffende Mitarbeiter dazu erzählt:

"Das Tor zur Produktionshalle ist 8 Meter breit, deshalb darf die neue Maschine nicht breiter sein. Die Vorgänger-Maschine war 8,15 Meter, weil man sich vermessen hatte. Um die in die Halle zu kriegen, mussten wir einen Teil der Wand einreißen. Das war im Winter und durch das Loch kam der ganze Schnee. Die Abdeckplane hat da auch nicht mehr geholfen, der Wind war zu stark. Wegen der Kälte bin ich krank geworden und lag eine Woche im Bett. Das will ich nicht noch mal erleben. Also merkt euch bitte: maximal 7,80 Meter".

Lösungsfindung

Geschichten unterstützen die Vorstellungskraft und können zur Lösungsfindung im Projekt herangezogen werden. Mit Geschichten als kreativem Werkzeug kann das Projektteam Ideen entwickeln, die als Basis für die Ausarbeitung konkreter Lösungen dienen können. Ziel ist es, Lösungsideen für das Projekt abzuleiten.

Beispiel

In einer Firma zur Herstellung von Etiketten und Beschriftungen arbeitete ein Projektteam an einem neuen, speziellen Etikett. Die Produktentwicklung war fast abgeschlossen. Technisch war das neue Etikett sehr überzeugend und verblüffend einfach. Marktanalysen bescheinigten ihm gute Chancen. Das Problem war aber, dass in der Firma davon fast niemand wusste. Stattdessen standen viele Mitarbeiter dem Produkt ablehnend gegenüber.

Das Projektteam fühlte sich wie die Bewohner des kleinen gallischen Dorfs aus dem Asterix-Comic, das unablässig gegen "den Rest der Welt" ankämpfte. Aus dieser Metapher und den Emotionen, die die Projektmitarbeiter damit verbunden, entwickelte das Team eine Vision und eine Idee, wie sie die Kollegen, die dem Thema ablehnend gegenüberstanden, von dem neuen Produkt überzeugen könnten. Indem sie die Faktenebene verließen und sich ein Stück weit von ihren Gefühlen leiten ließen, schafften sie es, ihr Produkt innerhalb des Unternehmens so darzustellen, dass auch Unbeteiligte den Nutzen erkennen konnten. Das Bild des kleinen gallischen Dorfes mit seinen Bewohnern regte sie dazu an, Geschichten zu erfinden, in dem ihr neu entwickeltes Etikett als Lösung für allerhand Probleme des Dorfes verwendet wurde. Das Etikett zeigte beispielsweise an, wer wo zu finden war. Wegweiser mit Etiketten brachten Ordnung ins Dorf und wenn sich etwas veränderte – jemand umzog oder ein neues Handwerk eröffnete – musste man keinen neuen Wegweiser aufstellen, sondern nur das Etikett austauschen. Bevor es die Etiketten gab, hatte man neue Wegweiser aufgestellt, ohne die alten zu entfernen. In der Folge hatten sich die Wegweiser oft widersprochen und Verwirrung gestiftet.

Dieses Beispiel machte allen Spaß und wurde im Lauf der Zeit ausgebaut und um neue Ideen ergänzt. Ziel war es, die Aufmerksamkeit der Unternehmensmitarbeiter auf das Produkt zu lenken und den Produktnutzen abseits aller technischen Fakten sichtbar zu machen.

Storytelling in der Projektkommunikation

Wir alle erzählen jeden Tag Geschichten, meist spontan. Überlegen Sie einmal, welche Geschichten Sie über sich und ihr Projekt erzählen? Sind Sie darin ein Opfer oder ein Held, ein Jammerer oder ein Macher? Ihre Geschichten haben Einfluss auf das Bild, das Ihre Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzten und Kunden von Ihnen und Ihrem Projekt gewinnen. Manche Ihrer Geschichten werden von Ihren Zuhörern aufgegriffen und weitererzählt.

Als Projektleiter können Sie Geschichten zielgerichtet und systematisch für die Projektkommunikation einsetzen und auf diese Weise das Außen- und Innenbild Ihres Projekts ein Stück weit gestalten. Fast jedes Thema kann in eine Geschichte verpackt werden. Wichtig ist, dass die Geschichte eine Botschaft auf den Punkt bringt und dabei spannend, lustig, lehrreich oder auf andere Art unterhaltsam ist. Die Geschichte soll so interessant sein, dass man gerne zuhört. Je kürzer, prägnanter und glaubwürdiger sie ist, desto besser. Dabei ist es egal, ob die Geschichte wahr ist oder erfunden – beides erfüllt seinen Zweck, nämlich dass die Zuhörer sich die Botschaft gut merken können und sie vielleicht weitererzählen. Für die Zuhörer sollte der Unterschied zwischen Wahrheit und Fiktion aber ersichtlich sein. Hält ein Zuhörer eine erfundene Geschichte für wahr, ist das ungünstig.

Als Erzähler müssen Sie authentisch wirken. Andernfalls lehnen die Zuhörer Ihre Geschichte ab und die Geschichte kann ihren Zweck (z.B. Motivation) nicht mehr erfüllen. Erzählen Sie deshalb nur Geschichten, die zu Ihnen passen und die Sie glaubwürdig vermitteln können, z.B. weil Sie selbst die Geschichte für glaubwürdig halten oder uneingeschränkt hinter ihrer Botschaft stehen können. Um authentisch zu wirken, sollten Sie außerdem bei der Wahrheit bleiben. "Mit Lügen kommt man durch die ganze Welt, aber nicht mehr zurück", besagt ein russisches Sprichwort. Viele Geschichten sind zwar erfunden, ihre Botschaft sollte allerdings – sofern sie das Projekt betrifft – der Wahrheit entsprechen. Stellen Sie Ihr Projekt in Geschichten beispielsweise nicht als makellos dar, wenn alle wissen, dass es Probleme gab oder noch gibt.

Erfolgsgeschichten

In Besprechungen, beim Mittagessen oder in Telefonaten können Sie kleine Erfolgsgeschichten erzählen. Die Idee dahinter ist: Erzählen Sie die Geschichten, die man über Sie und Ihr Projekt erzählen soll. Kein Sportler würde seine Negativ-Erlebnisse hervorkramen, wenn er zum nächsten Sieg eilen will. Sprechen auch Sie nicht von der Niederlage, sondern vom Erfolg, und führen Sie sich auf dem (oft langen) Weg zum Projektabschluss immer wieder die kleinen Erfolge vor Augen: Mit kleinen Erfolgsgeschichten motivieren Sie nicht nur sich selbst und Ihr Team, sondern vermitteln auch ein positives Bild nach außen.

Bald werden auch die anderen Projektbeteiligten anfangen, kleine Erfolgsgeschichten zu erzählen. Vielleicht ist es einem Mitarbeiter gelungen, sein Arbeitspaket vorzeitig abzuliefern oder eine Mitarbeiterin hat eine fehlerhafte Computerrechnung gerade noch rechtzeitig entdeckt, um sie kurz vor der Abnahme korrigieren zu können. Hören Sie dann gut zu. So bestärken Sie die andere Person und "feiern" mit ihr den Erfolg.

Geschichten über den Nutzen des Projekts

Mit einer Geschichte können Sie auch den Nutzen eines Projekts veranschaulichen. Der Nutzen bleibt den Zuhöreren (Entscheider, Mitarbeiter oder Anwender eines Projektergebnisses) auf diese Weise leichter im Gedächtnis.

Eine solche Geschichte kann spannend sein, aber auch amüsant. Aber selbst wenn sie keine erzählerische Pointe hat und rein nüchtern Tatsachen darstellt, kann sie Wirkung erzielen, wenn sie nur überzeugt.

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens verstand den Nutzen eines CRM-Systems (Customer Relationship Management) sofort, als der Projektleiter ihm von den Erfahrungen eines anderen Unternehmens erzählte:

"Ein befreundeter Projektleiter hat mir neulich von seinen Erfahrungen mit einem CRM-System erzählt. Niemand muss nach Daten suchen, die irgendwo im Unternehmen bereits gespeichert sind. Die Mitarbeiter verbringen ihre Zeit mit der Betreuung der Kunden, nicht mit der Suche nach Informationen. Stellen Sie sich vor, dass auch unsere Mitarbeiter ihre gesamte Arbeitszeit den Kunden widmen können und regelmäßig mit ihnen in Kontakt stehen."

Geschichten über Erfahrungen und Wissen

Storytelling eignet sich dafür, Erfahrungen weiter zu geben. Insbesondere negative Erfahrungen bergen oft sehr wertvolles Wissen. Deshalb ist es sinnvoll, auch diese in Geschichten zu verpacken. Außerdem: Wer immer nur Erfolgsgeschichten erzählt, wird nicht als glaubwürdig wahrgenommen.

Abstraktes verständlich machen

Bei Projekten, deren Auftrag so abstrakt formuliert ist, dass selbst "Eingeweihte" sich kaum etwas darunter vorstellen können, helfen Geschichten, den Kern des Projektauftrags anschaulich zu machen.

Ein Beispiel ist die Dokumentation von Prozessen innerhalb von Abteilungen. Ein Projektteam in einem Energiekonzern hatte die Aufgabe, die Abläufe eines Unternehmensbereichs für eine Prozessoptimierung zu beschreiben. Um den Konzernmitarbeitern das Projektziel nahe zu bringen, verknüpfte das Projektteam die Dokumentation mit der Metapher eines Buches des Wissens. In dem Buch des Wissens waren alle Legenden, Aufgaben und Rezepte einer Gruppe von erfahrenen Jägern gesammelt. Jeder konnte in das Buch Einblick nehmen, um seine Arbeit erfolgreich zu bewältigen.

Die Arbeit mit der Metapher hatte eine sehr positive Wirkung: Auch Skeptiker des Projekts wollten nun ihre Erfahrungen einbringen, und selbst negative Erfahrungen wurden in das Projekt eingebracht.

Weitere Einsatzbereiche

Es gibt in der Projektkommunikation viele weitere Einsatzbereiche für Storytelling. So können Sie in einer Geschichte z.B. Ihr Projektteam vorstellen, den Bekanntheitsgrad ihres Projekts erhöhen oder Stakeholder auf anstehende Veränderungen vorbereiten.

Vorgehen: Geschichten entwickeln

Eine Geschichte zu entwickeln ist eine kreative Tätigkeit, deshalb gibt es dafür keine "Bauanleitung". Es gibt aber ein paar Aspekte, die jeder Geschichtenerzähler beachten sollte.

Botschaft festlegen

Wenn Sie eine Geschichte entwickeln möchten, müssen Sie als erstes festlegen: Welche Botschaft will ich vermitteln? Suchen Sie nicht nach originellen Geschichten, wenn Sie die Botschaft nicht kennen. Mögliche Botschaften sind:

- Mit dem neuen System können wir die Antwortzeit für Kundenanfragen von 48 auf 24 Stunden senken. (Projektnutzen)
- Es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter pünktlich zum Meeting erscheinen. (Anforderung)
- Wir brauchen Unterstützung für die Organisation der nächsten drei Veranstaltungen. (Anforderung)
- Während der Projektdurchführung müssen die Mitarbeiter der Abteilung B für drei Wochen in Büro-Container ziehen. (Veränderung aufzeigen)
- usw.

Wichtig ist: Die Botschaft soll das Projekt stärken.

Zielgruppe festlegen

Für die Projektbeteiligten sind jeweils unterschiedliche Informationen wichtig oder interessant. Was der Controller spannend findet, interessiert den Auftraggeber vielleicht überhaupt nicht. Überlegen Sie deshalb gut, für wen Ihre Botschaft bestimmt ist. Zielgruppe können Ihre Teammitglieder sein, der Auftraggeber, die Anwender des Projektergebnisses oder Personen, die vom Projekt indirekt betroffen sind.

Wirkung

Wenn Sie Botschaft und Zielgruppe festgelegt haben, sollten Sie sich darüber klar werden, welche Wirkung Sie mit Ihrer Geschichte erzielen möchten. Denn beim Storytelling geht es nicht darum, "nur" eine schöne Geschichte zu erzählen, Storytelling ist immer zweckgebunden.

Beispiel

Sie leiten ein Team, das ein neues Kundenbetreuungssystem (CRM) einführen soll. Bisher werden die Kundenanfragen durchschnittlich innerhalb von 48 Stunden beantwortet. Mit dem neuen CRM kann diese Antwortzeit auf 24 Stunden reduziert werden. Diesen Vorteil möchten Sie mittels Storytelling an die Kundenbetreuer kommunizieren. Die Kundenbetreuer sind die Anwender des CRM-Systems; der Projekterfolg hängt davon ab, ob sie die Einführung unterstützen und das neue System akzeptieren. Bisher stehen die Kundenbetreuer der CRM-Einführung eher skeptisch gegenüber. Mit dem Storytelling wollen Sie erreichen, dass die Kundenbetreuer den Nutzen des neuen CRM erkennen, das Einführungsprojekt unterstützen und später gerne mit dem System arbeiten.

