

Spitzenprojekte oder Millionenpleiten?

„Hidden Champions“ des Projektmanagements: 75 Erfolgsfaktoren für IT-Projekte

Verhandlungsmanagement:
Kernkompetenz für
Projektmanager

Multiprojektmanagement:
Organisatorische
Einflussfaktoren

Innovationsprozess:
Bedeutung von
PM-Instrumenten

**Erfahrungssicherung bei
Projektabschluss:**
Inhalt und Methoden

Kommunikation:
Sprache und
Projekterfolg

International anerkannt:
Britischer PM-
Standard PRINCE2



Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement

Jérôme Racine

Im Rahmen eines Projekts finden unzählige kleine (bilaterale) und große (multilaterale) Verhandlungen statt. Oft sind diese Verhandlungen miteinander verknüpft. Eine der wichtigsten Aufgaben eines Projektmanagers ist es deshalb sicherzustellen, dass alle diese Verhandlungen effizient ablaufen, damit das Projekt vorwärts kommen kann. Dieser Artikel befasst sich mit den zugrunde liegenden Mechanismen, die den Ablauf von Verhandlungen bestimmen und von Projektmanagern beherrscht werden sollten. Er beschreibt, wie Verhandlungsprozesse systematisch strukturiert werden können, um ihre Qualität und Effizienz markant zu steigern. Schließlich zeigt er, wie die Komplexität von multilateralen Verhandlungen reduziert werden kann.

Was hat Verhandeln mit Projektmanagement zu tun?

Ganz pragmatisch betrachtet: Wir verhandeln jedes Mal, wenn wir etwas tun, erreichen, bekommen oder vermeiden wollen ... und es nicht allein tun, erreichen, bekommen oder vermeiden können, da wir zwingend auf das Mitwirken von jemand anderem angewiesen sind. Etwas theoretischer betrachtet: Verhandeln ist eine kommunikative Tätigkeit, mit der Parteien versuchen, trotz unterschiedlicher Bedürfnisse und Sichtweisen zu einer gemeinsamen Lösung zu gelangen. Diese Betrachtungsweise und die Definition zeigen, dass Verhandeln eine zentrale Rolle im Leben eines Projektmanagers spielt!

lichen Welten. Aus diesem Grund haben die unmittelbaren Sorgen der einen mit denjenigen der anderen oft wenig oder überhaupt nichts zu tun. Der Projektleitung kommt damit eine Schnittstellen- und Brückenbaufunktion zwischen diesen zwei Gruppen zu. Innerhalb beider Gruppen betrachten die individuellen Akteure das Projekt wiederum aus unterschiedlichen Motivationen und Perspektiven. Hier obliegt es der Projektleitung, die Betroffenen trotz aller Unterschiede am gleichen Strick ziehen zu lassen. Daraus entsteht das Bild des Projektmanagers als eines Menschen, der Menschen in eine bestimmte Richtung bewegt, oder als eines Dirigenten, der die Arbeit anderer Menschen orchestriert.

Menschen in eine Richtung zu bewegen oder ihre Arbeit zu orchestrieren setzt die Fähigkeit voraus, ihr Denken und Handeln zu beeinflussen. Diese Beeinflussung kann auf zwei unterschiedlichen Wegen erfolgen: einer Einbahnstraße, die Überzeugen genannt wird, und einer Straße mit Gegenverkehr, die als Verhandeln bezeichnet wird. Um ein Projekt voranzubringen, ist es nötig, sowohl einseitig das Denken und Handeln der beteiligten Akteure zu beeinflussen (Überzeugen) als auch mit ihnen im Dialog Lösungen gemeinsam zu erarbeiten (Verhandeln). Projektmanager müssen zwar beide Künste meistern – die Regeln des Überzeugens und diejenigen des Verhandeln sind allerdings grundsätzlich verschieden (siehe Kasten auf S. 28). Dieser Artikel befasst sich primär mit einer dieser zwei Königsdisziplinen: dem Verhandeln.

Projektmanager sind sowohl mit bilateralem als auch mit multilateralem Verhandeln konfrontiert. In der Praxis erweisen sich multilaterale Verhandlungen als viel komplexer als bilaterale Verhandlungen (die Theorie des multilateralen Verhandeln ist auch wesentlich weniger entwickelt als diejenige der einfacheren Form). In diesem Artikel werden wir uns zunächst mit den zugrunde liegenden Mechanismen des Verhandeln befassen (ob bilateral oder mehrparteilich). Im dritten Abschnitt werden wir einige Möglichkeiten erörtern, die Komplexität des multilateralen Verhandeln in den Griff zu bekommen.

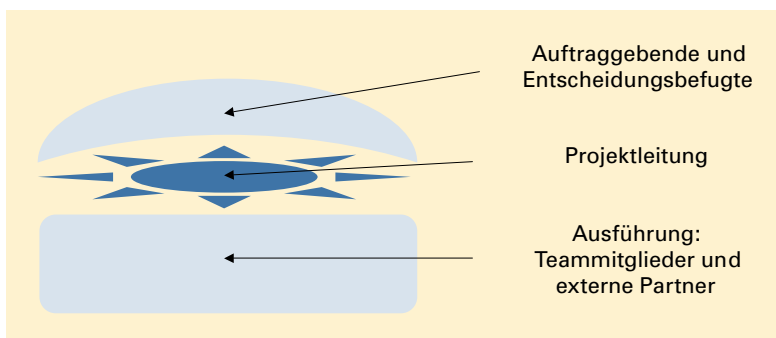


Abb. 1: Das Projektmanagement-Sandwich

Vereinfacht dargestellt, führen Projekte zu Interaktionen zwischen drei Akteuren bzw. Gruppen von Akteuren: den Auftraggebenden, den Auftragsausführenden und der Projektleitung in der Mitte (Abb. 1). Auch wenn sie alle das Projektziel unterstützen (wollen), haben sie unterschiedliche Motivationen und nehmen unterschiedliche Perspektiven ein. In der Regel leben Auftraggebende und -ausführende in völlig unterschied-

