

## Vorwort: Jedes Projekt ist einzigartig - und doch nicht

Jedes Projekt verläuft anders. Trotz augenscheinlicher Unterschiede fallen nach vielen Erfahrungen auch deutliche Gemeinsamkeiten auf: Der „Faktor Mensch“ ist ausschlaggebend für den Umsetzungs- und Geschäftserfolg. Wir sehen deshalb in der guten Zusammenarbeit zwischen den Projektpartnern das größte unternehmerische Potenzial, um Ergebnisse zu verbessern. Unsere Lösungswege stellen Anforderungen an die Führung und Moderation der eigenen Teams und der Kundenbeziehungen. Wir empfehlen Ihnen einen integrierten Ansatz, bei dem die Projektleitung allerdings vor der Herausforderung steht, den – so scheint es häufig – konkurrierenden Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter, Kunden und Interessengruppen gerecht zu werden. Unser Buch ermutigt Sie zu „breiter Kommunikation“, um mit allen Ihren Partnern im Gespräch zu bleiben. Damit dies im Alltag funktioniert, ist es wichtig, Prioritäten für Ihre Gesprächsvorbereitung, Verhandlungssituationen oder die Planung von Workshops zu setzen. Wir erörtern, mit welchen Methoden oder Programmen Sie – auch aus zeitökonomischer Sicht – erfolgreich sind. Neben „breiter Kommunikation“ ist uns parallel der regelmäßige Austausch „up and down“ ein Anliegen. Um Menschen in immer häufiger auftretenden Veränderungssituationen zu motivieren, ist ein intensiver Dialog nötig. Häufig engagieren sich Ihre Partner in mehreren Projekten oder ein forderndes Tagesgeschäft drängt sich in den Vordergrund. Das schafft unterschiedliche Bedürfnisse. Dann ist es wichtig, Gemeinsamkeiten zwischen Teilprojekten zu betonen, statt Unterschiede herauszustellen. Klären Sie, was Ihre Mitarbeiter von Ihnen erwarten, um sich aktiv einzubringen. Legen Sie Kriterien fest und respektieren Sie die Meinungsbildner im Team: Diese Stimmungsmacher sind „Stellschrauben“ für Ihren Erfolg.

Dazu wie Sie ideal mit ihnen arbeiten können, finden Sie in allen Kapiteln Anregungen. Bevor Sie erfolgreich kommunizieren, möchten Sie selbstverständlich Situationen zutreffend einschätzen. Jede Projektleitung steht vor der Aufgabe, Ziele und Ergebnisse zu gestalten, statt nur auf Ereignisse zu reagieren. Unser Buch stärkt Ihre Selbststeuerung. Wir leiten Sie dabei an, Ihr Beurteilungsvermögen mit Fragebögen, Selbsttests und Erfahrungsberichten zu reflektieren: die Gesamtsituation in den Praxisfällen oder das Verhalten der Projektleiter und Teammitglieder. Sie erfahren durch die Übungen mehr über sich. Sie stärken Ihre Sensibilität und lernen, die geschilderten Situationen einzuordnen. So erkennen Sie angemessene Interventionsmaßnahmen. Das ist wichtig, denn häufig waren den Projektleitern die Herausforderungen und Störungen in den Projekten schon zu Beginn unserer Zusammenarbeit bekannt. Die Brisanz einzelner Themen war ihnen jedoch nicht immer bewusst. Genau hier setzen unsere Arbeitshilfen an und erleichtern Ihnen die Orientierung, um den entscheidenden Fragestellungen ausreichende Aufmerksamkeit zu schenken. Wir liefern Ihnen Vorschläge für Projekte in verschiedenen Phasen. Ob Sie in einem Projekt arbeiten, sich auf weiterführende Aufgaben in Projekten vorbereiten oder Ihre umfassende Projekterfahrung reflektieren möchten: Unsere Praxistipps und Checklisten unterstützen Sie dabei, aktuelle, zukünftige oder schon bewältigte Aufgaben einzuschätzen. Unabhängig von Ihrer persönlichen und fachlichen Seniorität aktivieren Sie Ihre Ressourcen, verbinden Gelerntes mit Ihrem Erfahrungswissen und erweitern Ihren Aktionsradius für zukünftige Aufgaben. So stärken Sie auch Ihr Selbstvertrauen.

Die Projektleiter in den Fallbeispielen „sind Teile des Systems“. Wir betrachten ihre Lösungskompetenz in der Rubrik „Highlights und Lowlights“ zusammen mit den zwischenmenschlichen und fachlichen Barrieren, weil wir unsere Leser an den Lernkurven profitieren lassen möchten. Mit Lern- und Transferfragen strukturieren wir die Lerneinheiten, um Ihnen die Stärken und Schwächen der Verhaltensweisen vor Augen zu führen. Wir kommentieren die Werkzeuge aus der Praxissicht. Interviews mit Verantwortungsträgern in Unternehmen unterschiedlicher Größe bereichern unsere Argumente. Wir sprechen über die Gründe für den Einsatz der Werkzeuge und die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Das erleichtert Ihnen den Transfer aller Lösungswege in Ihr Tagesgeschäft. In der Rubrik „Im Rückspiegel“ müssen sich alle Werkzeuge zudem an ihrem Praxiserfolg messen lassen: Wir möchten Sie bestärken, die Werkzeuge und Methoden nach Ihren Anforderungen anzupassen.

Wir plädieren für integrierte Kommunikation, die den konstanten Diskurs mit all Ihren Projektpartnern innerhalb wie außerhalb des Unternehmens favorisiert und dazu Prozesse etabliert. Fast alle Projektleiter erleben es als Spannungsfeld, Ihren Kunden ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken, während dringliche interne Anforderungen gelöst werden wollen. Um Sie in dieser Lage zu entlasten, schildern wir alle Projekte aus der Perspektive der Projektleiter. Die vorgestellten Systematiken erleichterten unseren Protagonisten die Projektsteuerung. So gewannen sie Zeit und Erkenntnisse für erfolgreiche Kundengespräche. Prüfen und vergleichen Sie, wie Sie von diesen Erfahrungen profitieren können. Wir empfehlen Ihnen: Sprechen Sie ehrlich mit Ihren Kunden über Ihre Motive und Ziele. Nehmen Sie im Gegenzug die Bedenken Ihrer Kunden ernst. Das macht Sie zum Partner auf Augenhöhe und stärkt Ihre Stellung in der Kundengewinnung und -bindung.

Der Kommunikation mit internen und externen Partnern haben wir die höchste Aufmerksamkeit geschenkt. Es wäre schön, wenn wir Sie mit unseren Erfahrungsberichten im Alltag unterstützen können – wenn Sie Ihre Mitarbeiter motivieren, Prozesse gestalten, mit Interessengruppen nach Lösungen suchen oder an Ihrer Kundenorientierung arbeiten. Wir möchten nicht den Anschein erwecken, mit Kommunikation sei jede Herausforderung zu meistern. Aufgabenorientierte Kommunikation ist für uns ein Erfolgsfaktor in vielen Situationen, weil wir die Menschen in den Mittelpunkt unserer Überlegungen stellen. Unser Buch versteht sich dabei als Leitfaden, um mit den Anforderungen in Strategieprojekten erfolgreich umzugehen. Wir erheben bei der Auswahl der Themen keinen Anspruch auf Vollständigkeit: Dazu sind die Situationen und das Verhalten der beteiligten Partner – trotz der intensiv besprochenen Gemeinsamkeiten – zu einzigartig.

Dr. Sandra Müller und Stephanie Semsey,

München, im März 2011