

Fachbeitrag

Drei Strategien für gelungene Projekte

## Was machen erfolgreiche Projektleiter anders?

Was zeichnet erfolgreiche Projekte aus? Die Antwort auf diese Frage ist aus Sicht von Unternehmen einfach: Die gesetzten Projektziele sollen erreicht oder sogar übertroffen werden. Doch wie gelingt es Projektleitern, dieses Ziel zu erreichen? Oder anders gefragt: Was genau zeichnet Projektleiter gelungener Projekte aus und was machen Sie konkret anders? Eine noch unveröffentlichte Studie des Freiburg Instituts (Stand: März 2016) hat sich diesem Thema gewidmet und ist der Frage mithilfe von Videoanalysen echter Projektmeetings auf den Grund gegangen. Die Studie ergab folgende wichtige Erkenntnisse.

Die **erste wichtige Erkenntnis** aus den Forschungsprojekten lautet: Die Projektleiter wissen selbst oft nicht genau, was sie anders machen. Für die meisten ist ihr persönlicher Führungsstil "normal" und gut. Befragt man Projektleiter, wie stark sie sich selbst in der Mitarbeiterführung einschätzen, besteht kaum ein Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der Befragung und dem konkret beobachtbaren Verhalten.

Die **zweite wichtige Erkenntnis** ist: Ebenso wenig lassen sich aus der Selbsteinschätzung der Projektleiter zu den eigenen Führungsfertigkeiten Aussagen über den objektiven Projekterfolg ableiten.

Warum es Projektleitern und anderen Führungskräften so schwer fällt, sich selbst objektiv einzuschätzen, lässt sich an einem einfachen Beispiel verdeutlichen: Wenn sich ein eher zurückgezogener Projektleiter für seine Verhältnisse stark bemüht, Wertschätzung zu zeigen, würde man als stiller Beobachter mit hoher Wahrscheinlichkeit trotzdem weniger Wertschätzung wahrnehmen als in dem Meeting eines grundsätzlich offenen und positiven Projektleiters. Da sich der zurückgezogene Projektleiter aber sehr bemüht hat, würde er berichten, dass er in diesem Meeting wirklich sehr wertschätzend war.

### Erfolgreiche Verhaltensstrategien aus der Videoanalyse

Aus diesem Grund ist das Freiburg Institut zur Erforschung der Erfolgsstrategien von erfolgreichen Projektmanagern neue Wege gegangen: Zu Forschungszwecken wurden insgesamt ca. 170 echte Teammeetings von Projektleitern aus den USA und Europa per Video aufgezeichnet. Das dort gezeigte Verhalten der Projektleiter

#### Autor



#### Steffen Alves

M. Sc., Projektleiter, Coach, psychologischer Berater, Kenntnisse in systemischem Coaching und Psychodrama

Kontakt: [Steffen.Alves@freiburg-institut.com](mailto:Steffen.Alves@freiburg-institut.com)



#### Peter Behrendt

Arbeits- und Organisationspsychologe, Gründer des Freiburg Instituts, Zertifikate in Coaching, Mediation und Organisationsentwicklung

Kontakt: [Peter.Behrendt@freiburg-institut.com](mailto:Peter.Behrendt@freiburg-institut.com)

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

#### ähnliche Artikel

- › [Mit sieben Schlüsselfaktoren zum Projekterfolg](#)
  - › [Die Erfolgsfaktoren sind "weich"](#)
  - › [Fünf Erfolgsfaktoren für Projekte](#)
  - › [Die fünf verschiedenen Sprachen der Wertschätzung](#)
- sowie in den Rubriken:**
- › [Teamführung](#)
  - › [Sozialkompetenz](#)
  - › [Risikomanagement](#)
  - › [Erfolgsfaktoren](#)
  - › [Stakeholdermanagement](#)

erfassten und analysierten die Forscher des Freiburg Instituts akribisch. Im Nachgang bewerteten Vorgesetzte den Erfolg ihrer Projektleiter anhand von selbst gesetzten, bedeutenden Projektzielen (wie z.B. Unternehmenskennzahlen). Dabei wurde deutlich, dass – im Gegensatz zur Selbsteinschätzung der Projektleiter – objektive Verhaltensmerkmale sehr stark den Projekterfolg vorhersagen.