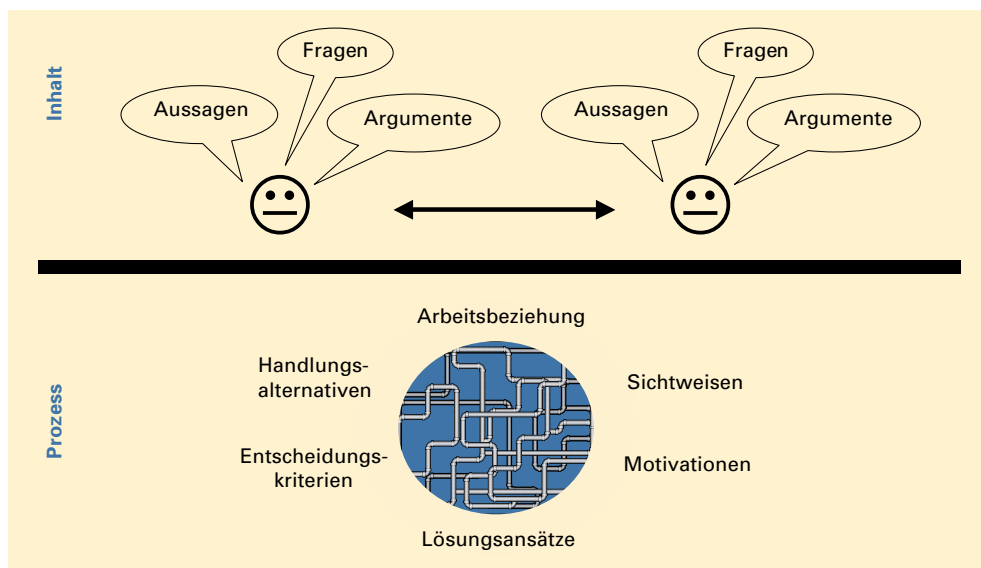


Abb. 2: Inhalt versus Prozess

Warum scheitern Verhandlungen, und was kann man dagegen tun?

Beim Verhandeln gilt es, eine fundamental wichtige und in der Praxis immer wieder bestätigte Feststellung zu berücksichtigen: Die Qualität, die Effizienz und der Erfolg einer Verhandlung hängen nicht nur von der Schwierigkeit der zu behandelnden Sachfragen, sondern ebenso viel von der Art und Weise ab, wie die Parteien miteinander verhandeln. Anders ausgedrückt: Der Verhandlungsverlauf (d. h. der Verhandlungsprozess) ist genauso wichtig wie der Verhandlungsinhalt. Leider ist es nicht leicht, sich beim Verhandeln sowohl um den Inhalt („worüber“) als auch um den Prozess („wie“) zu kümmern. Menschen tendieren mehrheitlich dazu, ihre Aufmerksamkeit auf den Inhalt zu konzentrieren. Der Prozess wird dann vernachlässigt, und seine Qualität leidet darunter. Hier liegt die weitaus wichtigste und häufigste Ursache des Scheiterns von Verhandlungen.

Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, die im Rahmen des Harvard Negotiation Project an der Universität Harvard [1, 2] gemacht und in Europa gemeinsam mit Egger, Philips + Partner weitergeführt wurden, haben gezeigt, welche Mechanismen den Verlauf einer Verhandlung bestimmen. Diese Mechanismen lassen sich in sechs „Felder“ einordnen (Abb. 2). Dementsprechend sind die folgenden sechs Fragen entscheidend: Wie gestalten die Parteien ihre Arbeitsbeziehung? Wie gehen sie mit ihren jeweiligen Sichtweisen um? Wie bringen sie ihre jeweiligen Anliegen ein? Wie erarbeiten sie Lösungsvorschläge? Wie versuchen sie, ihre Interessenkonflikte zu lösen? Und wie gehen sie mit der Möglichkeit um, dass sie sich nicht einigen könnten?

Arbeitsbeziehung: Bevor Sachfragen beim Verhandeln erfolgversprechend angepackt und gelöst werden können, müssen die Parteien untereinander eine funktionierende Arbeitsbeziehung aufbauen und pflegen. Es geht nicht darum, einander lieb zu haben – wichtig ist aber, für einen sinnvollen Prozess des Dialogs und der gemeinsamen Entscheidungsfindung zu sorgen. Gute Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen sind die wichtigsten Merkmale einer funktionierenden Arbeitsbeziehung. Beide fallen nicht vom Himmel und müssen bewusst von den Parteien kultiviert werden. In diesem Sinne ist es sehr nützlich, beim Verhandeln Gesprächsregeln zu vereinbaren (Abb. 3).

Sichtweisen: Wenn Menschen sich zum Verhandeln treffen, stellen sie immer wieder fest,

- Es spricht nur eine Person zur gleichen Zeit; die Person, die spricht, wird nicht unterbrochen.
- Jede Partei verfügt über die gleiche Gesprächszeit; die Zeit wird zielorientiert und nicht grenzenlos gebraucht.
- Auf Höflichkeit wird Wert gelegt.
- Die Meinung der anderen Beteiligten wird ernst genommen und respektiert (das bedeutet nicht, damit einverstanden zu sein).
- Falls etwas nicht klar ist, wird einfach nachgefragt.
- Die freie Äußerung von Ideen ist nötig und wird gepflegt (eine Idee äußern bedeutet nicht, eine Verpflichtung zu übernehmen).
- Störungen im Gesprächsablauf werden angesprochen und gemeinsam behoben.

Abb. 3: Gesprächsregeln: Beispiele

Anzeige

ibo
wir können. sympathisch anders.



PROJEKTMANAGEMENT

Wenn es einen Weg gibt, etwas besser zu machen, finde ihn.

T. A. Edison

Beratung – Hilfe zur Selbsthilfe

Fach- und Methodenberatung bis zur erfolgreichen Umsetzung
Ihr Ansprechpartner:
david.barcklow@ibo.de

Software – ibo netProject

effiziente und pragmatische Plattform für alle Projekte
Ihr Ansprechpartner:
kai.steinbrecher@ibo.de

Training –

Projektleiter mit ibo-Zertifikat

Reihen, Modular, Blended Learning, internationale Zertifizierung
Ihre Ansprechpartnerinnen:
Barbara Bausch,
Heike Borschel
training@ibo.de



ibo Beratung und Training GmbH
ibo Software GmbH
Im Westpark 8 | D-35435 Wetztenberg
T: +49 641 98210-00
F: +49 641 98210-500
ibo@ibo.de | www.ibo.de

Anweisen, Überzeugen, Verhandeln

Wenn Menschen mit Menschen zusammenarbeiten, gibt es (mindestens) die drei oben genannten wirklichen und legitimen Arten, aufeinander Einfluss zu nehmen.

