

Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 1/4

Leistungen zielorientiert verhandeln und einfordern -

Forderungsmanagement durch Beziehungspflege

von Klaus Mahr

1 Kommunikation ist nicht berechenbar

Diese Aussage des Kommunikationsforschers Paul Watzlawick bringt die Probleme der menschlichen Kommunikation auf den Punkt: Egal, was wir sagen oder auch schriftlich festhalten – wir wissen nicht, wie die Botschaft beim anderen ankommt. Interessant, vielleicht sogar schwierig wird es dort, wo Leistungen vereinbart werden, und im Nachhinein festgestellt wird, dass der Auftragnehmer die Bedeutung der Worte anders verstanden hat, als der Auftraggeber.

Aber nicht nur in diesem Fall, sondern auch wenn ein Fehler aufgetreten ist, eine Leistung nicht erbracht wurde oder nachträgliche Änderungen in laufenden Projekten gefordert werden, ist die Genauigkeit und die Art und Weise der Kommunikation ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Leistungen müssen wir zum Beispiel dann verhandeln oder einfordern, wenn

- die Verhandlungsparteien unterschiedliche Projektziele verfolgen,
- die Vertragsparteien den Vertrag unterschiedlich auslegen,
- der Aufwand größer geworden ist, als ursprünglich im Vertrag oder Lastenheft fest gelegt war,
- der Auftraggeber seine Beistellung nicht geliefert hat und dem Auftragnehmer dadurch Kosten entstanden sind.

2 Ursachen und Folgen von Leistungsmangel

Seit einigen Monaten macht sich ein stark zunehmender Zeit- und Leistungsdruck in Betrieben breit. Immer mehr Aufgaben werden auf immer weniger Köpfe verteilt und die Arbeit soll trotz knapper Ressourcen noch perfekter werden.

Die Folge davon ist, dass die Mitarbeiter sich überfordert fühlen und die Leistungsmoral in vielen Unternehmen sinkende Tendenz zeigt.

Meist jedoch sind es keine *rationalen* Gründe, nach denen zu erbringende Leistungen aussortiert werden; jede Entscheidung eines Menschen beruht auf *emotionalen* Faktoren.

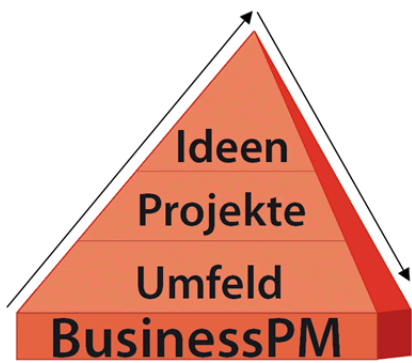
Jede Beziehung zu anderen Menschen baut auf Emotionen auf die letztendlich den Ausschlag dafür geben, ob daraus eine erfolgreiche oder spannungsgeladene Verbindung wird.

Sicher kennen Sie aus Ihrem persönlichen Alltag die Situation, dass Sie jemanden um einen Gefallen bitten. Die Person stimmt der Erledigung der Aufgabe - vordergründig - auch zu, allerdings passiert nichts. Sie warten auf die angeforderte Information und sind zunächst verunsichert, warum die Leistung nicht erbracht wird.

Abseits von schriftlichen Vereinbarungen, die in Verträgen oder Lastenheften fest gehalten werden, und unter Umständen innerhalb der Laufzeit eines Projekts nochmals geändert werden, ist die Beziehung zu den Vertragspartnern eine wichtige Einflussgröße.

Nur dort, wo die Beziehung stimmt, können Differenzen, die durch unterschiedliche Standpunkten entstehen, aus dem Weg geräumt werden.