Entwicklung einer Geschichte

Überlegen Sie sich nun eine Geschichte, die Ihre Botschaft verdeutlicht. Manche Menschen haben viel Phantasie, ihnen fallen sofort gute Geschichten ein. Andere tun sich etwas schwerer. Wenn Ihnen keine Geschichte einfällt, kön-

nen Sie einen anderen Weg beschreiten. Projekte sind eine Fundgrube für Geschichten: Nicht nur Sie erzählen täglich spontan Geschichten über das Projekt, sondern auch Ihre Projektmitarbeiter, Auftraggeber, Kunden oder Kollegen. In den Büros, in der Kaffeeküche, in der Raucherecke, am Kopierer und auf den Gängen – überall wird erzählt. Hören Sie zu, welche Geschichten das sind. Welche Aussagen werden über Ihr Projekt und seinen Nutzen getroffen? Welche Anekdoten oder Beispiele werden erzählt? Welche dieser Aussagen und kleinen Geschichten finden Sie treffend, witzig oder spannend? Diese können Sie aufgreifen. Sie können die Geschichten unverändert lassen, sie umbauen oder verfremden. Oder Sie können Aussagen einfügen, die Ihnen gut gefallen. Wichtig ist, dass die Botschaft klar ist.

Aufbau

Eine gute Geschichte führt den Zuhörer über den Spannungsbogen durch die Handlung. Der grundsätzliche Aufbau jeder Geschichte ist immer gleich:

- Was war der Auslöser (Problem / Auftrag)?
- Wer (Held/Projektleiter/Projektteam) tat was (gute Idee) mit wessen Hilfe (gute Fee/Experte)?
- Wo lauerten Gefahren (Abenteuer/Hindernisse)?
- Wie ging es aus (Happy End/Projektziel)?

Hinter dem CRM-System steckte folgende Geschichte (in Kurzform):

Freitag, 16:00 Uhr. – In der Abteilung des Vertriebsinnendienstes war die Aufregung groß. Es herrschte Hochbetrieb. Im Lauf der Woche hatten sich Anfragen von Kunden angesammelt und nun, am Freitagnachmittag, stellte sich heraus, dass diese Anfragen nicht alle beantwortet werden konnten.

Dabei war das Unternehmen sehr stolz auf seine kundenorientierte Arbeitsweise. Der beste Beweis dafür war, dass das Team des Vertriebsinnendienstes jede Anfrage innerhalb von 48 Stunden. In der Branche galt das als schnell, glaubten die Mitarbeiter. Bis sie eines Tages feststellten, das 48 Stunden bestenfalls guter Durchschnitt waren. Die Leistung, auf die sie immer so stolz gewesen waren und von der sie anderen gerne erzählten, war gar keine.

Hinzu kam, dass diese Leistung bei Hochbetrieb noch nicht einmal mehr eingehalten werden konnte. Da nicht nur der Stolz der Abteilung, sondern auch der Umsatz der nächsten Wochen daran hing, die Anfragen zügig zu beantworten, entschied der Geschäftsführer, die offenen Anfragen über's Wochenende bearbeiten zu lassen.

Der Auszubildende Peter, der gerade neu in der Abteilung angefangen hatte, sah sein Wochenende mit seiner neuen Freundin davon schwimmen – aber auch er wollte nicht hinten anstehen, wenn alle Kollegen der Abteilung ihr Wochenende opferen.

Da dies kein dauerhafter Zustand war, musste eine grundsätzliche Lösung her. Nach einiger Zeit der Analyse und Planung beschloss der Geschäftsführer, ein neues CRM einzuführen, das schon länger im Unternehmen diskutiert wurde. Das System sollte die Kundenbetreuer bei ihrer Arbeit unterstützen, sodass Anfragen innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden konnten. Das war das Ziel.

Der Teamleiter wurde mit der Einführung betraut. Die Abteilung war zunächst sehr skeptisch. Sie ließ sich aber auf das Projekt ein. Ein Projektteam wurde bestimmt, das die Einführung der Software leisten sollte. Peter wollte unbedingt mit in das Team. Ein weiteres Wochenende mit der Erfassung von Daten und dem Abarbeiten von Anfragen

wollte er auf keinen Fall erleben. Peter arbeitete so engagiert und zuverlässig, dass er im Lauf des Projekts zur rechten Hand des Projektleiters wurde. Er arbeitete sich in die Funktionen des Programms ein, erfasste die Anforderungen, die die Abteilung an die neue Software stellte, und half mit, die Daten in das neue System zu übernehmen.

Die Einführung erwies sich alles andere als leicht. Schließlich musste diese Aufgabe neben dem üblichen Tagesgeschäft bewältigt werden.

Peter hängte noch mehr als ein Wochenende dran, um die Umstellung auf die neue Software zu unterstützen. Und so manches technische Detail machte ihm sehr zu schaffen – vor allem, wenn er auf die Unterstützung der Software-Anbieters oder der eigenen IT-Abteilung angewiesen war. Bei einigen Dingen war er auch über's Ziel hinausgeschossen, als er z.B. die Daten des alten Systems einfach löschen wollte, da ja nun alles über das neue CRM bearbeitet werden sollte. Dabei lernte er den Wert einer guten Datensicherung und vor allem den Leiter der IT-Abteilung kennen.

Kurz vor Beginn der nächsten Saison war es geschafft. Das CRM war angepasst, installiert und betriebsbereit. Das Team war in das System eingearbeitet – zumindest in die wichtigsten Funktionen. Und der Weg zur 24-Stunden Reaktionszeit war frei.

Peter hatte sich als große Hilfe für die Abteilung erwiesen. Er hatte sich mit Feuereifer in die neue Software eingearbeitet und sogar einige Schulungen für die Kollegen abgehalten.

In nächster Zeit kam es nicht mehr zu einem hektischen Freitagabend und Wochenenden voll Arbeit zur Abarbeitung liegengebliebener Anfragen. Übrigens, Peter hatte nun Zeit für seine Freundin, die indirekt natürlich auch von der Software-Einführung betroffen gewesen war, da sie öfter auf Peter verzichtet hatte.

Natürlich gab es rund um die Einführung der Software in der Abteilung noch mehr Geschichten zu erzählen. Beispielsweise wie die älteste Kollegin nach Bekanntgabe des Projekts sofort ihren Schreibtisch ausräumte, da sie annahm, ihre Kündigung stünde kurz bevor. Das war es, was sie von Software-Einführungsprojekten gehört hatte: dass die ältesten Mitarbeiter immer gehen mussten. Und wie sie dann vom Projektleiter und ihren Kollegen beruhigt wurde – und einer der zuverlässigsten Projektmitarbeiter während der Einführungsphase wurde. Oder die Geschichte, wie die IT-Abteilung durch eine gut gemeinte Datensicherung den Zugriff auf die "alten" Kundendaten für zwei Tage verhinderte – bis jemand den Zusammenhang zwischen Datensicherung und einem Fehler in der Zugriffsverwaltung entdeckte.

Wenn Sie Ihre eigenen Projekte Revue passieren lassen, werden Ihnen viele solcher Geschichten einfallen, die Sie zum Nutzen Ihres Projektteams weitererzählen können.

Zielgruppe und Rahmen müssen stimmen

Damit eine Geschichte eine positive Wirkung hat, muss der Rahmen stimmen, in dem sie erzählt wird. Überlegen Sie also gut, wem Sie welche Geschichte wo und zu welcher Gelegenheit erzählen möchten. Folgende Fragen helfen Ihnen, festzustellen, ob eine Geschichte für den jeweiligen Rahmen und Ihre Ziele geeignet ist:

- **Ist die Kernbotschaft klar, die sie vermitteln wollen?**

Was wollen Sie mit der Geschichte aussagen?

Wenn Sie eine Geschichten erzählen wollen, um ein Team zu motivieren, aus eigener Kraft Probleme zu bewältigen, können Sie z.B. eine Geschichte auswählen, die von Eigenverantwortung und Motivation erzählt.

Aber bitte keine Geschichte, die davon erzählt, wie jemand gescheitert ist, weil er seine Fehler nicht zugeben wollte. Das wirkt belehrend statt motivierend.

- **Wer sind ihre Zuhörer?**

Wenn Sie sich im Klaren darüber sind, wer Ihre Zuhörer sein werden, wissen Sie oft auch schon, welche Geschichte in Frage kommt. Wählen Sie eine Geschichte, deren Standpunkt Ihre Zuhörer verstehen. Wenn Sie vor zukünftigen Nutzern eines IT-Systems Ihr Projekt präsentieren, nehmen Sie eine Geschichte, die den persönlichen Nutzen der Anwender veranschaulicht und Verständnis weckt für die anstehenden Veränderungen im Unternehmen. Wenn Sie das gleiche Projekt vor der Geschäftsleitung präsentieren, steht ein anderer Nutzen im Vordergrund: der Gesamtnutzen für das Unternehmen.

- **Ist die Geschichte kurz genug?**

Geschichten, die Sie im Rahmen eines Vortrags oder einer Präsentation verwenden wollen, müssen nicht lang sein. Oft genügt auch schon eine kurze Metapher, um ein Bild in den Köpfen der Zuhörer entstehen zu lassen und Ihre Aussage zu unterstreichen.

Folgende Gelegenheiten können sich für die Präsentation Ihrer Kernbotschaft, verpackt in eine Geschichte, ergeben:

- **Präsentation (z.B. vor Auftraggeber)**

Geschichten aus ihrer eigenen Erlebenswelt verstehen Zuhörer am besten. Kommen Ihre Auftraggeber aus dem Automotive-Bereich, können Sie Ihre Geschichte in dieser Branche spielen lassen, auch wenn die "ursprüngliche" Geschichte aus der Elektronik-Branche kommt. Eine solche Umbettung tut der Kernbotschaft keinen Abbruch.

Für Präsentationen gilt: Je kürzer die Geschichte ist, desto besser. Sie soll Ihre Kernbotschaft illustrieren, aber keinesfalls die Präsentation dominieren.

Wenn Ihnen keine glaubwürdige Geschichte einfällt, verzichten Sie. In einer Krisensituation, wenn noch keine Lösung gefunden wurde, ist es oft schwierig, angemessene Geschichten zu finden, die die Situation klären können.

Die wichtigste Geschichtenregel für alle Gelegenheiten, aber vor allem für Präsentationen, ist: Bleiben Sie authentisch. Das ist am leichtesten, wenn Sie sich auf Geschichten aus Ihrem eigenen Erfahrungsschatz verlassen. Beispiele, die sie selbst erlebt haben, können Sie auch am besten schildern.

- **Informationsveranstaltung vor zukünftigen Benutzern**

Im Beispiel soll das neue CRM-System die Antwortzeit für Kundenanfragen von 48 auf 24 Stunden senken. Hier kommt es darauf an, den zukünftigen Anwendern den Nutzen des neuen Systems zu erläutern, aber auch mögliche weitere Auswirkungen nicht zu verschweigen. Ihre Zuhörer werden sehr schnell merken, ob die Geschichte "ehrlich" ist, also alle Aspekte des Themas aufgreift, die für die zukünftigen Anwender wichtig sind. Wenn Sie z.B. Bedenken der Anwender übersehen und unerwähnt lassen, werden die Zuhörer die Geschichte nicht verstehen. Das Ziel, den Nutzen für die Anwender zu erläutern, wird nicht erreicht – eher das Gegenteil. Sie können die Erwartungen, die an ein System gestellt werden, anhand einer erfundenen Geschichte oder sogar anhand eines Märchens erklären (wenn Sie sich das zutrauen). In der Geschichte kann z.B. eine Fee (hier: das CRM-System) unendlich viele Wünsche gewähren. Da Feen und freie Wünsche heutzutage selten geworden sind, muss das Ziel, möglichst viele Wünsche der Anwender zu erfüllen, auf herkömmlichem Wege erreicht werden: Das

Projektteam muss realistisch planen und überprüfen, ob die Anforderungen umsetzbar sind. Egal ob Märchen oder Erfahrungsgeschichte – im Prinzip ist jede Geschichte geeignet, Ihre Kernbotschaft zu erklären.