Anweisen: Anweisungen, z.B. Aufträge oder Orders, werden erteilt und ausgeführt. Beispiele aus dem Alltag: Zahlungsauftrag an die Bank, Bestellung im Restaurant, Auftragserteilung des Chefs an Mitarbeiter, Anweisungen des Flugkapitäns an Passagiere etc. Die Erteilung und Ausführung erfolgen im Rahmen von Spielregeln (z.B. „Weisungsbefugnis“), die meist aus einem Kunden-Dienstleister-Verhältnis („Werkvertrag“) oder einer hierarchischen Chef-Mitarbeiter-Beziehung („Anstellungsvertrag“) herrühren. Sind solche „Verträge“ mit den dazugehörigen Spielregeln erst einmal eingegangen, dann ist die Ausführung erteilter Anweisungen weder Verhandlungsgegenstand, noch braucht der Ausführende davon speziell überzeugt zu werden. Es geht allein um die Sicherstellung der fehlerfreien Ausführung. Dafür ist es unerlässlich, dass die Anweisung klar, eindeutig und vollständig erteilt worden ist. Zu diesem Zweck werden Anweisungen häufig standardisiert und formalisiert (z.B. Auftragsformulare, Bestellformulare). Die selbstverständliche und korrekte Ausführung von Anweisungen kann auch die Effizienz der Zusammenarbeit in Projektgruppen erhöhen. Häufig wird dafür der Projektleiter auch mit offizieller Weisungsbefugnis ausgestattet.

Überzeugen: Beim Überzeugen geht es nicht darum, dass ein (Projekt-)Mitarbeiter oder Dienstleister eine Handlung richtig ausführt, sondern darum, ihn in den inneren Zustand des Überzeugt-Seins zu versetzen. Man möchte das Einverständnis, die Zustimmung, das Dahinterstehen, die Motivation, womöglich die Begeisterung des Mitarbeitenden erreichen. Achtung: Man kann einen anderen Menschen zwar zwingen, etwas Bestimmtes zu tun, aber man kann ihn nicht zwingen, davon überzeugt zu sein. Deshalb ist es gerechtfertigt, von einer Überzeugungs-Kunst zu sprechen, die aber wiederum von Überredungskunst und Manipulation abzugrenzen ist. Überzeugungskunst ist vor allem dann gefragt, wenn man auf andere, z.B. weitere Projektmitglieder, Einfluss nehmen möchte und sich dabei auf keine Weisungsbefugnis berufen kann.

Es gibt grundsätzlich zwei Situationen im Arbeitsleben, in denen Überzeugen angezeigt ist: (1) Fachspezialisten, gleich auf welchem Gebiet, wollen „Kunden“ für

ihren Lösungsvorschlag gewinnen; (2) Entscheidungsträger in einer Organisation (z.B. Projektverantwortliche) wollen die Mitglieder der Organisation (z.B. Projektmitglieder) für eine getroffene Entscheidung gewinnen, damit sie diese mittragen und motiviert umsetzen.

In beiden Situationen ist eine (hoffentlich gute) Entscheidung bereits gefallen, sei es aufgrund des überlegenen Know-hows (Fachspezialisten) oder kraft des Amtes (Entscheidungsträger). Darüber hinaus ist in beiden Situationen die Überzeugungsabsicht und -aufgabe eine einseitige.

Was geschieht aber, wenn eine Entscheidung noch nicht gefallen ist und zwei Beteiligte sich womöglich gegenseitig vom jeweiligen Gegenteil überzeugen wollen? Dann ist es besser, beide vergessen ihre Überzeugungskunst und üben sich in einer anderen, noch anspruchsvolleren Kunst, nämlich in der Kunst des Verhandels.

Verhandeln ist eine Methode der gemeinsamen Entscheidungsfindung, nicht der Durchsetzung einer bereits getroffenen Entscheidung. Entsprechend ist Verhandeln immer dann angezeigt, wenn etwas noch nicht entschieden, also noch offen ist und eine für alle Beteiligten möglichst gute Entscheidung gefunden werden soll. Nur dann nämlich wird die Entscheidung von allen mitgetragen und mit der notwendigen Verbindlichkeit auch umgesetzt werden. Während beim Überzeugen die Kunst des Sendens (Verständlichkeit, Überzeugungskraft) im Vordergrund steht, ist beim Verhandeln die Kunst des Empfangens (Fragen stellen, Zuhören, Verstehen) noch wichtiger. Der Geist sollte beim Überzeugen und Verhandeln der gleiche (Win-win-Geist) sein, aber das richtige methodische Vorgehen könnte bei beiden kommunikativen Disziplinen unterschiedlicher nicht sein. Beim Überzeugen ist das Vorgehen zielgerichtet und strategisch. Für das Verhandeln gibt es das „Offene Verhandeln nach dem Harvard-Konzept[®]“, einen Prozess des gemeinsamen Erforschens, Entwickelns und schließlich Entscheidens. Eine gute Entscheidung, die unter Beteiligung von mehreren Fachspezialisten und/oder Entscheidungsträgern auf dem Verhandlungswege – im Alltag meist „Sitzung“, „Meeting“ oder „Workshop“ genannt – zustande gekommen ist, kann dann im weiteren Projektverlauf Gegenstand einer Überzeugungsaufgabe oder Anweisung werden.

Claudio Weiss

dass ihre jeweiligen Sichtweisen unterschiedlich sind. Oft versucht dann die eine Partei die andere zu überzeugen, dass ihre Sichtweise falsch ist – und umgekehrt. Dies funktioniert selbstverständlich nicht. Viel nützlicher ist es, wenn jede Partei sich bemüht, die Sichtweise der anderen zu verstehen. Eine funktionierende Arbeitsbeziehung setzt voraus, dass die Parteien ihre jeweiligen Sichtweisen respektieren (im Extremfall: „Ich bin mit Ihnen überhaupt nicht einverstanden; ich respektiere aber die Tatsache, dass Sie das Problem anders sehen als ich.“).