Neben Vergesslichkeit oder Zeitdruck kann es auch andere Gründe haben, warum gerade *Ihre* Aufgabe nicht erledigt wird.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 2/4

Wie bereits erwähnt, beruht jede Entscheidung auf emotionalen Faktoren. Diese spielen bei jeder menschlichen Handlung eine Rolle. Sofern diese emotionalen Faktoren dem Handelnden nicht bewusst sind, kann dieser sein Handeln auch nicht steuern und zielorientiert einsetzen. Dann werden Aktivitäten zu „Spielchen“ – Taktieren und strategische Spielzüge lassen ein Gewinner- Verliererverhältnis oder gar zwei Verlierer entstehen.

Letztendlich bleiben die Menschen und Themen dabei auf der Strecke. Beziehungen können nachhaltig gestört werden und die Leistung bleibt langfristig ganz aus.

Damit schaden die Mitarbeiter nicht nur ihrem eigenen Bereich, sondern dem gesamten Unternehmen. Wettbewerbsnachteile können entstehen, hervorgerufen durch verlangsamte Vorgänge und das Agieren innerhalb des eigenen Bereichs. Die Mitarbeiter denken und handeln nur innerhalb des eigenen Tellerrands – sie machen Dienst nach Vorschrift.

Oftmals fehlt es auch an schriftlichen Vereinbarungen, oder wenn sie vorhanden sind, können schwammige Formulierungen Freiräume für die Aufgabenerledigung schaffen. Viele Verträge weisen interpretationsfähige Klauseln auf, die auch bei Gericht nicht eindeutig auslegbar sind.

Ein wesentlicher Aspekt ist also, vorzubeugen und die schriftlichen Vereinbarungen auf Stichhaltigkeit zu prüfen. Alle Formulierungen, Klauseln, Vereinbarungen, die durch konkrete Zahlen, Daten, Fakten ersetzt werden können, haben also in Verträgen nichts zu suchen. Es lohnt sich, in die schriftliche Vereinbarung mehr Zeit zu investieren, um hinterher Klarheit zu haben und eine eindeutige Beweislage herstellen zu können.

Nachträgliche Vertragsänderungen bedürfen ebenso der Schriftform, und müssen auf ihre Auswirkungen im Gesamtsystem geprüft werden. Oftmals ist ein Dienstleister oder Lieferant

aus Kulanzgründen oder aus einem Harmoniebedürfnis heraus zu schnellen nachträglichen Zusagen bereit, ohne zu prüfen, welche Auswirkungen dies auf das Gesamtprojekt hat.

Neben all den formalen Voraussetzungen ist jedoch die persönliche Beziehung zwischen den Parteien ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei Missverständnissen.

3 Was ist zu tun?

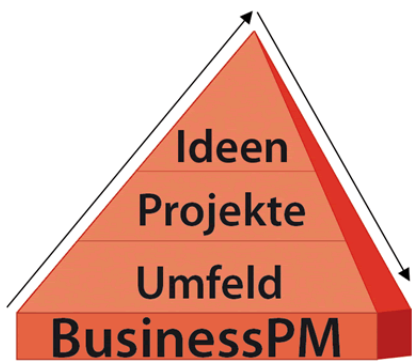
Viele Mitarbeiter, die eine Arbeit bei einer anderen Abteilung oder extern in Auftrag gegeben haben, scheuen sich, die Leistung konkret einzufordern. Falsche Höflichkeit, vorsichtiges Anfragen, schwammige Formulierungen zieren die kommunikativen Interaktionen, wobei das Ergebnis des Gesprächs um keinen Deut besser ist, als wenn die Beteiligten gleich geschwiegen hätten. Denn bei unkonkreten Anfragen erhalten Sie unkonkrete Antworten.

„*Wehret den Anfängen!*“ ist das Motto, und dort, wo von Anfang an Klartext gesprochen wird, wissen die Beteiligten zumindest, woran sie sind und wie sie die Probleme aus der Welt schaffen können.