- **Projektinterner Workshop**

In Teambildungs-Workshops geht es oft darum, den Teamgeist zu stärken und den Projektmitarbeitern ihre neue Aufgabe zu erläutern. Die Zielgruppe ist das Projektteam. Eine Geschichte soll in dieser Situation dazu beitragen, den Gedanken von gemeinsamer Arbeit und klarer Aufgabenverteilung anschaulich zu machen. Der Projektleiter kann Geschichten aus dem eigenen Erfahrungsschatz erzählen, z.B. wie eine unklare Aufgabenverteilung die letzte Grillparty fast zum Scheitern gebracht hätte. Niemand fühlte sich für die Beschaffung der Grillkohle zuständig. Ein kleines, aber wichtiges Detail. Eine solche Geschichte wird von allen verstanden. Launige Erzählungen unterstützen außerdem eine gute Arbeitsatmosphäre ("Die Grillparty zum Feiern des Projekterfolgs werden wir sicher besser organisieren").

Erzählen guter Geschichten

Geschichten gut zu erzählen kann man lernen. Am besten durch Üben. Wenn Sie Kinder haben, erzählen Sie ihnen Geschichten. Kinder sind ein begeistertes Publikum – und lieben es, Geschichten immer und immer wieder zu hören. Erzählen Sie Witze. Lernen Sie zwei oder drei Witze auswendig und schmücken Sie sie immer wieder neu aus. Erzählen Sie kurze Geschichten in der Kaffeepause, im vertrauten Kollegenkreis. So finden Sie mit der Zeit heraus, welche Geschichten Sie gerne erzählen, welche Art von Geschichten Sie besonders gut erzählen können und welche Geschichten bei Ihren Zuhörern ankommen.

Zuhören: Was wird aus "Ihren" Geschichten?

Nasr-eddin Hodscha will auf dem Markt einen Truthahn verkaufen und stellt sich neben den Besitzer eines Papageis, der für sein Tier zehn Pfund verlangt. Der erste Interessent schreit: "Bist du wahnsinnig? Der Papagei dort kann sprechen und kostet zehn Pfund, und du verlangst zwanzig?" – "Mein Truthahn kann mehr als sprechen", erwidert der Hodscha. "Er kann zuhören."

Aus Persien

Wenn Sie etwas erzählen, merken Sie an der Reaktion der Zuhörer, ob Sie verstanden wurden. Wenn Sie Glück haben, erhalten Sie konkretes Feedback in Form von Fragen. Zuhören ist sozusagen die andere Seite des Erzählers. Ohne Zuhörer gibt es keinen Erzähler. Der ursprüngliche Sinn von Geschichten war es, Erfahrungen an die Zuhörer weiterzugeben.

Aus jedem Zuhörer kann wieder ein Erzähler werden, der die gehörte Geschichte weitererzählt, mit eigenen Erfahrungen anreichert und wieder neue Zuhörer findet. Auf diese Weise verändert sich die Ausgangsgeschichte. Aus den Geschichten, die weitererzählt werden, können Sie ersehen, was Ihre Zuhörer tatsächlich gehört haben, welche Aspekte ihnen an der Geschichte wichtig waren, welche Teile sie sich gemerkt haben und was sie der Geschichte beigefügt haben, weil es ihnen erzählenswert erschien. So erfahren Sie auf indirektem Weg mehr über Ihre Geschichte und Ihr Projekt, mit der die Geschichte verknüpft war. Diese Veränderung der Perspektive kann hilfreich sein, denn so können Sie Ihr Projekt in einem ganz neuen Licht kennen lernen.

Fazit

Geschichten dienen der Unterhaltung, doch sie können viel mehr. Sie berichten von Erfahrungen, können die Motivation fördern, ein Problem erläutern oder einen Zusammenhang veranschaulichen. Manche enthalten Weisheiten und der Zuhörer gelangt zu neuen Erkenntnissen. Über Geschichten erreicht man die Menschen oft leichter, als über Diagramme, Informationsmails oder Zahlentabellen. In Unternehmen und Projekten kann man Geschichten gewinnbringend einsetzen, u.a. zur Kommunikation von Werten oder Zielen. Es lohnt sich also, für die wichtigsten Projektbotschaften ein kleines Geschichtenrepertoire aufzubauen.

Literatur

- Markowitsch, H. J.: Das Gedächtnis des Menschen: Psychologie, Physiologie und Anatomie. In E.P. Fischer (Hrsg.), Mannheimer Forum 97/98: Gedächtnis und Erinnerung (S. 167-231), 1998, Piper Verlag, München und Boehringer Mannheim GmbH, Mannheim
- Bauer, Joachim: Warum ich fühle, was Du fühlst, 2005, Hoffmann und Campe
- Vera F. Birkenbihl: Story Power, 2002, Gabal
- Denning, Steven (2000): The Springboard, 2000, Butterworth Heinemann
- Matthias Nölke: Anekdoten, Geschichten, Metaphern für Führungskräfte, 2002, Haufe
- Frenzel, Karolina; Müller, Michael; Sottong, Hermann: Storytelling. Das Harun-al-Raschid-Prinzip. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen, Hanser, 2004

Fachbeitrag

Wenn das Projekt in Schieflage gerät

So kommunizieren Sie souverän in der Krise

In Ihrem Projekt ist passiert, was keinesfalls hätte passieren dürfen: Ein wichtiger Termin ist geplatzt. So sind z.B. nach der Ausgliederung eines Teils des Unternehmens in eine selbstständige GmbH beim letzten Test der angepassten neuen Personalsoftware unerwartete Fehler aufgetreten. Die Behebung dieser Fehler verzögert die operative Inbetriebnahme und die pünktliche Auszahlung der Gehälter.

Sie stehen also nicht vor einer normalen Herausforderung, sondern vor einem schwerwiegenden Problem, das in die Kategorie "Krise" oder "Katastrophe" fällt. Würden Sie in dieser Situation Ihre Projektkommunikation nicht am liebsten "auf Eis" legen? Meetings mit den Stakeholdern durchzuführen, Newsletter zum Projektfortschritt zu verschicken, die Projekt-Website mit positiven Zwischenergebnissen upzudaten macht Spaß, wenn man sein Team loben und über Fortschritte berichten darf. Aber in der jetzigen Situation? Sollen Sie diese Tiefschläge auch noch selbst "unters Volk" bringen?

Ja, genau, das sollen Sie, denn

- wer schnell und ehrlich auch über Krisen berichtet, hat eine gute Chance, deren Wahrnehmung entscheidend zu prägen und Schlimmeres zu verhindern, nämlich dass die Motivation und das Engagement der Projektbeteiligten nachlassen und dadurch weitere Termin- und Qualitätsprobleme entstehen, und
- wer in Krisen und bei Problemen im Bereich der Kommunikation kneift, verliert schnell an Glaubwürdigkeit, so dass das Zutrauen in die Kompetenzen schwindet.

Das Gebot der Stunde lautet: Benennen Sie das Problem und zeigen Sie Lösungswege auf. Damit verhindern Sie, dass die Projektbeteiligten das Geschehene als schwerwiegender ansehen, als es eigentlich ist, was leicht zu einer Situation von Self-Fulfilling-Prophecy führen kann. So könnten die Projektmitarbeiter z.B. aus den aufgetretenen Problemen beim Test der neuen Gehaltsabrechnungs-Software schließen, dass die Lösung, die implementiert werden soll, grundsätzlich nicht geeignet ist, und nicht mehr motiviert sein, sich engagiert an ihrer Verbesserung zu beteiligen. Und schon kommt ein Produkt heraus, dessen Qualität tatsächlich mangelhaft ist – obwohl das ursprüngliche Problem mit vereinten Kräften durchaus zu lösen gewesen wäre. Wenn Sie selbst aktiv über die Krisensituation berichten, können Sie eine solche Entwicklung relativ leicht vermeiden.

Die Krise als Marketing-Chance

Zudem können Krisen – so widersprüchlich das zunächst klingen mag – durchaus eine Gelegenheit für Sie sein, das Projekt speziell und Projektmanagement an sich im Unternehmen positiv darzustellen. Denn Sie können zeigen, wie Projektcontrolling, Risikomanagement, Change-Request-Verfahren und andere typische Projektmanagementmethoden helfen, bei Problemen professionelle und schnelle Antworten zu finden.

Autor



Elisabeth Wagner

IPMA Level D, Kommunikationsberaterin, Journalistin, seit 20 Jahren in der Unternehmenskommunikation tätig

Kontakt:

wagner@projektmarketing-partner.de

Mehr Informationen unter:

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

Kriterien für das richtige Vorgehen

Es gibt einige wesentliche Punkte, die Sie beachten müssen, damit Ihre Krisenkommunikation im Projekt erfolgreich ist:

- Reagieren Sie schneller als der "Flurfunk",
- vermeiden Sie es, widersprüchliche oder sogar falsche Informationen weiterzugeben,
- sprechen Sie sich mit allen ab, die innerhalb und außerhalb des Projekts für das Thema zuständig sind, und
- halten Sie bei der Information der Stakeholder die richtige Reihenfolge ein.

Schneller als der "Flurfunk"

Ganz entscheidend für eine erfolgreiche Krisenkommunikation ist die Geschwindigkeit, mit der Sie Probleme gegenüber den Projektbeteiligten zur Sprache bringen. Ergreifen Sie sofort die Initiative, wenn Probleme auftreten, und versuchen Sie, unbedingt schneller als der "Flurfunk" zu kommunizieren. Denn dann ist es Ihre Interpretation und Bewertung der Ereignisse, die als Erstes wahrgenommen wird, und nicht die irgendeines "Schwarzmalers", der Team und Umfeld demotiviert.

Wie viel Zeit Ihnen zur Verfügung steht, hängt von der Verbreitungsgeschwindigkeit der Kriseninformation ab. Wenn Ihnen ein Programmierer unter dem Siegel der Verschwiegenheit mitteilt, dass der in einigen Tagen ange setzte Softwaretest für das neue Personalsystem voraussichtlich ernsthafte Probleme aufwerfen wird, haben Sie einen Informationsvorsprung und einige Tage Zeit, Ihre Kommunikation zu planen. Wenn der Test unter Beteiligung zahlreicher Mitarbeiter aus unterschiedlichen HR-Bereichen unerwartet schief gegangen ist, müssen Sie damit rechnen, dass sich die Nachricht in Windeseile im ganzen Unternehmen verbreitet, und sehr schnell reagieren. Die Chance, frühzeitig kritische Informationen zu erhalten, steigt, wenn Sie es als Projektleiter geschafft haben, zu möglichst vielen Projektbeteiligten eine gute Vertrauensbasis aufzubauen.

Weitergabe widersprüchlicher und falscher Informationen vermeiden

Noch schlimmer als zu spät oder gar nicht zu kommunizieren, ist es, übereilt widersprüchliche oder sogar falsche Informationen zu verbreiten. Als erste Reaktion auf die Krisenmeldung, die Sie selbst bekommen haben, müssen Sie deshalb ein in sich stimmiges Statement formulieren. Rufen Sie die zuständigen Experten zusammen, klären Sie, was geschehen ist, und formulieren Sie gemeinsam mit den Experten Ihre Sicht der Dinge über die aktuelle Situation und die Auswirkungen. Im Falle der Personalsoftware könnte das z.B. darauf hinauslaufen, dass Sie dem möglichen Gerücht vorbeugen, dass die Software komplett unbrauchbar ist, und als Minimallösung die pünktliche Auszahlung der Grundgehälter ankündigen, und zugleich für die Auszahlung der Überstunden Verzögerungen nicht ausschließen.

Alle Beteiligten gleichermaßen informieren

Wichtig ist, dass Sie Ihr Statement auch schriftlich festhalten und an alle an der weiteren Kommunikation Beteiligten – im vorliegenden Fall die Projektmitarbeiter, aber auch die im Test involvierten Personaler aus der Linie und Personalführungskräfte – weitergeben. Nur so können Sie sicherstellen, dass alle über die Situation im Bilde sind.

Absolut in Ordnung ist es, die Lösung des Problems noch offen zu lassen. Keiner erwartet, dass Sie die Lösung gleich "aus dem Boden stampfen". In dieser Situation angemessen sind Formulierungen, die zum vertrauensvollen Abwarten aufrufen wie: "Der Test unserer neuen Personalsoftware hat ergeben, dass das Einspielen der Daten aus unserem elektronischen Zeiterfassungssystem zu Systemabstürzen führt. Experten für diese Schnittstelle auf Seiten des Lieferanten werden in der kommenden Woche gemeinsam mit den IT-Betreuern für diese Systeme und Personalmitarbeitern aus dem Projekt die Ursachen analysieren und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten. Wenn im schlimmsten Fall die Probleme bis zur ersten Gehaltszahlung nicht gelöst sind, werden wir für die Auszahlung die Grundgehälter zu Grunde legen und später anhand der Zeiterfassung nachkorrigieren."