Motivationen: Positionen zu beziehen und Forde-

rungen zu stellen ist beim Verhandeln eines der gängigsten Rituale. Dieses Ritual führt leider immer wieder zu Positionskämpfen und Grabenkriegen. Hinter den Positionen gibt es aber zugrunde liegende Bedürfnisse und Interessen, die in der Mehrheit der Fälle durchaus legitim und verständlich sind. Diese Interessen gilt es zu inventarisieren und dann ins Zentrum des Gesprächs zu stellen.

Lösungsvorschläge: Wenn sie sich auf eine Verhandlung vorbereiten, denken sich viele Verhandler eine Ideal-lösung aus, die sie dann während der Verhandlung der

anderen Partei zu „verkaufen“ versuchen ... in der Regel mit dem Ergebnis, dass die andere Partei sie gerade nicht „kauft“! Ein konstruktiver Ansatz besteht darin, nachdem die jeweiligen Interessen identifiziert wurden, gemeinsam und in einer Art Brainstorming nach kreativen Lösungsansätzen zu suchen, die diese Interessen befriedigen und deshalb allen einen Mehrwert erbringen.

Interessenkonflikte: Es wäre zwar schön, wenn Verhandlungsparteien nur gemeinsame Interessen hätten. Das ist aber nie der Fall. Bei der Bearbeitung von konfliktierenden Interessen kann zwar jede Partei versuchen, ihre eigenen Idealvorstellungen durchzusetzen. Dies führt allerdings zwangsläufig zu Sieger-Verlierer- bzw. Verlierer-Verlierer-Ergebnissen. Bei dieser Phase einer Verhandlung ist damit der höchste Anspruch, den Verhandler haben können, eine nachvollziehbare und von beiden Seiten als fair und legitim betrachtete Lösung zu finden. Um eine solche Lösung zu finden, gibt es eine logische Vorgehensweise: Anstatt sofort und willkürlich über Wunschlösungen zu argumentieren, werden zuerst neutrale (d.h. von dem Willen der Parteien unabhängige) Entscheidungskriterien oder Entscheidungsprozeduren gesucht, die der zu findenden Lösung zugrunde liegen könnten.

Verhandeln oder handeln: Verhandeln führt nicht immer zu einer Einigung (und soll es übrigens auch nicht, wenn eine Vereinbarung den legitimen Interessen der Parteien nicht entsprechen würde bzw. nicht von allen Parteien als nachvollziehbar und fair betrachtet werden könnte). In diesem Fall muss jede Partei für sich sorgen und ihre bestmögliche Handlungsalternative wählen. Der Umgang mit Handlungsalternativen ist allerdings heikel. Oft werden sie als Drohung eingesetzt, um die andere Partei zum Nachgeben zu zwingen – was die Arbeitsbeziehung selbstverständlich massiv belastet. Anstatt zu drohen, sollen die Parteien die Attraktivität ihrer jeweiligen Handlungsalternativen realistisch einschätzen und gegebenenfalls darüber offen miteinander sprechen.

Projektmanager können in Verhandlungsgesprächen mit den involvierten Akteuren sehr viel tun, um untereinander eine gute Arbeitsbeziehung aufzubauen und das Projekt effizient in die richtige Richtung vorwärts zu bringen. Dazu müssen sie lediglich in den verschiedenen Prozessfeldern die besprochenen Mechanismen berücksichtigen.

Strukturiertes Verhandlungsmanagement

Eine wichtige Frage ist, wie stark Verhandlungsprozesse strukturiert werden können oder sollen. Da Verhandeln traditionell eher als eine „Kunst“ und weniger als eine Disziplin betrachtet wird, geht man in der Regel davon aus, dass eine intuitive Vorgehensweise angebracht ist. Die erfolgreiche Durchführung von komplexen Projekten verlangt aber von den Beteiligten und insbesondere vom Projektmanager mehr als intuitives Verhandlungsgeschick: Sie setzt beim Verhandeln eine methodische, das heißt planbare und strukturierte Vorgehensweise voraus. Anders ausgedrückt: Verhandeln sollte systematisch „gemanagt“ werden.

Verhandlungsmanagement beginnt mit der Erkenntnis, dass der Verhandlungsprozess als solcher – das heißt unabhängig vom Verhandlungsinhalt – wahrgenommen und sehr bewusst gestaltet werden muss. Da der Verhandlungsinhalt in der Regel so stark im Vordergrund

SCHRÖDER CONSULTANTS

- project excellence since 1970 -



Vertrauen in 36 Jahre
Erfahrung und Erfolg

Projektkosten senken
Ergebnisqualität steigern

Project Engine®

50 Methoden + 100 Checklisten +
Beispiele + Demo-Version
im Download auf www.sc4pm.com
der effizienteste Weg zum
Projekterfolg

Informationstage in München
17.03./24.04/22.05./19.06.

Qualifizierung im Zertifikatskurs

GPM/IPMA Level D
24.03. - 06.10.06
29.05. - 11.12.06
29.09.06 - 26.02.07
10 Tage für €2795,-



Coaching
Controlling
PM-Einführung
Zertifizierung IPMA D-A
internationale Referenzen
Projektmanagement Standardprozess®

Information + Anmeldung
<http://www.sc4pm.com>
Tel. : +4981054066
Fax. : +49810523329

Übliches Muster

- Punkt 1
- Punkt 2
- Punkt 3
- usw.

Prozessgerechtes Muster

1. Sinn und Zweck der Verhandlung
2. Architektur der Verhandlung
 - Validierung der Themenliste
 - Gesprächsregeln
 - usw.
3. Klärung der Sichtweisen
 - Thema 1
 - Thema 2
 - usw.