Schauen wir uns also mal an, wie Herr Weich und Herr Klar eine Forderung an Herrn Zögerlich richten würden:

Herr Weich: „Guten Tag, Herr Zögerlich, vielleicht könnten Sie mir demnächst mal die Auswertung über die Nacharbeiten in der Prototypen-Fertigung geben. Ich würde mich freuen, wenn ich sie bald bekäme.“

Diese Formulierung lässt Herrn Zögerlich alle Freiheiten, weiterhin mit seinen Aufgaben großzügig umzugehen. Diese Anfrage enthält keine Verbindlichkeit und keine klare Terminvereinbarung. Konjunktive, wie „könnten, würden“ schwächen die Anfrage ab. Weichmacher wie „Vielleicht“ und unspezifische Aussagen wie „dem-



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 3/4

nächst, bald“ sind der Tod der klaren Aussage. Der Empfänger einer solchen Botschaft wird sich nicht gerade motiviert fühlen, sich über die Aufgabe zu stürzen, wenn der Schreibtisch mit anderen Vorgängen überfüllt ist.

Hingegen die Formulierung von Herrn Klar kommt da schon deutlicher und trotzdem noch höflich an: „Guten Tag, Herr Zögerlich, wir haben letzte Woche vereinbart, dass ich die Analyse über die Nacharbeiten in der Prototypen-Fertigung bis zum 15. September von Ihnen bekomme. Nun liegen mir bis jetzt keine Informationen vor und ich komme dadurch unter Druck. Ich muss die Informationen in eine Vorstandspräsentation einbauen, die bereits übermorgen statt findet. Was können Sie für mich tun, um die notwendigen Informationen bis heute Nachmittag um 16.00 Uhr zu liefern?“

Wichtig an dieser Stelle ist, Herrn Zögerlich ausreichend Zeit zu geben, um eine Antwort geben zu können. Bleiben Sie geduldig und wohlwollend und achten Sie darauf, dass Sie im Laufe des Dialogs Verbindlichkeit und Klarheit herstellen. Und wichtig ist, dass Sie als Reklamierender sich bewusst sind, was Sie wollen. Außerdem sollte Ihnen klar sein, dass Sie ein Recht darauf haben, zu reklamieren, denn immerhin haben Sie mit Ihrem Lieferanten eine Vereinbarung getroffen.

Bleiben Sie auch möglichst neutral und offen, stellen Sie lösungsorientierte Fragen, wie zum Beispiel „Was muss jetzt passieren, dass...?“ oder „Was brauchen Sie, um...?“. Vermeiden Sie Vorwürfe. Es geht hier um ein für beide Seiten tragfähiges Ergebnis und nicht darum, dem Anderen eins auszuwischen. Sicher kann es manchmal schwer fallen, neutral sachlich zu bleiben, zumal immer Emotionen mit im Spiel sind.

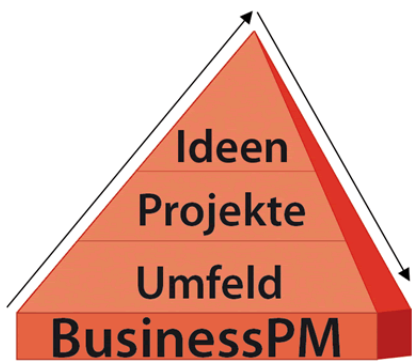
Sie werden jedoch feststellen, dass Ihnen Sachlichkeit um so leichter fällt, je wohlwollender Sie gegenüber der anderen Person eingestellt sind.

Ein wesentlicher Ansatz, Meinungsverschiedenheiten auszugleichen ist die Verhandlung nach dem Harvard-Modell. Diese an der Harvard-Universität entwickelte Technik hat vier Grundsätze, die Sie zum Verhandlungserfolg führen sollen:

- **Trennung von Sache und Person:**
Die Personen betrachten sich hier nicht als Kontrahenten, sondern als gemeinsame Problemlöser
- **Gemeinsames Heraushandeln von Interessen:**
Die Verhandlungspartner würdigen die Interessen des anderen und versuchen gemeinsam, Wege zu finden, die beide Interessen berücksichtigen.
- **Möglichst viele Lösungsansätze entwickeln:**
Bei vielen Lösungen ist die Möglichkeit der Übereinstimmung für einen gemeinsamen Weg größer, als wenn nur eine oder zwei Lösungen in Betracht gezogen werden.
- **Neutrale Entscheidungskriterien:**
Erarbeiten Sie neutrale und objektive Entscheidungskriterien, die sich am besten in Zahlen, Daten, Fakten messen lassen. Dies kann zum Beispiel Kosten, Marktanteile, Zufriedenheit der Kunden, Lieferzeit, Qualität sein.