Die Analyse ergab – und das ist die **dritte wichtige Erkenntnis** –, dass das Rezept für eine erfolgreiche Projektleitung überraschend einfach ist: Obwohl über 50 verschiedene Verhaltensweisen aus ganz unterschiedlichen aktuellen Führungstheorien überprüft wurden, machten nur drei Verhaltensstrategien einen bedeutenden Unterschied und sagten den Projekterfolg signifikant vorher.

Die besten Projektleiter:

1. erzeugen in ihren Teams einen positiven Stärkenfokus,
2. nutzen Probleme als Chance und
3. bilden starke Netzwerke nach außen.

#### Für Forschungsinteressierte: Erkenntnisse aus der Studie des Freiburg Instituts

Vergleicht man die beiden Variablen "Positiven Stärkenfokus erzeugen" (Erfolgsstrategie 1) und "Zielerreichung im Projekt", stellt man fest, dass diese miteinander korrelieren. Studienteilnehmer, die diese Erfolgsstrategie umsetzten, erreichten die Projektziele deutlich besser als andere Teilnehmer. Die Regressionsgerade in Bild 1 stellt den Zusammenhang grafisch dar (untere, blaue Linie in Bild 1).

Darüber hinaus zeigte die Studie, dass sich die Erfolgsstrategien trainieren lassen. Wurden die Teilnehmer in den Freiburger Erfolgsstrategien trainiert und gecoacht, erhöhte das ihren Erfolg zusätzlich. Dies lässt sich im Fall "Positiven Stärkenfokus erzeugen" aus der Differenz der beiden Linien in Bild 1 erkennen. Die obere, grüne Linie zeigt die entsprechende Regressionsgerade nach einem solchen Training.

(Interessierte Leser können gerne einen unveröffentlichten Projektbericht per Email bei den Autoren anfragen.)

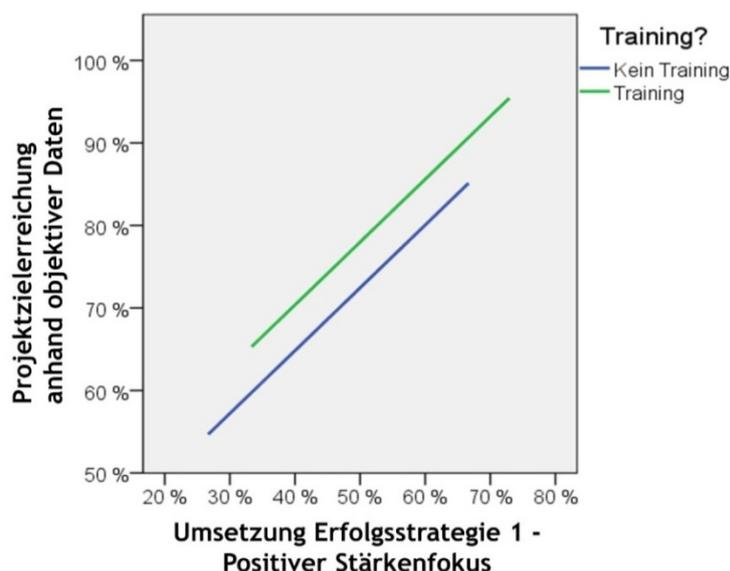


Bild 1: Einfluss der Erfolgsstrategie 1 "Positiven Stärkenfokus erzeugen" auf den Projekterfolg.

## Positiven Stärkenfokus erzeugen

Die Erfolgsstrategie "positiven Stärkenfokus erzeugen" beschreiben wir gerne als die Fußballfanstrategie. Fragen Sie sich auch manchmal, warum Fußballmannschaften in Heimspielen so wesentlich erfolgreicher sind als in Auswärtsspielen? Legt man die Kenntnisse von Jahrzehnten psychologischer Forschung zugrunde, sind Heimmannschaften aus folgendem Grund erfolgreicher: Fans erzeugen konsequent einen positiven Stärkenfokus im eigenen Stadion. Die heimischen Fans applaudieren bei gelungenen Aktionen, feiern das Herausholen von Eckbällen, besingen die hohen Qualitäten Ihres Vereins und erzeugen Zuversicht durch ihre Fangesänge. Packt der Trainer die Spieler in der Halbzeit dann noch bei der Ehre und sagt: "Die Fans glauben an Euch", ist bereits kurz umrissen, was die Erfolgsstrategie "positiven Stärkenfokus erzeugen" ausmacht:

- Wertschätzen von positiven Ansätzen
- Erzeugen von Zuversicht
- hohe Reputation ins Team tragen

Aus sozialpsychologischer Sicht ist die Relevanz dieser Strategie sehr schlüssig. Der Mensch ist ein soziales Wesen und Anerkennung durch andere Menschen ist eine der stärksten Triebfedern menschlichen Handelns. Die Anerkennung durch unsere Mitmenschen sorgt für Optimismus, ein gesundes Selbstbewusstsein und fokussiert uns selbst auf unsere Fähigkeiten, die wir daher leichter abrufen können.