4. Besprechung der jeweiligen Interessen
 - Inventar der Interessen
 - Analyse der Interessen (gemeinsam/unterschiedlich/konfliktierend)
 - Idealbild der Zukunft
 - Übergeordnetes Ziel
5. Entwicklung von Lösungsansätzen
 - Ideen, um auf Grund der gemeinsamen Interessen Mehrwert zu schaffen
 - Ideen, um unterschiedliche Interessen gleichzeitig zu befriedigen
 - Möglichkeiten, die zur Verfügung stehenden Ressourcen anders zu kombinieren, um Mehrwert zu schaffen
 - Auswahl der weiter zu verfolgenden Lösungsansätze
6. usw.

Abb. 4: Traktandenliste

der Aufmerksamkeit der Beteiligten steht, empfiehlt es sich, mit der Betreuung des Prozesses eine Person zu beauftragen, die sich ausschließlich als „Verhandlungsmanager“ um den Prozess zu kümmern hat. Projektmanager sind selbstverständlich prädestiniert, die Verhandlungsmanagement-Funktion zu übernehmen. Wenn sie allerdings selbst so stark vom Inhalt betroffen sind, dass sie sich mit ihm zwangsläufig intensiv befassen müssen, sollte ein externer Dritter die Betreuung des Prozesses übernehmen.

Die Erfahrung zeigt, dass Parteien so verhandeln, wie sie sich vorbereitet haben. Verhandlungsmanagement muss deshalb bei der Vorbereitung ansetzen. Es gilt zwar als selbstverständlich, dass Parteien selbstständig entscheiden, wie sie sich vorbereiten – was dazu führt, dass sie sich in der Regel ganz anders vorbereiten. Dies verursacht allerdings insbesondere am Anfang der Verhandlung große Schwierigkeiten: Die Parteien verlieren nämlich viel Zeit, um herauszufinden, worüber die Verhandlung aus der jeweiligen Perspektive geht, wo der Schuh beim Anderen drückt, welche ihre jeweiligen tatsächlichen Anliegen sind usw. Viel effizienter ist es sicherzustellen, dass sich alle Parteien strukturell gleich vorbereiten. Wenn jede Partei sich im Voraus zum Beispiel gefragt hat: „Welches sind unsere grundsätzlichen Anliegen, Bedürfnisse und Interessen, die von dem Ergebnis der Verhandlung befriedigt werden sollten?“, und weiß, dass die anderen sich die gleiche Frage gestellt haben, können sie viel schneller während der Verhandlung das Inventar ihrer jeweiligen Interessen gemeinsam aufstellen. Und da Parteien so verhandeln, wie sie sich vorbereitet haben, erlaubt die Strukturierung der Vorbereitung, den gewünschten Verhandlungsprozess dementsprechend besser zu gestalten.

Verhandlungen verlaufen oft chaotisch: Das Gespräch geht in alle Richtungen oder dreht sich im Kreis, fängt plötzlich von vorne wieder an usw. Sich in diesem Chaos zurechtzufinden ist das, was den „künstlerischen“ Aspekt von Verhandlungen ausmacht! Ein strukturierter Ablauf macht aber mehr Sinn. Aus der vorgestellten Liste von Prozessfeldern lässt sich ein zielgerichteter Leitfaden ableiten: (1) Gestaltung der Arbeitsbeziehung;

- Eine angenehme Umgebung
 - fördert ein gutes und produktives Arbeitsklima,
 - wirkt sich positiv auf die Qualität der Arbeitsbeziehung aus.
- Die bewusste Gestaltung und Einrichtung des Verhandlungsraums fördern
 - die Orientierung im Verlauf der Verhandlung,
 - die Qualität der Kommunikationsflüsse.
- Der Einsatz von Visualisierungsinstrumenten
 - hilft, den Überblick über den Verhandlungsverlauf zu behalten,
 - fördert die Qualität der Kommunikation und das kreative Denken.

Abb. 5: Umgebung, Raum und Visualisierung

(2) Klärung der Sichtweisen; (3) Inventarisierung und Analyse der Interessen; (4) Entwicklung von mehrwertbringenden Lösungsansätzen; (5) Suche von neutralen Kriterien, um Interessenkonflikte nachvollziehbar und fair zu lösen; (6) Berücksichtigung der jeweiligen Handlungsalternativen. Keine Verhandlung wird je linear ablaufen, und der Zweck eines Leitfadens ist es nicht, den Parteien eine sture Sequenz aufzuzwingen. Aber ein Leitfaden hilft, zielgerichtet vorzugehen, chaotische Zustände zu vermeiden und dadurch Zeit zu gewinnen. Der Leitfaden muss sich selbstverständlich in der Traktandenliste widerspiegeln (Abb. 4).

Im Sinne des Verhandlungsmanagements lohnt es sich auch, auf die Räumlichkeiten und die „Denkarbeitswerkzeuge“ zu achten (Abb. 5). Ein fensterloser Saal, in dem die Anwesenden dicht aneinander sitzen müssen und sich mangels Platz kaum bewegen können, ist für gutes Verhandeln nicht geeignet. Tageslicht und dazu noch eine schöne Aussicht können nicht schaden. Zudem gilt der Spruch: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Diese Weisheit wird leider beim Verhandeln oft ignoriert. Obwohl wir im Zeitalter der visuellen Kommunikation und der Mobilität sind, scheinen verhandeln-

de Menschen oft wie auf ihren Stühlen zu kleben; ihre Kommunikation reduziert sich auf ein Wortgefecht, Visualisierungshilfen werden kaum eingesetzt. Dabei geht vieles verloren. In einem „Verhandlungsraum“ sollten mehrere Pinnwände und Flipcharts sowie Moderationskarten vorhanden sein und auch benutzt werden. Solche Werkzeuge erhöhen die Qualität der Kommunikation, helfen, die Verhandlungsinhalte zu strukturieren, und fördern das gemeinsame, kreative Denken.

Projektmanager können Blockaden vermeiden und die Qualität der Problemlösungen stark erhöhen, indem sie sich um gute „Verhandlungsarchitektur“ kümmern. Das ist unabhängig davon, ob sie an den im Rahmen eines Projekts stattfindenden Verhandlungen selbst teilnehmen oder nicht.