Dieses Modell ist relativ leicht anzuwenden, erfordert jedoch einige Übung im Vorfeld und die Bereitschaft beider Parteien.

Ganz gleich, jedoch, ob Sie weich oder klar formulieren, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist, ist der Aufwand zur Rettung recht groß. Lassen Sie es erst gar nicht so weit kommen. Ergreifen Sie bereits im Vorfeld entsprechende Maßnahmen, die eine pünktliche Erledigung der Aufgabe weitgehend garantieren.



Projektimbiss

BusinessPM – Unser Beitrag zu Ihrem Projekterfolg

Ausgabe 2010

Seite 4/4

4 Vorbeugende Maßnahmen

Sorgen Sie vor, zum Beispiel durch

- Anfragen zwischendurch, insbesondere wenn zwischen dem Auftrag und dem Lieferdatum ein größerer Zeitraum liegt.
- Bieten Sie Unterstützung bei der Erledigung oder beim Einholen von Informationen an.
- Achten Sie auf konkrete Vereinbarungen im Vorfeld und prüfen Sie, ob der Empfänger des Auftrags die Informationen verarbeiten konnte. Lassen Sie sich gegebenenfalls die wichtigsten Daten vom Empfänger der Botschaft bestätigen.
- Vereinbaren Sie Liefertermine schriftlich, per E-Mail oder Fax, wenn möglich ohne großen Aufwand.
- Bedanken Sie sich grundsätzlich für pünktlich abgelieferte Ergebnisse, heben Sie eventuell einige Details hervor, die Ihnen besonders gut gefallen oder besonders hilfreich sind. Bei der nächsten Aufgabe wird ihr Ansprechpartner um so lieber für Sie arbeiten, weil er weiß, dass Sie seine Ergebnisse würdigen.

5 Wenn's ganz schlimm kommt

Im schlimmsten Fall gibt es noch den Weg zum Anwalt und eine eventuelle nachfolgende gerichtliche Auseinandersetzung. Damit sind oft langwierige Prozesse, aufwändige Maßnahmen zur Beschaffung von Beweisen und hohe Kosten verbunden.

Eine Alternative stellt die Mediation dar, die ursprünglich eher im privaten Kontext, zum Beispiel bei Scheidungen eingesetzt wurde. Was funktioniert, sucht sich seinen Weg auch in andere Bereiche. Deshalb gibt es dieses Verfahren auch seit einigen Jahren in der Wirtschaft. Meistens sind Anwälte, Psychologen oder Berater in der Mediation ausgebildet und stehen als neutra-

le Ansprechpartner für beide Seiten zur Verfügung. Mediatoren vermitteln zwischen den beiden Kontrahenten und erarbeiten, oft im Sinne des Harvard-Modells, eine für beide Seiten tragbare Lösung – ein Weg, der oftmals schneller und kostengünstiger ist, als der Rechtsweg.

Ihr

Max L. J. Wolf



Impressum

Herausgeber und verantwortliche Redaktion:

Wolf Prozessmanagement-Training GmbH,
Buchenstr. 4 A,
D-85716 Unterschleißheim,
Tel.: 089 / 3107992,
Fax: 089 / 3104852,
E-Mail: businesspm@wolf-pmt.de,
Internet: www.wolf-pmt.de

Alle Rechte liegen beim Herausgeber und Autor. Vervielfältigung, auch auszugsweise, mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers gestattet. Belegexemplar erwünscht.