### "Super Arbeit!"

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass diese Strategie, wie im Fußball auch, in der Führung von Projekten stark erfolgsrelevant ist. Auch wenn Führungskräfte keine Fangesänge anstimmen sollten, so funktioniert das Grundprinzip doch ähnlich: Projektmitarbeiter laufen dann zur Hochform auf, wenn Sie merken, dass jemand an sie glaubt, erfolgreichen Einsatz belohnt und sie als Team gemeinsam Ansehen gewinnen können. Kurzum: Wenn sie das Gefühl vermittelt bekommen, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird.

Doch obwohl die Wirksamkeit expliziter Wertschätzung seitens der Projektleitung bereits bekannt ist, war dennoch in überraschend vielen der vom Freiburg Institut analysierten Teammeetings fast keine zu finden. In ca. 10% der Teammeetings fand sich sogar gar keine – auch noch so kleine – explizite Wertschätzung, wie zum Beispiel ein kurzes "super, vielen Dank", "klasse" oder "danke Dir, das nehme ich mit". Das verwundert weniger, wenn man sich selbst in die eigene Lage von Projektmeetings versetzt. Häufig sind die fachlichen Probleme so drängend und die Zeit zur Vorbereitung von Meetings so knapp, dass man nach einem Meeting schon froh ist, wenn man einen Großteil der relevanten fachlichen Agendapunkte ordentlich adressiert hat. Das was schon erfolgreich erledigt ist, fällt da häufig eher hinten runter.

### Authentische Wertschätzung mit persönlicher Note würzen

Doch selbst wenn in den Meetings Wertschätzung gezeigt wurde, war diese nicht immer gleich wirksam. Gerade Projektleiter in amerikanischen Unternehmen bekommen in Führungstrainings häufig vermittelt, dass Wertschätzung wichtig ist. Daher versuchen sie, dies in ihre Teammeetings einzubauen. In den Videoaufnahmen solcher Teammeetings ist

häufig zu sehen, dass Projektleiter in sachlichem Ingenieurston vortragen, was einzelne Mitarbeiter seit dem letzten Teammeeting erreicht haben. Dabei blicken sie jedoch kaum von ihrem Laptop auf und zeigen auch wenig emotionale Regung. Die anerkennenden Worte verlieren auf diese Weise an Authentizität und verfehlen ihre Wirkung.

Erfolgt die Anerkennung jedoch auch auf emotionaler Ebene, wird dadurch der Eindruck wahrer Wertschätzung vermittelt und beschert den Mitarbeitern ein echtes Glücksgefühl. Dazu ein besonders anschauliches Beispiel aus der Praxis: In einem normalen Update-Meeting stellte der Projektleiter in sachlichem Ton, auf seine Unterlagen blickend, die Leistung einer Mitarbeiterin heraus. Die Mitarbeiterin schaute dabei eher etwas verlegen bis skeptisch nach unten. Danach schaute der Projektleiter von seinen Unterlagen auf, blickte die Mitarbeiterin direkt an, ballte die Faust und fügte wörtlich hinzu: "sackstark". Die Reaktion folgte sofort. Die Mitarbeiterin strahlte, die Augen leuchteten und sie schaute stolz in die Runde. Nicht zuletzt ertete sie dabei auch von ihren Kollegen anerkennende Reaktionen.

Dieses Beispiel soll zwei Dinge demonstrieren. Zum einen, wie es Projektleitern gelingt, Wertschätzung wirksam zu gestalten:

**!** Halten Sie Blickkontakt, zeigen Sie sichtbare Emotion, verwenden Sie persönliche Worte und unterstreichen Sie Ihre Anerkennung durch lebendige Gesten.