Komplexitätsmanagement bei multilateralen Verhandlungen

Die Komplexität des Verhandeln steigt meist exponentiell mit der Anzahl der involvierten Akteure oder Parteien. Die theoretische Erforschung der Mechanismen, die multilaterale Verhandlungsprozesse bestimmen, ist weit weniger fortgeschritten als diejenige des bilateralen Verhandeln. Spieltheoretiker behaupten zwar, dass sich multilaterale Verhandlungsprozesse anhand von Modellen simulieren lassen und somit hundertprozentig rational gesteuert werden können. Dies hat sich allerdings als eine Illusion erwiesen. Aus der Spieltheorie sind zwar unter dem Begriff „Negotiation Analysis“ praktische Ansätze und Hilfsmittel entstanden [3–8]. Obwohl sie eine rationalere Entscheidungsfindung fördern können, ist ihr Nutzen dadurch begrenzt, dass Verhandeln nicht nur mit logischen Überlegungen, sondern mindestens ebenso viel mit Emotionen und zwischenmenschlichem Verhalten zu tun hat. Die nicht ausschließlich naturwissenschaftliche, sondern die sozialwissenschaftliche Erforschung multilateraler Verhandlungsprozesse hat dagegen zu Erkenntnissen geführt, die Projektmanagern sehr wohl helfen können, die Komplexität ihres Verhandlungsumfeldes zumindest teilweise in den Griff zu bekommen [9–10].

Projektorganisation und Governance: Verhandlungen finden nicht in einem organisatorisch luftleeren Raum statt. Im Gegenteil: Zwischen der Organisationsstruktur, die für die Durchführung eines Projekts aufgebaut wird, und der Qualität und Effizienz der Verhandlungen, die innerhalb dieser Struktur stattfinden, gibt es enge Verbindungen. Schwerfällige Strukturen führen zwangsläufig zu schwerfälligen Verhandlungen. Demgegenüber liegt es auf der Hand, dass die folgenden Merkmale einer guten Projekt-Governance [11] das Verhandeln im Rahmen des Projekts wesentlich erleichtern: (a) klare Beschreibung der Bezie-

hungen zwischen allen internen und externen am Projekt beteiligten Akteuren und (b) klare Bestimmung der Informationsflüsse zwischen allen beteiligten Akteuren und Anspruchsgruppen.

Beim Verhandeln werden oft die Entwicklung von Lösungsideen und das Treffen von Entscheidungen bzw. die Übernahme von Verpflichtungen vermischt – mit dem Ergebnis, dass die Ideenfindung durch die Angst gehemmt wird, an Ideen gebunden zu werden. Daher kann es hilfreich sein, die Aufgaben der kreativen Entwicklung von Lösungsansätzen einerseits und des Entscheidens andererseits organisatorisch zu trennen – zum Beispiel indem Arbeitsgruppen von Fachleuten ohne Entscheidungsbefugnis mit der ersten Aufgabe und Komitees von Entscheidungsträgern mit der zweiten beauftragt werden.

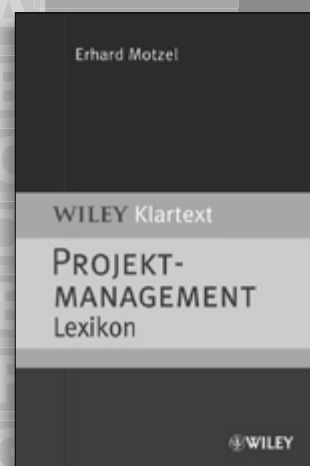
Übergeordnetes Ziel: Die Formulierung eines übergeordneten Ziels ist ein potentes Mittel, multilaterale Verhandlungen in eine erfolversprechende Bahn zu lenken. Ein solches Ziel muss die Interessen aller Parteien reflektieren. Es muss ehrgeizig und konkret genug sein, um motivierend zu wirken. Sein Erreichen sollte die Vorteile aus einer Zusammenarbeit zwischen den Parteien maximieren. Wenn es von allen Parteien bestätigt wird, kann das übergeordnete Ziel wie ein Leuchtturm wirken: Es zeigt die Richtung, in die sich alle Parteien trotz ihrer unterschiedlichen Sichtweisen und zum Teil divergierenden Interessen bewegen wollen.

Systematische Planung: Da zahlreiche Akteure einerseits in die Begutachtung und Bewilligung und andererseits in die Durchführung von Projektschritten involviert sind, müssen für jeden Schritt zahlreiche Verhandlungen geführt werden. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die verschiedenen Akteure das Projekt nicht alle gleich unterstützen, dass sie miteinander kommunizieren und einander beeinflussen und dass ihre individuelle Einflusskraft unterschiedlich ist. Für den Projektmanager ist deshalb das Bestimmen der Sequenz und Zielsetzung der einzelnen Verhandlungen, die mit den verschiedenen Akteuren zu führen sind, wichtig.

Bevor Verhandlungen gestartet werden, ist es für Projektmanager sehr nützlich, zuerst einen „Schaltplan der Einflüsse“ zu zeichnen. Dieser Schaltplan macht sichtbar, wer überhaupt die zu berücksichtigenden Akteure sind, wer welchen Einfluss auf wen hat und dementsprechend mit wem, in welcher Reihenfolge und mit welchem Ziel Verhandlungen geführt werden müssen (Abb. 6).

Selbstverständlich muss der Schaltplan immer wieder neu gezeichnet werden. Für jeden Schritt sind möglicherweise unterschiedliche Akteure relevant, und im Verlauf der Zeit ändern sie sich: Einerseits verändern sich die Haltung und der Einfluss jedes einzelnen Akteurs,

Anzeige



Mindestens 1500 Begriffe

Projektmanagement Lexikon

Von ABC-Analyse bis
Zwei-Faktoren-Theorie

ERHARD MOTZEL

Im Projektmanagement wird eine Vielzahl von Begriffen verwendet, die auf unterschiedliches Verständnis stoßen. Vor allem englischen oder amerikanischen Ausdrücken fehlt eine Entsprechung im Deutschen.

Der Autor liefert Definitionen und detaillierte Ausführungen zu Begriffen, die von Praktikern im Projektmanagement benutzt und die von Lehrenden in der Aus- und Weiterbildung vermittelt werden sowie durch Normen und Richtlinien festgelegt sind und in der einschlägigen Fachliteratur behandelt werden.