Sinnvolle Informationskaskaden initiieren

Wer wird zuerst informiert? In dieser Frage orientieren Sie sich am besten daran, wer den größten Einfluss auf das Projekt hat. Eine ordentliche Stakeholderanalyse in der Planungsphase zahlt sich jetzt aus, denn hier haben Sie Ihre Zielgruppen ja bereits nach diesem Kriterium geordnet. Im vorliegenden Fall stellen z.B. die Führungskräfte der Fachabteilungen und der Betriebsratsvorsitzende wichtige Meinungsbildner dar und werden nach dem Auftraggeber, dem Personalvorstand, zuerst informiert.

Bei der Frage nach dem "Wie?" lautet die erste Regel: Je mehr Sie persönlich, also mündlich, erledigen, desto besser. Besonders diejenigen, die durch das, was schiefgelaufen ist, Nachteile befürchten müssen – allen voran der Auftraggeber – wissen es zu schätzen, wenn sie mündlich unterrichtet werden. Für Sie sind diese Face-to-Face-Termine vielleicht etwas unangenehm, doch Sie können davon ausgehen, dass Ihnen danach die Projektarbeit um einiges leichter fällt. Denn zum einen haben Sie im direkten Gespräch die Chance, Ihre Sicht der Dinge darzustellen, auf Fragen, Befürchtungen etc. gleich zu reagieren. Zum anderen gilt: Wer seinen Ärger schon mal artikulieren konnte, ist eher bereit und fähig, über Lösungen nachzudenken.

Damit diese ersten Ansprechpartner Ihre Nachricht wiederum gut weitergeben, vergessen Sie niemals, ihnen nach dem persönlichen Gespräch eine E-Mail mit dem formulierten Statement hinterher zu schicken. So vermeiden Sie in der Regel Missverständnisse und den bekannten und gefürchteten "Stille-Post-Effekt", bei dem eine Botschaft mit jeder Weitergabe ein wenig verändert wird, bis sie kaum mehr was mit dem Original zu tun hat.

Neben der mündlichen Information können Sie sich gut am bisherigen Kommunikationskonzept orientieren. Wenn etwa die Mitarbeiter der Personalbereiche und alle Führungskräfte mit Personalverantwortung regelmäßig einen Newsletter erhalten, bietet sich eine kurze Sonderausgabe an. Und die Startseite der Projektwebseite ist für die schnelle Information aller Mitarbeiter geeignet, die wissen wollen, ob ihr Gehalt demnächst pünktlich ankommen wird.

Inhalte der Krisenkommunikation

Natürlich ist die Krisenkommunikation nicht auf eine Bekanntgabe der Probleme und ihrer Auswirkungen beschränkt. Dazu gehört noch einiges mehr. Zu empfehlen ist folgendes Vorgehen:

- Schritt 1: das Thema "besetzen"
- Schritt 2: Lösungswege aufzeigen

- Schritt 3: die bewältigte Krise als Success-Story aufbereiten

Schritt eins: das Thema "besetzen"

Zunächst geht es darum, das Problem sachlich und ehrlich zu benennen. Wenn es Ihnen gelingt, als Erster über das Thema zu informieren, können Sie das Projekt vor schnell und wild wuchernden Gerüchten schützen, wie oben bereits angedeutet. Wenn der Softwaretest für die Gehaltsabrechnung nicht die erwünschten Ergebnisse gebracht hat, weil die Daten aus der Zeiterfassung nicht eingespielt werden konnten, vermeldet der Flurfunk erstaunlich schnell: "Wir werden zum geplanten Termin nicht fertig, wahrscheinlich bekommen wir unser Gehalt nicht rechtzeitig." Sie aber können darüber informieren, dass es zwar Probleme mit der Schnittstelle zum Zeiterfassungssystem gibt, aber die neue Software bereits lauffähig ist und die Daten der Mitarbeiterkonten, auf denen die Zahlungen überweisen werden müssen, bereits im System integriert sind. Dadurch können Sie im schlimmsten Fall die Auszahlung der Gehälter auf Basis der Grundgehälter vornehmen.

Optimal ist es, wenn Schritt zwei – konkrete Lösungswege aufzeigen – gleichzeitig mit Schritt eins stattfindet. Wenn das nicht geht, verschaffen Sie sich Luft durch die Ankündigung des weiteren Vorgehens: "Experten für die betroffenen Systeme aus unserem Haus und der jeweiligen Hersteller setzen sich Anfang nächster Woche zusammen, um die Ursachen für das Problem zu klären und Abhilfe zu schaffen. Für den Fall, dass die Lösung wieder Erwarten nicht mehr rechtzeitig vor der ersten Gehaltszahlung umgesetzt ist, wird die Task Force bis zur nächsten Gehaltsauszahlung als Notlösung die Voraussetzung für die Auszahlung auf Basis der Grundgehälter schaffen." Das signalisiert Gelassenheit und schafft Vertrauen, dass Wille und Kompetenz zur Bewältigung der Krise vorhanden sind, auch wenn das konkrete Umsetzungskonzept noch nicht vorliegt.

Sehr hilfreich kann es sein, wenn der Auftraggeber "Flagge zeigt" und klarstellt, dass das Projekt an sich nicht infrage gestellt ist. Also bitten Sie ihn in dieser Situation aktiv um Unterstützung. In der Regel fühlen sich die Auftraggeber ja durchaus für "ihre" Projekte verantwortlich und sind bereit zu helfen, um Schaden vom Projekt abzuwenden. Schwierig wird es allerdings, wenn Sie wenige Argumente für einen positiven Ausgang in der Hand halten. Dann kann es sein, dass niemand mehr "den Kopf hinhaltet" will und Sie auf sich allein gestellt sind. Doch wenn Sie selbst zuversichtlich sind, dass Sie das Problem gemeinsam mit allen Projektbeteiligten lösen werden, wird das auch der Auftraggeber – den Sie ja möglichst im persönlichen Gespräch informieren – spüren und bei der Entschärfung der Krise mitmachen.

Auch bei der schriftlichen Information an größere Kreise ist ein persönlicher Stil am wirksamsten. Zum einen sollte sich der Empfänger unmittelbar angesprochen fühlen und Ermunterung erfahren, zum anderen sollte die Nachricht von den wesentlichen Entscheidungsträgern im Projekt unterschrieben werden. Eine Krisenmeldung, die mit "das Projektteam" oder gar nicht unterzeichnet ist, vermitteln leicht den Eindruck, die Situation sei so schlimm, dass niemand mit ihr in Verbindung gebracht werden möchte.

Schritt zwei: konkrete Lösungswege aufzeigen

Beim Aufzeigen von Lösungswegen ist ein Kompromiss zwischen Schnelligkeit und Sorgfalt sinnvoll. Nichts entschärft die Projektkrise besser als das schnelle Aufzeigen konkreter Lösungswege. Andererseits kann es zu noch

mehr Unsicherheit und Unzufriedenheit bei den Projektbeteiligten führen, wenn Sie als Projektleiter bereits angekündigte Lösungen kurze Zeit später zurücknehmen müssen.

Ob es sinnvoll ist, mehrere alternative Lösungsmöglichkeiten anzusprechen, muss fallweise entschieden werden. Kriterium ist, ob Sie davon ausgehen können, dass die Unsicherheit dadurch steigt oder sinkt. Ersteres ist in der Regel der Fall, wenn die angesprochenen Handlungsalternativen Ängste auslösen können. Beruhigend wirkt das Nennen verschiedener Lösungsmöglichkeiten hingegen, wenn die Alternativen für alle einigermaßen gut verträglich sind. So könnte z.B. die Ankündigung, neben der internen Suche nach Lösungen habe man den Hersteller dringend dazu aufgefordert, das Problem zu lösen, bei den Mitarbeitern den Eindruck erwecken, dass bereits nach einem Schuldigen für das kommende "Desaster" gesucht werde. Wenn die Alternativen dagegen darin bestehen, bei anhaltenden Problemen zumindest die Zahlung der Grundgehälter sicherzustellen oder die Gehaltszahlung als Service noch zwei Monate lang von der alten Firma zu kaufen, dann trägt das eher zur Entspannung bei, denn beide Lösungen bedeuten: Es kommt Geld aufs Konto.

Die Suche nach den Schuldigen sollte nicht das Thema sein. Ausdrückliche Fragen danach lassen sich gerade in dieser Phase gut mit der Aussage entschärfen, dass es jetzt darum geht, schnell die richtigen Lösungen zu finden. Diese sollten klar und verständlich beschrieben sein: Was wird getan, bis wann, von wem? Ist damit das Problem ganz oder teilweise gelöst? Wenn das Problem zunächst nur teilweise gelöst werden kann, was wird wann von wem getan, um auch die offenen Punkte noch zu regeln? In unserem Beispiel sollte also mit der Ankündigung, dass die Lösung tatsächlich in der Auszahlung der Grundgehälter besteht, darüber informiert werden, wann und wie die Überstunden und sonstigen Zeitkorrekturen berechnet werden.

Schritt drei: die bewältigte Krise als Success-Story aufbereiten

Manchmal setzen Krisen beeindruckende Kräfte frei: Mitarbeiter finden kreative Lösungen, alle ziehen an einem Strang und schneller als erhofft ist das Problem gelöst. Hinter solchen Abläufen stecken spannende Geschichten für das Projektmarketing. Es sind Gelegenheiten, gute Leistungen darzustellen und gute Leute hinter den Kulissen ins "Rampenlicht" zu bringen.

Wenn ein sorgfältiges Vorgehen in der Planungsphase, ein vorausschauendes Risikomanagement oder ein anderes typisches Projektmanagementverfahren zur Lösung beigetragen haben, ist das eine schöne Gelegenheit, das Projektmanagement selbst positiv darzustellen. Und auch in dieser Phase der Krisenkommunikation sollte neben aller sachlichen Beschreibung der menschliche Aspekt nicht fehlen. Ein Dankeschön von der Geschäftsführung, ein persönliches Statement des Projektleiters oder Aussagen von in der Krise besonders hilfreichen Mitarbeitern erhöhen die Sympathiewerte für das Projekt.

Praxisbeispiel: Krise im Reorganisationsprojekt

Herausforderung

Ein Industrieunternehmen ist dabei, seine Produktion komplett umzustellen. Die neuen Prozesse werden im Projekt von einem bereichsübergreifenden Team erarbeitet. Der Terminplan ist eng, die Projektmitarbeiter stehen unter hohem Druck, da sie nach wie vor auch in der Linie gebraucht werden. Zunächst geht die Arbeit gut voran,

die Stimmung ist prima. Doch am Anfang der Prozessumsetzungsphase, die auch noch mit stark wachsenden Auftragseingängen einhergeht, kommt es zu einer handfesten Krise. Das Projektteam fühlt sich zeitlich völlig überlastet und von der Projektleitung und Geschäftsführung bei der Lösung dieses Ressourcenproblems im Stich gelassen. Da die Projektmitarbeiter nach wie vor engen Kontakt zu ihren Kollegen in der Produktion haben, droht im gesamten Betrieb der Eindruck zu entstehen, dass die Geschäftsführung es mit der Reorganisation nicht wirklich ernst meint. Denn wenn die Geschäftsführung für die Umsetzung der geplanten Prozesse keine ausreichenden Ressourcen bereitstellt, kann es ja wohl nicht so wichtig sein ...

Krisenkommunikation

Der Auftraggeber aus der Geschäftsführung und der Projektleiter laden gemeinsam zu einer Veranstaltung ein, auf der Zwischenbilanz gezogen werden soll. Sie fordern die Mitglieder des Projektteams ausdrücklich auf, "ungeschminkt" ihre Kritikpunkte zu nennen. Da die Geschäftsführung bereits früher bei kleineren Problemen positiv mit offen geäußerter Kritik umgegangen war und sich sichtlich um Abhilfe bemühte, äußern die Projektmitarbeiter auch diesmal klar ihre Kritik. Auf diese Weise wächst das Vertrauen der Mitarbeiter weiter, dass ihre offenen Worte tatsächlich etwas bewirken und diese Offenheit nicht bestraft wird. Nachdem Geschäfts- und Projektleitung am Tag der Zwischenbilanz vor allem zugehört haben, findet bereits am Tag darauf ein ad hoc einberufener Workshop zur Problemlösung statt. Projektteam, Projektleitung und Auftraggeber erarbeiten eine Liste von Maßnahmen, wie eine stärkere Entlastung der Projektmitarbeiter, eine Intensivierung der Kommunikation mit dem Lenkungsausschuss und eine bessere Planung erreicht werden können, und beschreiben auch, wie diese Ziele konkret realisiert werden sollen und vom wem.