2006 271 Seiten Gebunden
€ 36,-/Sfr 58,-
ISBN-10: 3-527-50220-3
ISBN-13: 978-3-527-50220-2

Wiley-VCH, P.O. Box 10 11 61,
D-69451 Weinheim
Tel.: (06201) 606-400
Fax: (06201) 606-184
e-mail: service@wiley-vch.de

 WILEY

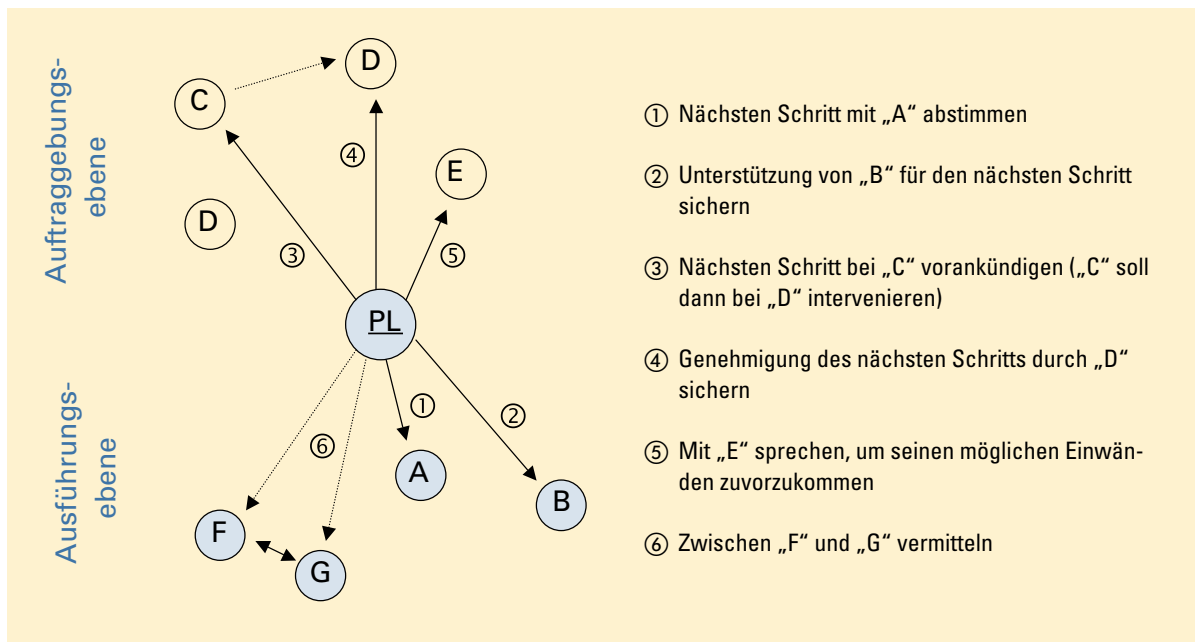


Abb. 6: Schaltplan der Einflüsse

andererseits scheiden manche Akteure aus und neue kommen hinzu.

Koalitionen: Die Bildung von Koalitionen ist eine häufige Erscheinung bei multilateralen Verhandlungen. Der Umgang mit solchen Gruppierungen ist aber heikel. Einerseits können sie helfen, die Komplexität des Verhandlungsprozesses zu reduzieren, indem sie eine Verringerung der auftretenden Akteure bedeuten und eine „Bündelung“ einzelner Anliegen oder die Erarbeitung von tragfähigen Kompromissvorschlägen ermöglichen. Für Projektleiter kann es deshalb nützlich sein, ihre Bildung als Mittel zur Effizienzsteigerung der Entscheidungsfindung im Rahmen eines Projekts zu fördern. Allerdings werden Koalitionen oft von den Parteien nicht mit diesem Ziel gebildet, sondern mit der Absicht, mehr Einfluss und Macht in der Verhandlung zu bekommen. Zudem können sie zu einer Verfestigung von Positionen führen. Da es für die Mitglieder einer Koalition häufig schwierig ist, sich auf gemeinsame Lösungsvorschläge zu einigen, sind sie dann unter Umständen nicht mehr bereit, darüber zu verhandeln! Projektleiter müssen sich deshalb sorgfältig überlegen, wann und mit welchem Ziel sie die Bildung von Koalitionen unterstützen wollen.

Gemeinsame Werkzeugkiste: Die Verwendung gleicher Methoden und Werkzeuge innerhalb eines Teams erleichtert die Zusammenarbeit. Das trifft auch auf das Verhandeln zu, insbesondere wenn im Rahmen eines Projekts zahlreiche Verhandlungen unter zahlreichen Akteuren stattfinden müssen. Das erste Werkzeug, das beim Verhandeln gebraucht wird, ist die Sprache. Seit dem Turmbau zu Babel und trotz des Vormarschs des Englischen müssen wir uns damit abfinden, dass oft nicht alle Beteiligten in multilateralen Verhandlungen die gleiche Sprache (gleich gut) sprechen. Zusätzlich zur Auswahl einer gemeinsamen Arbeitssprache lohnt es sich, mit der Zeit ein gemeinsames, projektspezifisches „Vokabular“ zu entwickeln: wichtige Wörter und Begriffe, die im Rahmen eines Projekts einen bestimmten Sinn haben und alle Beteiligten gleich verstehen. Die schon an-

gesprochene prozessgerechte Art, Traktandenlisten zu strukturieren (Abb. 4), sowie der resultierende Verhandlungsprozess können ebenfalls zu gemeinsamen Werkzeugen werden. Das Gleiche gilt zum Beispiel für Simulationsmodelle oder Evaluationsraster, die immer wieder gebraucht werden.

Schlussfolgerungen

Der Stellenwert des bewussten Verhandeln nimmt heutzutage tendenziell zu. Dies gilt insbesondere im Rahmen der Durchführung großer, komplexer Projekte. Die traditionelle Auffassung vom Verhandeln als einer „Kunst“ genügt den heutigen Anforderungen nicht mehr. Gefragt ist die Kompetenz, effiziente Verhandlungsprozesse zu gestalten und zu steuern. Dafür ist eine methodische Vorgehensweise nötig.