Das zentrale Projektmedium – es handelt sich um ein gedrucktes Magazin, das an den Werkstoren ausliegt – berichtet auf der Seite eins über die Krisenstimmung – inklusive Fotos von sorgenvollen Mienen, Folien und Grafiken, die ebenfalls die negative Situation im Projekt transportieren. Der Titel des Artikels ist sachlich gehalten und bezieht sich auf die Zwischenbilanz und nicht auf die Krise, um bei den Lesern, die erst oder nur die Überschrift lesen, nicht den Eindruck einer anhaltenden Krisenstimmung zu vermitteln. Diejenigen Mitarbeiter, die auch die Texte lesen – und das sind in Anbetracht der starken persönlichen Betroffenheit durch das Reorganisationsprojekt die meisten –, finden bereits auf der nächsten Seite einen Artikel zum Thema "Wege aus der Krise". Hier werden die im Workshop geplanten Maßnahmen kommuniziert. Um bei aller Krisenstimmung auch auf die Fortschritte hinzuweisen, enthält dieser Artikel einen Kasten mit dem Auszug der Projekteilerfolge, die im Laufe des Workshops zur Sprache gekommen waren. Einige Wochen später folgt die Success-Story. "Es geht voran!" und "Aus der Krise gelernt" kommentieren Projektmitarbeiter den aktuellen Stand, denn u.a. wurden zwischenzeitlich die zahlreichen Projektaufgaben gemeinsam mit Projektleitung und Auftraggeber priorisiert und ein Zeitplan festgelegt. Die Mitglieder des Projektteams berichten auch über das gestiegene Vertrauen darauf, dass die neue Organisation in der Lage sein wird, auch mal schwierige Situationen zu meistern.

Praxisbeispiel: Krise im SAP-Projekt

Herausforderung

Ein mittelständischer Betrieb der pharmazeutischen Industrie stellt seine gesamte operative IT auf SAP um. Da die Unternehmensprozesse, wie z.B. Produktionsplanung, Produktion und Logistik, ausnehmend komplex sind,

stellt dies auch an die Anpassung der neuen IT-Lösung extreme Anforderungen. Dies gilt entsprechend auch für die ins Projekt entsandten Fachleute, die zumindest teilweise noch ihre Linien- bzw. Führungsaufgaben zu leisten haben. In den Wochen vor der Inbetriebnahme der neuen Software ist die Stimmung im Team extrem angespannt. Neue Anforderungen und unerwartete Probleme tauchen auf, das Projektteam arbeitet bis zum Anschlag. Und es kommt noch dicker: Bei der Datenmigration gehen wichtige Informationen verloren und Termine für die Anpassung des SAP-Systems an die tatsächlichen Unternehmensprozesse "laufen aus dem Ruder". Als auch noch der erste Praxis-Simulationstest in der Produktion schiefläuft, droht der völlige Vertrauensverlust in die planmäßige Realisierung des Projekts und die Projektleitung weiß: Wenn jetzt das Engagement nicht auf dem bisherigen Niveau gehalten werden kann, verschieben sich die Termine, und zwar deutlich, denn erstens stehen die Sommerferien vor der Tür und zweitens ist die hohe Motivation nicht über den ersten Endtermin hinaus zu halten. Ziel ist es deshalb, die Termine unbedingt wieder "einzufangen" und dazu braucht das Projekt das Vertrauen und anhaltende Engagement seines Teams und vieler anderer Menschen im Betrieb.

Krisenkommunikation

Dass der Test am Freitag stattgefunden hat, erweist sich als Glücksfall. So bleibt übers Wochenende Zeit, die Krisenkommunikation zu planen. Im Projektnewsletter – er wird elektronisch, für die Beschäftigten in den Werkshallen aber auch gedruckt verteilt – wird ausführlich beschrieben, was funktioniert hat, z.B. die Unterstützung des eigentlichen Produktionsprozesses durch die neue Software, und was nicht, z.B. die Wareneingangsbuchung. Auf diese Weise wird der Gefahr begegnet, dass die Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, dass "alles schief gegangen" ist. Der Lösungsweg für die Probleme ist im Bericht über den Test bereits enthalten: Ein Hindernis nach dem anderen war im Laufe des Tages beseitigt worden, z.B. wurden Stammdaten-Tabellen "repariert" – nur leider war es darüber zu spät geworden, um den gesamten Test nochmals durchzuführen. In einem persönlichen Statement kommentiert der Projektleiter, seiner Erfahrung nach sei das Ausbleiben der erwarteten Testergebnisse mehrfach so interpretiert worden, als gehe gar nichts vorwärts, was aber keineswegs stimme. Er nennt konkrete Beispiele für das, was bereits erreicht wurde, und postuliert ausdrücklich: Es gibt allen Grund, optimistisch zu bleiben. Die Kommunikationsstrategie geht auf: Mit hohem Einsatz gelingt es, den Terminplan zu halten.

In einer späteren Ausgabe des Projektnewsletters wird unter dem Titel "Auf der Suche nach der verlorenen Zeit" auf anschauliche Weise beschrieben, wie im Projekt unerwartete Probleme und die damit verbundenen Verzögerungen immer wieder gemeistert wurden, indem z.B. die Projektleitung erkannte Schieflagen sofort zur Chefsache erklärt und die Geschäftsführung zusätzliche Spitzenleute für die Problemthemen eingekauft hatte. Auch das hohe Engagement jener zahlreichen Mitarbeiter, die, ohne "auf die Uhr zu schauen", Problemlösungen erarbeitet hatten, und ihrer Kollegen, die sie im Alltagsgeschäft entlastet hatten, wird hier beschrieben und damit gewürdigt.

Fazit

In der Projekt-Krise sollte die Kommunikation mit den Stakeholdern nicht als zusätzliche lästige Pflicht angesehen werden, die dem Projektleiter, wenn es brennt, nur Zeit und Ressourcen für viel wichtigere Dinge stiehlt. Ganz im Gegenteil: Eine schnelle, offene und Lösungswege aufzeigende Projektkommunikation wirkt souverän und ist ein hilfreiches Mittel, um die negativen Konsequenzen von unerfreulichen Ereignissen im Projekt einzudämmen, die Ausbreitung schädlicher Gerüchte zu vermeiden und die Akzeptanz für die gefundenen Lösungswege zu erhalten.

Tipp

Passende Lösungen für eine Projektkrise entwickeln

Um eine Krisensituation zu bewältigen, benötigen Sie eine gut durchdachte Strategie. Eine solche lässt sich mittels eines Leitfadens entwerfen, mit dem Sie anhand der wichtigsten Fragen die Lage einmal für sich selbst und einmal gemeinsam mit dem Projektteam reflektieren können. Sie erarbeiten auf diese Weise zielführend einen Plan, der Sie durch die Krise führt und machen zudem aus Betroffenen Beteiligte. Dieser Tipp zeigt, wie es geht.

Schnelle Reflektion der Lage

Eine Krise ist ausgebrochen, die Sie als Projektleiter zu verantworten und zu bewältigen haben. Sie sind der Ansprechpartner für alle Fragen und Informationen. In dieser Rolle müssen Sie schnell, konsequent, souverän und proaktiv handeln.

Aber lösen müssen Sie die Krise nicht alleine, wie manche Projektleiter vielleicht denken. Machen Sie Projektmitarbeiter und Stakeholder zu Beteiligten und nutzen Sie deren Kompetenz zur Lösung der Krise. Dann können Sie gemeinsam an der Krisenbewältigung arbeiten und erhalten die Rückendeckung, die Sie in dieser Situation dringend benötigen.

Gemeinsam zum Ziel

Nachdem Sie die ersten Signale einer hereinbrechenden Krise wahrgenommen haben, berufen Sie umgehend ein Meeting mit Ihrem Projektteam und – je nach Bedarf – relevanten Stakeholdern ein. Bereiten Sie sich vorher umfassend auf dieses Meeting vor. Nutzen Sie dazu im ersten Schritt die nachfolgenden Leitfragen, um die Lage für sich selbst zu reflektieren. Führen Sie dann im zweiten Schritt mit den gleichen Leitfragen durch das Meeting. Damit gewinnen Sie, Ihr Team und die Stakeholder Klarheit über die Situation, die Ziele und die damit verbundenen Aufgaben.

Leitfragen zur Selbstreflektion und Moderation des Krisenmeetings

1. Fragen für den Blick auf das Problem

- "Worin liegt die Ursache der Krise?"
- "Welche Probleme entstehen dadurch?"
- "Wie wirkt sich die Krise im Moment konkret aus?"
- "Mit welchen weiteren Problemen ist noch zu rechnen?"

Autor



Ulrike Dolle

Geschäftsführerin ADM Institut, systemische Organisationsberaterin, spezialisiert auf Kundenbeziehungen und Servicekultur

Kontakt: udolle@adm-institut.de

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

- "Wer ist in welcher Art und Umfang betroffen?"

2. Fragen nach dem gewünschten Ergebnis

Überlegen Sie, welche Handlungsmöglichkeiten Sie haben. Konkretisieren Sie mögliche Maßnahmen und wägen Sie ab, welche Effekte diese in Bezug auf Ihr Ziel haben.

- "Welches Ergebnis müsste erreicht werden, damit die Krise überwunden werden kann?"
- "Welche Anforderungen haben unsere Stakeholder an uns, die wir befriedigen müssen?"
- "Welche Ziele müssen auf jeden Fall erreicht sein, sobald die Krise abgeschlossen ist?"
- "Woran erkennen wir das Ergebnis genau?"

3. Fragen zur Lösungsfindung

Später möchten Sie zur Lösungsfindung in erster Linie die Vorschläge Ihres Teams hören. Aber auch die eigenen Gedanken und Vorstellungen, wie passende Lösungen aussehen können, sind in der Krise dringend notwendig. Denn eine persönliche Lösungsfindung dient der eigenen Orientierung sowie später im Projektteammeeting der Orientierung des Projektteams und der Stakeholder.

- "Welche Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme und Ziele stehen uns nun zur Verfügung?"

4. Fragen nach der Konkretisierung der Maßnahmen

In dieser Phase sollten Sie sich mehr Klarheit über die eigenen Lösungsansätze verschaffen. Beantworten Sie für jede einzelne Lösungsidee die folgenden Fragen:

- "Was genau ist hier zu tun?"
- "Wer hat dazu die höchsten Kompetenzen?"
- "Was erzielen wir mit diesem Schritt? Passt das Ergebnis zu unseren Zielen?"

Im Teammeeting gilt es in dieser Phase, die zuvor ermittelten Lösungsmöglichkeiten inhaltlich zu diskutieren. Auch Ihre eigenen Lösungsideen können Sie hier einfließen lassen. Doch Vorsicht: Wenn Sie mit zu vielen vorgefertigten Lösungen aufwarten, wird das die Kreativität Ihres Teams bei der Lösungsfindung beeinträchtigen.

Vielleicht kommen Sie in diesem Schritt auch zu der Erkenntnis, einen zusätzlichen Experten zu benötigen. Holen Sie sich dafür aber auf jeden Fall die Meinung Ihres Projektteams ein, bevor sie ihn eigenständig ins Boot holen.

5. Fragen zur Klärung der Umsetzungsvoraussetzungen

Hier verschaffen Sie sich einen Überblick über die nötigen Voraussetzungen. Findet in dieser Phase eine gute Vorbereitung statt, lassen sich Fehler vermeiden, die sonst möglicherweise zu einem Scheitern der Krisenbewältigung führen.

- "Welche Voraussetzungen müssen wir schaffen, damit diese Maßnahmen zur Krisenbewältigung umsetzbar sind?"
- "Welche Mittel, welche Ressourcen und wie viel Zeit brauchen wir?"
- "Welche monetären Mittel müssen bereitgestellt werden?"

6. Frage nach der Durchführung

Überprüfen Sie an dieser Stelle, ob Ihr Plan zur Krisenbewältigung nachhaltig steht und durchführbar ist.

- "Wie sorgen wir dafür, dass es klappt?"
- "Wie stellen wir dann sicher, dass unsere Maßnahmen auch nachhaltig sind?"
- "Mal angenommen, wir haben alle Themen auf den Weg gebracht, was müssen wir noch bedenken?"

7. Frage nach den Auswirkungen

Hier ist der Blick in die Zukunft gewünscht und wichtig. So schaffen Sie Motivation und richten Ihre Aufmerksamkeit auch auf die Zeit nach der Krise inkl. der Chancen, die sich daraus ergeben.

- "Woran werden wir und die Stakeholder erkennen, dass sich etwas verändert hat?"
- "Wie wird es dann sein?"
- "Entspricht diese Wirkung unseren Planungen?"

8. Fragen zur Kontrolle

Überlegen Sie, ob sich der monetäre Aufwand der jeweiligen Maßnahmen angemessen zum Ziel verhält.

- "Welche Chancen ergeben sich aus der Bewältigung dieser Krise?"
- "Wie können sich unsere Maßnahmen zur Krisenbewältigung refinanzieren?"
- "Welche wirtschaftlichen Effekte erzielen wir durch diese Maßnahmen kurz-, mittel- und langfristig?"