Wenn im Rahmen eines Projekts Verhandlungen chaotisch und mit einer extrem hohen Ergebnisunsicherheit ablaufen, sind die Erfolgsaussichten des Projekts selbst ziemlich gering. Verhandlungen müssen „gemanagt“ werden. Projektmanager sollten sich deshalb mit den zugrunde liegenden Mechanismen des Verhandeln vertraut machen und die daraus entstehenden Erkenntnisse nutzen, um Verhandlungsprozesse (seien sie bi- oder multilateral) zu strukturieren und zu steuern. Die Praxis zeigt, dass sie damit Verhandlungen erfolgreich gestalten können.

Ein spezieller Dank geht an:

Dr. Claudio Weiss, Dipl.-Psych., Autor des Kastens „Anweisen, Überzeugen, Verhandeln“. Claudio Weiss ist seit 1985 selbstständiger Trainer und Berater in den Bereichen Leadership, Verhandeln, Überzeugen, Kundenorientierung, Selfmanagement und Identity (siehe: www.awareman.ch). Er ist, wie Jérôme Racine, langjähriger Associate Consultant bei der Egger, Philips + Partner AG und leitet unter anderem Workshops zum

Thema „Effektiv überzeugen“ beim Malik Management Zentrum St. Gallen.

Dipl.-Maschineningenieur Paul Moser (paul.moser@sbb.ch), der mit wertvollen Einsichten und Denkanstößen einen wesentlichen Beitrag zu diesem Artikel geleistet hat. Vor seinem Übertritt zur SBB Consulting (einer Beratungseinheit der schweizerischen Bundesbahnen) war er Leiter des Geschäftsbereichs Großprojekte SBB. Er verfügt über eine sehr breite Erfahrung als Projektleiter in komplexen landesweiten Verkehrsprojekten (z. B. „Bahn 2000“) und Verantwortlicher für die Koordination der Projekteinhalte bzw. -umsetzung und deren Finanzierung durch öffentliche Körperschaften. ■

Literatur

- [1] <http://www.pon.harvard.edu/research/projects/hnp.php3>
- [2] Fisher, R./Ury, W./Patton, B.: *Das Harvard-Konzept – der Klassiker der Verhandlungstechnik*. 22. Auflage, Frankfurt/Main 2004
- [3] Sebenius, J. K.: *Negotiation Analysis – A Characterization and Review*. In: *Management Science*, Vol. 38, No. 1, 01/1992, S. 18–38
- [4] Lax, D. A./Sebenius, J. K.: *The Manager as Negotiator – Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York 1986
- [5] Schelling, T. C.: *The Strategy of Conflict*. Cambridge 1960
- [6] Raiffa, H.: *The Art & Science of Negotiation – How to resolve conflicts and get the best out of bargaining*. Cambridge 1982
- [7] Bazerman, M. H./Neale, M. A.: *Negotiating Rationally*. The Free Press, New York 1992
- [8] Allas, T./Georgiades, N.: *New Tools for Negotiators*. In: *The Mac Kinsey Quarterly*, No. 2, 2001, S. 86–97
- [9] Zartman, I. W. (Hrsg.): *International Multilateral Negotiation – Approaches to the Management of Complexity*. San Francisco 1994
- [10] Susskind, L./McKernan, S./Thomas-Larmer, J. (Hrsg.): *The Consensus Building Handbook – A Comprehensive Guide to Reaching Agreement*. Thousand Oaks 1999
- [11] http://en.wikipedia.org/wiki/Governance#Project_governance
- [12] Underdal, A.: *Leadership Theory – Rediscovering the Arts of Management*. In: Zartman, I. W. (Hrsg.): *International*

Multilateral Negotiation – Approaches to the Management of Complexity. San Francisco 1994, S. 178–197

Schlagwörter

Leadership, multilaterales Verhandeln, strukturiertes Verhandlungsmanagement, Visualisierung, zugrunde liegende Mechanismen des Verhandelns



Autor

Jérôme Racine, lic. iur., geb. 1953, verheiratet, zwei Kinder, arbeitete zuerst im öffentlichen Dienst in der Schweiz. Dann wechselte er zu der Firma F. Hoffmann-La Roche AG, wo er eine sehr breite industrielle Erfahrung im In- und Ausland sammeln konnte. Zuletzt als General Manager einer neu gegründeten „High-Tech“-Geschäftseinheit baute er ihre internationale Präsenz auf, regelte durch Neuverhandlung von früheren Kooperationsverträgen die Besitzverhältnisse bezüglich Produkten und Technologien und bereitete die Verselbstständigung dieser Einheit von der Roche-Gruppe unter Inanspruchnahme von Wagniskapital vor. Im Jahre 1997 gründete er als selbstständiger Verhandlungsberater eine Einzelfirma. Gleichzeitig trat er als Verhandlungstrainer dem Team von Egger, Philips + Partner AG bei (einer Firma, die mit dem Harvard Negotiation Project an der Universität Harvard eng verbunden ist). Durch Training, fallspezifisches Coaching oder Moderation bzw. Mediation hilft er seitdem Unternehmen und Institutionen, ihre Verhandlungskompetenz zu verstärken – mit dem Ziel, die Effizienz und Qualität erfolgskritischer Geschäftsprozesse zu erhöhen. Seit 2006 ist er als Mitgründer und Partner von Sumbiosis GmbH tätig: einem Verhandlungsmanagement-Unternehmen.

Anschrift

Sumbiosis GmbH
Austraße 15
CH-4106 Therwil
Tel.: ++41/61/7 23 05 40
Fax: ++41/61/7 23 05 41
E-Mail: jerome.racine@sumbiosis.com

Anzeige

Le Bihan

Consulting



PROFESSIONAL BUSINESS SOLUTIONS

**Transparente Projekte und Portfolios.
Souveräne Entscheidungen.
Erfolg ist planbar.**

Über 20 Jahre Erfahrung bei Beratung und Implementierung von zukunftssicheren und praxisnahen Softwarelösungen.



Le Bihan Consulting GmbH · Platter Strasse 79 · D-65232 Taunusstein · Tel. +49 6128 9665-0 · Fax -11 · lebihan.de · info@lebihan.de