Hiermit ist die Vorbereitung für das Meeting abgeschlossen. Ihre erarbeiteten Antworten nehmen Sie mit in das Meeting und richten dort alle Fragen, die sie sich selber zur Reflektion gestellt haben, genauso an das Projektteam wie auch an die Stakeholder.

Auf diese Weise hilft Ihnen dieser Leitfaden, souverän und lösungsfokussiert durch das Meeting zu führen und gemeinsam Lösungsansätze für die Krisenbewältigung zu finden. Das Team und die Stakeholder stehen somit geschlossen hinter dem Plan.

Grundlage für eine gelungene PR-Arbeit

Sollte bei Ihrem Projekt auch die Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle spielen, dient der gemeinsam erarbeitete Krisenplan als wichtigste Grundlage für die Kommunikation. Nachfolgend ein paar Tipps für die PR-Arbeit:

- Transparenz steht über allem: Sorgen Sie für eine offene und offensive Information der Öffentlichkeit.
- Sorgen Sie dafür, dass die Wahrheit voll und ganz an die Öffentlichkeit gelangt.
- Zeigen Sie Betroffenheit, entschuldigen Sie sich und gestehen Sie Fehler ein.
- Liefern Sie der Öffentlichkeit erst Informationen, wenn Sie die Krise intern kommuniziert haben.
- Bereiten Sie Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und Informationsgespräche vor.
- Stellen Sie den Stakeholdern alle Fakten zur Verfügung – "Negative Presse" wird durch unzureichende Informationspolitik verstärkt.
- Richten Sie einen "War Room" ein, in den sich alle Projektbeteiligten und Experten zurückziehen und gemeinsam auf die Krisenbewältigung hinarbeiten können
- Setzen Sie eine 24-Stunden-Bereitschaft mit erfahrenen Sprechern ein.
- Erstellen Sie Infomations-Up-Dates auf den zur Verfügung stehenden Informationskanälen, um eine permanente proaktive und transparente Informationspolitik zu betreiben.
- Führen Sie ein "Krisentagebuch" im Internet.
- Kalkulieren Sie den **Streisand-Effekt** mit ein (durch das Vertuschen einer unliebsamen Information wird diese erst einer breiten Öffentlichkeit bekannt, s. hierzu auch Wikipedia).

Fachbeitrag

Veränderungen in schwierigen Projekten professionell kommunizieren

von David Kremer

Gerät ein Projekt wegen unerwarteter Schwierigkeiten aus dem Plan, kann das die Beteiligten schnell demotivieren. Ob sie das Projekt trotzdem weiter unterstützen, hängt stark davon ab, wie Projektleitung und Management offiziell mit den Schwierigkeiten umgehen. Mit einer effektiven Kommunikationsstrategie können sie die demotivierende Wirkung von Umsetzungsproblemen begrenzen. Wie das Fallbeispiel in diesem Beitrag zeigt, ist Veränderungskommunikation in solchen Situationen eine Gratwanderung: Einerseits muss das Projekt unternehmensintern offensiv vermarktet werden, andererseits ist ein sensibler Umgang mit den Problemen notwendig.

Im Zentrum dieses Beitrags stehen Anforderungen und Strategien zur Informationspolitik, mit denen Umsetzungsprobleme bewältigt werden können.

Fallbeispiel: Ein Softwareprojekt mit Hindernissen

Frank Schmidt, Projektleiter bei einem mittelständischen Automobilzulieferer, versteht die Welt nicht mehr. Sein Projekt, die Implementierung einer neuen Software zur bereichsübergreifenden Qualitätssicherung, steht kurz vor dem Scheitern. Das Management unterstützt das Vorhaben nicht mehr, die beteiligten Kollegen aus den Bereichen haben ihr Engagement aufgegeben. Die Stimmung im Projektteam ist im Keller. Dabei hatte das Projekt doch so viel versprechend begonnen.

Zunächst erfolgreiche Kommunikationsstrategie

Spezialisten und Geschäftsleitung sind zu Beginn des Projekts optimistisch. Die Software soll ein erheblich besseres Qualitätsmanagement ermöglichen und dabei helfen, Kostenfaktoren, wie etwa die Ausschussrate und die Reklamationsquote deutlich zu senken. Um die Unterstützung aller Beteiligten zu sichern, wird eine breit angelegte Kommunikationsstrategie aufgesetzt und die Belegschaft über den Projektstart und die Vorteile des Systems informiert.

Die Informationsstrategie zeigt zunächst Erfolg: Die meisten Beteiligten begrüßen die Aussicht, als einer der ersten in der Branche den Kunden ein so ausgefeiltes Qualitätsmanagementsystem anbieten zu können.

Erste Risse in der Aufbruchsstimmung

Wenige Monate nach Projektstart tauchen erste Zweifel auf. Die Implementierung der Software erweist sich als aufwändiger als gedacht, das Team kann einige Termine nicht einhalten. Zudem werden Bedenken geäußert, ob die Kosteneinsparungen überhaupt erreichbar sind.

Das Projektteam stuft diese Anzeichen als typische Anfangsschwierigkeiten ein und misst ihnen keine große Bedeutung bei. Um dem Projekt nicht den Schwung zu nehmen, werden die Probleme gegenüber den übrigen Beteiligten nicht kommuniziert. Auch der Zeitplan soll nicht schon in einem so frühen Stadium korrigiert werden müssen. Aus diesem Grund wird den Mitarbeitern an der operativen Ebene signalisiert, dass die geplanten Termine verbindlich sind.

Die Probleme lassen sich nicht verbergen

Trotzdem verschlechtert sich die Lage im folgenden Halbjahr weiter. Die technischen Probleme verstärken sich, dazu kommen organisatorische Schwierigkeiten. Denn den Beteiligten wird klar, wie stark die Prozesse der beteiligten Bereiche an das neue System angepasst werden müssen.

Das Projektteam ist der Meinung: "Die Probleme sind zu bewältigen und können den Fortschritt des Gesamtprojekts nicht aufhalten." Der Erwartungsdruck auf die Beteiligten erhöht sich. Die Führungskräfte der Bereiche werden angewiesen, Kritik an dem Projekt abzuwehren und die Beteiligten auf die angepeilten Projektziele einzuschwören. Bei der unternehmensinternen Darstellung des Projektverlaufs werden die Probleme verschwiegen, um der "Dagegen-Faktion" keinen Auftrieb zu geben. Die Vision des reibungslos funktionierenden Qualitätsmanagement-Systems soll aufrechterhalten werden, um den Erfolg des Projekts nicht zu gefährden.

Misserfolge werden nicht kommuniziert

Ein Jahr nach dem Start droht das Projekt endgültig zu scheitern. Die Realität hinkt dem Zeitplan hoffnungslos hinterher. Die technischen und organisatorischen Probleme nehmen weiter zu. Auch das Management distanziert sich inzwischen von dem einst so gepriesenen Vorzeigeprojekt. Die interne Darstellung des Projektverlaufs ist zum Erliegen gekommen, da es keine Erfolge mehr zu vermelden gibt.

In den Besprechungen mit den Projektbeteiligten in den Bereichen sind die Fronten zwischen den Promotoren und den Kritikern der Implementierung festgefahren. Der Projektleiter und sein Team müssen erkennen, dass sie in dieser Sache ihre Glaubwürdigkeit gegenüber den Beteiligten verloren haben.

Veränderungskommunikation: Mit Problemen aktiv umgehen

Der Teufelskreis zwischen wachsenden Problemen **im** Projekt und schwindender Unterstützung **für** das Projekt ist ein häufiges Phänomen. Diese beiden Trends sind jedoch nicht untrennbar miteinander verknüpft.

Probleme im Projektverlauf zu vermeiden ist kaum möglich. Aber auch wenn es im Projekt nicht optimal läuft, kann die Unterstützung durch die Beteiligten auf einem stabilen Niveau bleiben. Entscheidend dafür ist die Einschätzung der Beteiligten,

- ob die Projektverantwortlichen die Probleme erwartet haben bzw. ob diese vorhersehbar waren
- ob die Probleme überschaubar sind
- ob die Lösungswege klar sind
- ob es wahrscheinlich ist, dass die Probleme gelöst werden

- ob das Management die Probleme erkennt, ernst nimmt und unterstützende Maßnahmen zu ihrer Bewältigung einleitet (z.B. zusätzliche Mitarbeiter freistellt)
- ob der Zusatzaufwand für die Problembearbeitung gerecht verteilt wird

Veränderungskommunikation bestimmt maßgeblich, wie die Beteiligten diese Faktoren wahrnehmen. Sie entscheidet darüber, ob die Mitarbeiter sich mit den Problemen alleine gelassen fühlen oder ob sie sie als Herausforderung sehen, die alle gemeinsam meistern können. Die Bereitschaft, ein Projekt weiterhin zu unterstützen, hängt weniger davon ab, welche Probleme im Projekt auftreten. Entscheidend ist vielmehr, wie die Projektbeteiligten mit ihnen umgehen. An dieser Stelle setzt Veränderungskommunikation an.

Inhalte und Ziele der Veränderungskommunikation

Veränderungskommunikation sollte alle relevanten Zeitpunkte, Informationen und Personen im Projekt einschließen. Andererseits sollte sie aber auch ein vernünftiges Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Kommunikation wahren.

Kategorien des Kommunikationsplans

Ein Kommunikationsplan hilft dabei, die Elemente der Kommunikationsstrategie auszuwählen und zu priorisieren. Folgende Kategorien spielen dabei eine Rolle:

Sender: Von wem geht die Information aus?

z.B. Geschäftsleitung, Projektleitung, Interne Kommunikation, Betriebsrat

Empfänger: Wer erhält die Information?

z.B. Entscheider, Promotoren, Projektmitarbeiter, indirekt vom Projekt Betroffene, Kunden

Zeitpunkt: Wann im Projektverlauf werden Informationen weitergegeben?

Mögliche Zeitpunkte:

- Phasengesteuert: Ideenfindung, Grobplanung, Kick-off, Feinplanung, Umsetzung, Projektbewertung
- Zeitgesteuert: Reporttermine, Deadlines, Projektabschluss
- Ereignisgesteuert: Erreichen von Meilensteinen, Auftreten von Problemen, Abweichung von Sollvorgaben
- Bedarfsgesteuert: Informationsbedarf, Kapazitätsabfragen

Medien: Auf welchem Weg werden Informationen vermittelt?

Mögliche Wege:

- Persönlich: Mitarbeitergespräch, Teamtreffen, Abteilungsliste, Betriebsversammlung
- Printmedien: Rundschreiben, Aushang
- Elektronisch: E-Mail, Newsletter, Intranet-/Internet-Seiten, Groupware

Inhalt: Welche Informationen werden vermittelt?

z.B. Planungsinformationen, Statusinformationen, Änderungsinformationen, Ziele, Ressourcen, Kapazitäten, Probleme, Lösungswege

Zweck: Mit welchem Ziel werden Informationen vermittelt?

z.B. Angleichung von Informationsständen, Steuerung des Projekts, Reaktion auf Probleme, Einbindung von Expertise, Diskussion verschiedener Meinungen, Darstellung von Projekterfolgen, Steigerung der Akzeptanz

Je nach Rahmenbedingungen, Projektinhalten, Interessenlagen und Komplexität des Projekts sollte die Kommunikationsstrategie bedarfsgerecht aus den genannten Elementen zusammengesetzt sein.

Teufelskreis aus Umsetzungsproblemen und Demotivation verhindern

Die besondere Rolle der Veränderungskommunikation kommt zum Tragen, sobald größere Schwierigkeiten und Barrieren im Projekt auftreten oder zu erwarten sind. Es gilt, frühzeitig zu verhindern, dass sich der Teufelskreis aus Umsetzungsproblemen und Demotivation in Gang setzt. In solchen Situationen muss die Veränderungskommunikation über die Startphase eines Projekts sowie über einzelne Personen hinausgehen. Sie darf sich auch nicht auf die Projektleitung als alleinigem Sender von Informationen beschränken.

Das Ziel der Veränderungskommunikation ist, die Unterstützungsbereitschaft für das Projekt durch eine transparente Diskussion der Probleme aufrechtzuerhalten. Alle relevanten Beteiligten sollten in diese Diskussion eingebunden werden. Generell gilt: Je größer die Anzahl der Beteiligten in einem Projekt ist, desto mehr Multiplikatoren sind notwendig, um die entscheidenden Botschaften weiterzuleiten. Und je mehr Probleme im Projektverlauf auftreten, desto wichtiger ist – gerade in den späten Phasen – der aktive Umgang mit Informationen.

Vor- und Nachteile des offensiven Projektmarketings

Der offene Umgang mit Schwierigkeiten im Projekt ist in der Praxis aber nicht selbstverständlich. Und das hat seinen Grund. Probleme zu kommunizieren erfordert nicht nur Fingerspitzengefühl, sondern steht häufig auch dem Hauptziel jedes Projektleiters entgegen: sein Projekt gegen alle Widerstände voranzutreiben. Wie sollte er zum Beispiel der Geschäftsleitung das Projekt "verkaufen", wenn er gleich die Risiken in den Vordergrund stellt? Das gilt erst recht, wenn es Kontrahenten gibt, die den Projektleiter gerne torpedieren würden.

Gerade zu Projektbeginn ist es notwendig, die Vorteile und den Nutzen des Projekts zu betonen, um

- Unterstützung für die Projektidee zu finden,
- Beteiligte und (Macht-) Promotoren für das Projekt zu begeistern,

- finanzielle und kapazitätsbezogene Ressourcen loszueisen und
- die Anfangsträgheit bei der Projektinitiierung zu überwinden

Übertreiben Sie aber nicht! Wer als Verantwortlicher das Projekt – auch im späteren Verlauf – gegen alle Widerstände vorantreibt, läuft Gefahr, die berechtigten Anliegen der Beteiligten auf die leichte Schulter zu nehmen. Werden diese Anliegen nicht aufgenommen und diskutiert, entwickeln sie ihre eigene Dynamik. Sie tauchen später als unsichtbare Barrieren wieder auf, die jeder Überzeugungsarbeit standhalten.

Wenn Sie die aktuelle Projektlage an die Beteiligten kommunizieren, ist es wichtig, einen gesunden Mittelweg zu finden. Behalten Sie Ihren Optimismus, berücksichtigen Sie aber auch die Schwierigkeiten, die es in Ihrem Projekt gibt.

Veränderungskommunikation als Balanceakt

Mit projektrelevanten Informationen umzugehen, ist in mehrfacher Hinsicht ein Balanceakt. Weil die Kommunikation im Spannungsfeld zwischen dem notwendigen Projektmarketing und der Sensibilität für Umsetzungsprobleme stattfindet, muss situationsabhängig entschieden werden, welche Kommunikationsstrategie angemessen ist.

Ungelegte Eier hüten oder Transparenz herstellen?

Häufig zögern Initiatoren von Projekten, vor dem offiziellen Kick-Off Informationen über das Projekt an andere Personen weiterzugeben. Sie fürchten, dadurch das Projekt schon im Planungsstadium angreifbar zu machen. Auch aus unternehmensinternen machtpolitischen Erwägungen heraus wird häufig die Projektkonzeption im stillen Kämmerlein betrieben, um das Projekt ganz nach den eigenen Vorstellungen gestalten zu können.

Ein Nachteil dieser Vorgehensweise ist, dass die späteren Projektbeteiligten praktisch kein Mitspracherecht haben. Außerdem beobachtet meist doch jemand die heimliche Projektplanung. Die Folge: Im Unternehmen verbreiten sich schnell Gerüchte über das Vorhaben. Die Spekulationen über die Konsequenzen des Projekts nehmen schnell die Form von Schreckensszenarien an und gehen oft weit über das Maß der realen Auswirkungen hinaus. Für die Veränderungskommunikation gilt deshalb, was auf jede Art der Kommunikation zutrifft: "Man kann nicht nicht kommunizieren". Auch wer nichts sagt, sagt damit etwas aus.

Mit Unterstützung kann nur rechnen, wer frühzeitig über Veränderungen informiert und überzeugend vermittelt, dass es einen Handlungsbedarf gibt und dass das Projekt einen konkreten Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderung beisteuert.

Im Fallbeispiel "Qualitätsmanagement" könnte der Projektleiter diesen Handlungsbedarf zum Beispiel mit Informationen über vergleichbare Qualitätsmanagement-Systeme bei Konkurrenten oder über die gestiegenen Qualitätsanforderungen der Abnehmer belegen. Um negative Gerüchte und Angst zu vermeiden, sollten die Verantwortlichen solche Informationen in der Regel schon vor dem Kick-off weitergeben.

Verbindliche Regeln für die Auseinandersetzung

Wird Transparenz über das Projekt geschaffen, sollten vorher verbindliche Regeln für die Auseinandersetzung über das Projekt aufgestellt werden. Allen Beteiligten muss klar sein, welche Aspekte des Projekts verhandelbar sind und welche nicht. So kann zum Beispiel die strategische Entscheidung feststehen, dass das Unternehmen ein bereichsübergreifendes Qualitätsmanagementsystem einführt. Den programmiertechnischen Weg, das System in die bestehende IT-Landschaft zu integrieren, könnte die Projektleitung aber zur Diskussion stellen.

Die Projektverantwortlichen sollten bei einem Projekt, das sie als notwendig ansehen, zwar konstruktive Kritik zulassen, sich aber nicht von ihrer Gesamtlinie abbringen lassen. Wie bei allen Entscheidungsprozessen gilt auch hier: Je ausgewogener die Argumente diskutiert werden, desto zuverlässiger tragen die Beteiligten die gemeinsamen Beschlüsse später mit.

Positive Darstellung des Projekts oder realistische Spiegelung des Projektverlaufs?

Es reicht nicht, das Projekt anzukündigen. Genauso wichtig ist es für die Beteiligten, den weiteren Verlauf kontinuierlich mitverfolgen zu können. Nur wenn sie kontinuierlich kommuniziert, hat die Projektleitung die Möglichkeit, planmäßig durchgeführte Arbeitsschritte als Erfolge darzustellen und damit die Motivation der Beteiligten zu fördern. Im Fallbeispiel hätte zum Beispiel die erfolgreiche Verhandlung mit den Systemanbietern als motivierender Anfangserfolg intern vermarktet werden können.

Parallel dazu kommt es darauf an, bedeutsame Schwierigkeiten für alle sichtbar zu identifizieren, den Lösungsprozess in Gang zu bringen und dadurch die Situation zu entschärfen. Häufig werden jedoch Probleme außerhalb der Gruppe der unmittelbar Beteiligten totgeschwiegen, um das Image des Projekts zu schützen. Bleiben die Probleme bestehen, fühlen sich die Beteiligten schnell allein gelassen, weil sie den Eindruck haben, dass die Schwierigkeiten offiziell nicht ernst genommen werden. Dieser Effekt tritt vor allem dann auf, wenn das Projektziel anfangs allzu positiv dargestellt wurde.

Aus diesen Gründen sollte Veränderungskommunikation zwar optimistisch, aber auch realistisch gehalten werden. Die Informationen über das Projekt sollten von Anfang an nicht nur die Chancen, sondern auch die Risiken der Veränderung enthalten. Im Fallbeispiel würde das bedeuten, dass die Projektleitung von Anfang an auch die Auswirkungen des Qualitätsmanagementsystems auf die organisatorischen Abläufe der Bereiche ansprechen muss. Dazu gehören auch die Veränderungen für Verantwortlichkeiten und des Interessengefuges.

So vermeidet man zum einen ein böses Erwachen, das entsteht, wenn sich diejenigen Personen betrogen fühlen, für die das Projekt Nachteile bringt. Zum anderen befassen sich die Beteiligten fast immer lieber mit den Risiken als mit den möglichen Vorteilen des Projekts. Denn negative Auswirkungen auf die eigene Person, wie zum Beispiel mehr Arbeit oder Verlust von Macht, sind für den Einzelnen viel bedeutsamer als abstrakte Vorteile, etwa Kosteneinsparungen oder Wettbewerbsvorteile. Diese nützen zunächst "nur" dem Unternehmen.

Das Projekt verteidigen oder Frontenbildung vermeiden?

Bei Schwierigkeiten im Projektverlauf entsteht häufig ein typischer Konflikt: Die Projektleitung, die nicht nur die Ergebnisverantwortung, sondern auch die Geschäftsleitung im Nacken hat, drängt auf eine schnelle Lösung der Probleme. Aus Sicht derjenigen, die mit der operativen Umsetzung des Projekts beauftragt sind, ist das aber nicht so einfach. Sie klagen über Überforderung, kritisieren die Vorgaben oder verlangen zusätzliche Unterstützung. Das gleiche Problem entsteht, wenn der Gegenwind von projektexternen Personen ausgeht, die zum Beispiel wegen Ressourcenkonflikten gegen das Projekt agieren.

Wird der Konflikt nicht gelöst, entsteht oft ein Teufelskreis aus festgefahrenen Argumenten und verringelter Bereitschaft, Kompromisse zu finden. Schreitet die Lagerbildung zwischen den Parteien weit genug fort, ist an ein konstruktives Miteinander nicht mehr zu denken.

Informationsaustausch und Perspektivenwechsel sind notwendig, um die Gefahr der Frontenbildung schon im Anfangsstadium zu vermeiden. In unserem Fallbeispiel hätten sich dafür Vermittlungsgespräche zwischen den Bereichsleitern angeboten, die ein neutraler Moderator begleitet. Da beide Seiten berechtigte Argumente anführen, ist es wichtig, den gegnerischen Standpunkt ernst zu nehmen und seine Berechtigung wohlwollend zu überprüfen.

Den Beteiligten fällt es jedoch meistens schwer, die Sichtweise der anderen Seite einzunehmen. Hier muss Veränderungskommunikation durch gezielte Konfliktbearbeitung die Spannungen abbauen, die Argumente beider Seiten integrieren und eine gemeinsame Sichtweise schaffen. Wenn die Konfliktpartner zu sehr in ihren Interessengegensätzen festgefahren sind, ist ein externer Vermittler sinnvoll.

An den alten Projektzielen festhalten oder sich der neuen Lage anpassen?

Bei Problemen im Projektverlauf stellt sich oft die Frage, ob die ursprünglichen Ziele noch sinnvoll sind. Es ergeben sich zwei Möglichkeiten, die beide in eine Glaubwürdigkeitsfalle führen können:

1. **Bei den alten Zielen bleiben:** Dies hat den Vorteil, dass nach außen hin Konsistenz gewahrt bleibt und – zumindest offiziell – keine Fragen aufkommen, ob das Projekt überhaupt durchführbar ist. Der Nachteil sind sachliche und motivationsseitige Probleme bei den Projektbeteiligten, wenn die Zielsetzung nicht mehr der Realität entspricht. Die Mitarbeiter werfen der Projektleitung mangelnden Realitätssinn vor. Sie verliert innerhalb des Projekts an Glaubwürdigkeit.
2. **Die Ziele an die neuen Gegebenheiten anpassen:** Dies ist für die Projektmitarbeiter eine logische Konsequenz. Nach außen jedoch kann der Richtungswechsel als Signal gewertet werden, dass es Probleme mit dem Projekt gibt. Ursprüngliche Ziele aufzugeben kann unternehmensintern als Schwäche interpretiert werden. So gerät der Projektleiter schnell unter Druck und seine externe Glaubwürdigkeit sinkt.

Auch hier spielt die Veränderungskommunikation eine wichtige Rolle. Gelingt es, projektintern wie -extern die Gründe für die Zielkorrektur glaubhaft zu vermitteln, kann die Lage schnell entschärft werden. Wichtig ist dabei die Unterscheidung zwischen

- übergeordneten Zielen, die die Daseinsberechtigung des Projekts ausmachen, und

- untergeordneten Zielen, deren Veränderung nur bedeutet, dass nun ein anderer Lösungsweg beschritten wird.

Kann die Projektleitung vermitteln, dass der Richtungswechsel die eigentliche Funktion des Projekts nicht beeinträchtigt, bleiben die Glaubwürdigkeit sowie der Glaube an das Vorhaben gewahrt.

Im geschilderten Fallbeispiel könnte ein übergeordnetes Ziel darin bestehen, durch das bereichsübergreifende Qualitätsmanagement eine Kostenreduzierung von 8% zu erreichen. Kann die Projektleitung begründen, dass dieses Ziel auch mit einer abgespeckten Version der neuen Software erreicht wird und durch die gestrichenen Programmfunctionen Software-Anpassungsprobleme wegfallen, wird die Richtungskorrektur projektintern wie – extern auf Akzeptanz stoßen.

Die Informationshoheit bewahren oder den Dialog ermöglichen?

In den meisten Fällen ist Veränderungskommunikation "top-down" gerichtet. Das heißt: Die Informationen fließen vom Management, der Abteilung für interne Kommunikation oder der Projektleitung nach unten zu den Mitarbeitern. Dies hat den Vorteil, dass zumindest die offizielle Informationslage gesteuert werden kann. Solange es nur darum geht, die Gründe für das Projekt und seine Ziele zu vermitteln, ist diese Kommunikationsrichtung angemessen.

Veränderungskommunikation sollte allerdings auch die umgekehrte Richtung einschließen. Nur wenn Informationen auch von der Umsetzungsbasis nach oben fließen, also "bottom-up"-gerichtet, lassen sich Probleme frühzeitig erkennen und wirksame Lösungsmaßnahmen einleiten. Denn meist sind es die Mitarbeiter auf der operativen Ebene, die mit ihrem Expertenwissen maßgeblich zu einer besseren Projektstrategie beitragen können.

Maßnahmen zur Nutzung von Expertenwissen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, an dieses Expertenwissen zu gelangen: Informelle Gespräche, Routinebesprechungen, Feedbackrunden, Befragungen oder Interviews von Schlüsselpersonen lassen sich dazu nutzen, die Umsetzungserfolge und -probleme aufzuspüren. Entscheidend ist, dass die Antennen des Projektteams frühzeitig Warnsignale erkennen, die auf entscheidende Umsetzungsprobleme hinweisen. Sind die Probleme dann eingegrenzt, kann die Projektleitung den Dialog mit den Beteiligten weiterführen und nach einer Lösung suchen.

Von der Dialogbereitschaft zwischen Leitung und Ausführenden hängt der Projekterfolg maßgeblich ab. Das "bottom-up"-gerichtete Feedback wirkt sich nicht nur auf die Projektergebnisqualität aus, sondern auch auf die Motivation der Projektbeteiligten. Wie die Studie "Wandel aktiv gestalten" des Fraunhofer IAO am Beispiel von Produktionsunternehmen zeigt, laufen die Veränderungsprojekte bei denjenigen Unternehmen am erfolgreichsten ab, die ihre Mitarbeiter an den Veränderungsprozessen beteiligen.

Insbesondere in die Veränderungskommunikation binden diese Unternehmen viele Beteiligte ein. Nicht nur Geschäftsführung und Bereichsleitung, sondern auch Planer, Meister, Mitarbeiter, Betriebsrat und Berater beteiligen sich aktiv oder passiv am Informationsaustausch. Auf diese Weise wird eine maximale Akzeptanz für das Projekt erreicht. Hat sich diese Kultur des Miteinanders verfestigt, kann das Unternehmen auch in schwierigen Situationen auf die Unterstützung der Mitarbeiter für seine Projekte bauen.

Fazit: Veränderungskommunikation – ein Tool zur Unterstützung schwieriger Projekte

Wie unser Projektbeispiel zeigt, kann eine angemessene Kommunikationsstrategie nicht nur den Umgang mit Umsetzungsproblemen erleichtern, sondern auch Probleme verhindern. Wer Gründe, Ziele, Maßnahmen und Folgen des Projekts frühzeitig und kontinuierlich kommuniziert, schafft die Voraussetzung dafür, dass alle Beteiligten eine gemeinsame Vorstellung von den Chancen und Risiken des Projekts entwickeln. Mögliche Nachteile früh anzusprechen verhindert unliebsame Überraschungen, durch die sich anfängliche Promotoren des Projekts in Bremser verwandeln können.

Veränderungskommunikation stärkt die Unterstützungsbereitschaft der Beteiligten vor allem, in dem sie die unterschiedlichen Sichtweisen einbindet. Denn es lässt sich nicht verhindern, dass diese im Projektverlauf aufeinandertreffen. Werden die Meinungsverschiedenheiten ignoriert, führen sie häufig zu Konflikten und Demotivation, weshalb eine frühzeitige Beschäftigung mit den jeweiligen Argumenten erforderlich ist. Um das Projekt nicht als Ganzes in Frage zu stellen und den Aufwand überschaubar zu halten, sollte der Diskussionsspielraum jedoch eingegrenzt werden. Ziele, die als grundlegend eingestuft werden, stehen nicht zur Debatte, während die Beteiligten das "Wie" der Zielumsetzung mitgestalten können. So wächst die Ergebnisqualität auf der sachlichen Ebene und die Beteiligten identifizieren sich stärker mit dem gemeinsam erarbeiteten Vorgehen.

Bei Problemen im Projektverlauf ist die Sensibilität für die Bedürfnisse der Beteiligten gefragt. Besonders in komplexen Projekten schaffen Machtworte nur vorübergehende Klarheit. Um die Unterstützungsbereitschaft zu sichern, sollten die Interessen der vom Projekt betroffenen Personen ernst genommen werden. Nur wenn die Beteiligten das Gefühl haben, dass ihre Anliegen bei der Lösungsfindung – soweit wie möglich – berücksichtigt werden, tragen sie weiterhin aktiv zum Projekt bei. Hier kann Veränderungskommunikation die Transparenz schaffen, die nötig ist, damit die Projektbeteiligten die Logik der Entscheidungen nachvollziehen können und die Folgen mittragen.

Tipp – Sozialkompetenz

Probleme im Projekt – wie sage ich es meinem Chef?

Den Chef um etwas bitten oder ein Problem im Projekt anzusprechen, ist für viele Mitarbeiter eine scheinbar unüberwindbare Hürde. Dabei sind Vorgesetzte auch nur Menschen. Mit etwas Übung lassen sich gezielt Gesprächssituationen schaffen, in denen man sein Anliegen thematisieren und in ein ergebnisorientiertes Gespräch überführen kann.

Oft haben Mitarbeiter so viel Respekt vor dem Chef, dass sie sich kaum trauen, ihn anzusprechen. Hinzu kommt die Angst, eine ablehnende Antwort zu erhalten. Ist das Verhältnis zum Chef offen und pflegt er einen regen Austausch und eine wertschätzende Kommunikation mit seinen Mitarbeitern, fällt es noch relativ leicht, ihm auch kritische Punkte darzulegen.

Ist das Verhältnis eher geprägt von Distanz oder sogar Misstrauen, fällt es den Mitarbeitern ausgesprochen schwer, den eigenen Standpunkt zu vertreten, ihre Unzufriedenheit zu äußern oder Probleme anzusprechen. Reden Mitarbeiter jedoch nicht über ihre Probleme am Arbeitsplatz mit ihrem Chef, sondern unterdrücken ihre Gedanken und ihren Unmut, kann das gesundheitliche Auswirkungen haben oder in einem anderen Zusammenhang eskalieren.

Zeit nehmen und gut vorbereiten

Wie das eigene Anliegen dem Chef respektvoll und konstruktiv näher gebracht werden kann, dafür empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

1. Nehmen Sie sich die Zeit und die Ruhe, konkret über Ihr Anliegen und Ihre Vorschläge (inklusive Ihrer Argumente dafür) für dieses Gespräch nachzudenken. Schreiben Sie sich die Punkte, die Ihnen dazu einfallen auf und notieren Sie Ihr Ziel. Es aufzuschreiben hat den Vorteil, dass Sie konkreter formulieren, ihren Kopf entlasten und Sie Ihre Gedanken auf Papier zum Gespräch mitnehmen können.
2. Bitten Sie Ihren Chef um einen Gesprächstermin; sprechen Sie ihn nicht zwischen Tür und Angel an. Dieses Vorgehen zeigt ihm, dass es Ihnen wichtig ist und am Herzen liegt.
3. Im Gesprächstermin bedanken Sie sich bei Ihrem Chef, dass er sich für Sie und Ihr Anliegen Zeit nimmt. Das ist ein guter Einstieg da es eine wertschätzende, empathische Gesprächsgrundlage schafft. Danach schildern Sie ihm, um welche Situation, um welches Thema oder Problem es Ihnen geht.
4. Im nächsten Schritt zeigen Sie ihm auf, welche Lösungsmöglichkeiten Sie sehen, welche Vorschläge Sie entwickelt haben oder was Sie von ihm möchten oder von ihm erwarten. Formulieren sie positiv, und bitten Sie ihn, dass er Sie unterstützt. Eine Bitte ihm gegenüber zu äußern hilft Ihnen, im Ton respektvoll, sachlich und ruhig zu bleiben und drückt aus, dass Sie ihn als Chef respektieren. Außerdem wird eine Bitte seltener abgeschlagen.

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

Beispiel

Herr Z, danke dass Sie sich heute für mich und mein Anliegen Zeit nehmen. Es geht mir um folgendes: In letzter Zeit steigen die telefonischen Anfragen zu unserem Projekt A, insbesondere am Vormittag, enorm an (am besten ist es, dies noch mit Zahlen über die eingegangenen Anrufe zu belegen). Damit es mir auch in Zukunft möglich ist, allen Anrufern die Fragen umfassend und im Detail zu beantworten, bitte ich Sie, mir für vormittags einen weiteren Mitarbeiter zur Unterstützung zuzuteilen.

Mit guten Argumenten auf Einwände reagieren

Vermutlich wird Ihr Chef von diesem Vorschlag zuerst nicht sehr begeistert sein. Das bedeutet für Sie, sich intensiv vorzubereiten – vor allem schriftlich – und Ihre Argumente gut auszuwählen.

So gehen Sie vor

Ihr Gesprächsziel heißt: Sie möchten einen weiteren Mitarbeiter am Vormittag zur Unterstützung Ihrer Arbeit im Projektteam bekommen.

Das Ziel Ihres Chefs lautet vermutlich: Einsparen von Kosten, den Aufwand so gering wie möglich halten.

Denken Sie in Ihrer Vorbereitung darüber nach, welches gemeinsame Ziel Sie beide haben! Vermutlich sind Sie und Ihr Chef beide daran interessiert, dass das Projekt kompetent, schnell, korrekt und zuverlässig erledigt wird. Jetzt müssen Sie sehr detailliert Ihren Wunsch gegenüber Ihrem Chef begründen, Ihre Argumente schildern, weshalb Sie in Ihrem Projekt für einen halben Tag einen weiteren Mitarbeiter benötigen.

- Zählen Sie auf, was eine Unterstützung durch einen weiteren Mitarbeiter dem Projekt – und auch dem Kunden – an Nutzen bringen würde.
- Erwähnen Sie was schief läuft nur knapp, erläutern Sie stattdessen umfassend die positiven Auswirkungen.
- Benennen Sie maximal drei Nutzenargumente – drei wichtige, präzise, konkrete Argumente. Mit mehr Argumenten würden Sie Ihre wichtigsten Argumente nur verwässern, deshalb konzentrieren Sie sich auf die drei wichtigsten.
- Eine Möglichkeit der Argumentation könnte auch sein, dass Sie konkret den finanziellen Nutzen einer Unterstützung in Ihrem Team aufzählen. Wenn Sie z.B. mit Ihrem Team die Arbeit für einen Kunden dadurch schneller erledigen oder einen intensiveren Kundenkontakt pflegen können, wird sich das positiv auf Folgeaufträge auswirken.

Diese Argumente wird Ihr Chef zu schätzen wissen.

Was könnte Ihr Chef einwenden?

Bereiten Sie sich ebenfalls darauf vor, mit welchen Einwänden Ihr Chef versuchen könnte, Ihre Argumente zu entkräften. Was spricht aus seiner Sicht gegen einen weiteren Mitarbeiter in Ihrem Team? Wie argumentieren Sie darauf? Wohlgemerkt darauf, nicht dagegen! Eine wirkungsvolle Art auf Einwände einzugehen ist, Fragen zu stellen.

Beispielsweise: *Was müssten die Voraussetzungen sein, dass Sie einen weiteren Mitarbeiter genehmigen würden? Was steht für Sie – außer dem Kostenargument – dagegen? Was ist Ihr spezielles Interesse? Was würden Sie als Lösung vorschlagen? Was empfehlen Sie?*

! Stellen Sie W-Fragen! So können Sie erfahren, ob Ihr Chef eventuell eine Lösung für Ihr Problem hat und wie er sich die Lösung für die Bearbeitung der Anrufe am Vormittag vorstellt.

Zusammenfassung – Was im Gespräch mit dem Chef wichtig ist

- Bereiten Sie sich wirklich intensiv vor – vor allem schriftlich. Das Aufschreiben Ihres Ziels, Ihrer Argumente oder auch evtl. Wortbeiträge ist wichtig, um den Kopf frei zu haben. Ihre vorbereiteten Notizen nehmen Sie mit ins Gespräch; Sie können jederzeit darin blättern oder nachschauen, ob Sie alles, was Sie sich vorgenommen haben, schon in das Gespräch eingebracht haben.
- Legen Sie vorab Ihr Gesprächsziel fest, sammeln und gewichten Sie die Argumente, die Ihre Zielsetzung untermauern.
- Werden Ihnen Einwände erwidert, hören Sie sich diese genau an. Wiederholen Sie das Gesagte mit eigenen Worten um herauszufinden, ob Sie alles korrekt verstanden haben.
- Stellen Sie W-Fragen, hinterfragen Sie die Einwände. Vermeiden Sie, Ihre bereits ausgesprochenen Argumente zu wiederholen oder völlig neue einzubringen. Regen Sie Ihren Verhandlungspartner mit Fragen zum Nachdenken und zur gemeinsamen Lösungsfindung an.
- In sehr schwierigen beruflichen Situationen kann es sich für Sie auszahlen, für die Gesprächsvorbereitung ein Coaching bei einem Profi zu buchen.