Zum anderen soll das Beispiel verdeutlichen, weshalb es wichtig ist, den zu einem selbst passenden Weg der Wertschätzung zu finden:

**!** Wertschätzendes Verhalten lässt sich nicht einfach oberflächlich imitieren. Es muss persönlich und authentisch zur Art des Projektleiters passen.

Sie werden die Anweisung "Loben Sie Ihren Mitarbeiter indem Sie sackstark sagen" kaum in einem Management-Ratgeber finden. Zur Weiterentwicklung Ihrer Führungskompetenz sollte es daher für Sie um die Frage gehen, wie es Ihnen gelingt, Ihre eigene Freude, Begeisterung und Positivität zu entdecken und vermehrt ins Team zu tragen.

## Wie gelingt die Umsetzung?

Die Antwort ist im Prinzip einfach: Gewichten Sie diese weichen Faktoren stärker, indem Sie Anerkennung des Teams und Anerkennung der einzelnen Teammitglieder zum festen Bestandteil eines jeden Teammeetings machen. Oder nehmen Sie sich vor den Teammeetings Zeit und überlegen Sie sich, was sie seit dem letzten Meeting wirklich gefreut hat. Was macht sie selbst zuversichtlich, dass das Team die anstehenden Ziele erreichen kann? Je mehr Sie sich selbst wirklich über die Leistungen des Teams freuen und immer wieder das Positive ins Gedächtnis rufen, desto stärker und authentischer wird Ihre Wertschätzung in Ihrem Team ankommen.

Zudem sollten Sie sich überlegen, welche Form der Wertschätzung für welchen Mitarbeiter geeignet ist. Für einen Ingenieur mag beispielsweise ein gelungener Prototypentest ein sehr erfreulicher Anlass sein, der sich im Meeting mit den Teammitgliedern teilen lässt, für einen Trainer die Vorstellung von sehr guten Evaluationsergebnissen und für einen Controller ein hoher Return on Invest.

Ein weiterer wichtiger Ansatz, um Ihrem Team Ihre Anerkennung wirksam zu vermitteln, ist es herauszufinden, wie die Mitarbeiter anerkannt werden möchten. Häufig ist Projektleitern gar nicht bewusst, auf welche Art der Anerkennung ein Mitarbeiter am besten reagiert. (Wie Sie Ihre Wertschätzung am besten zum Ausdruck bringen, können Sie hier nachlesen "[Die fünf verschiedenen Sprachen der Wertschätzung](#)", Projekt Magazin, Ausgabe 05/2014) Welche der folgenden Anerkennungen schätzen Ihre einzelnen Mitarbeiter besonders?

- Persönliches Lob
- Öffentliche Auszeichnungen
- Beförderung
- Höheres Gehalt, Geld
- Persönliche Geschenke
- Fortbildungsmöglichkeiten
- Entscheidungsfreiraum
- Spannende Aufgaben
- Gemeinsame Aktivitäten

## Probleme als Chance nutzen

Die Erfolgsstrategie "Probleme als Chance nutzen" fokussiert den motivierenden Umgang mit Risiken und Problemen. Ein erfolgreicher Projektleiter identifiziert mit seinen Teams Risiken frühzeitig und spricht diese im Team offen an. Entweder indem er diese selbst ausfindig macht oder das Team regelmäßig dazu auffordert, Risiken, Bedenken oder Probleme anzusprechen. Sind die Risiken benannt, verharren die erfolgreichsten Projektleiter nicht in den Schwierigkeiten. Stattdessen lenken Sie den Fokus auf Lösungsmöglichkeiten und die Chancen einer erfolgreichen Problemlösung, z.B. dem möglichen Prestigegewinn ganz im Sinne von "das hat vor uns noch niemand geschafft". Die Folge dieser Strategie ist ein positiver Handlungsdruck im Team, der die Teammitglieder motiviert und Kraftreserven des Teams mobilisiert.

### Risiko vs. Problem

Bei dieser Erfolgsstrategie ist die Unterscheidung zwischen "Risiken identifizieren" und "Probleme ansprechen" sehr wichtig. Während ein großes Problem bereits eine äußerst kritische Projektsituation darstellt, besteht bei einem Risiko nur die Gefahr, dass es zu einem Problem kommen könnte. Es besteht jedoch auch die Chance, dass man durch rechtzeitiges Handeln das Auftreten eines Problems verhindern kann. Im Begriff Risiko ist damit die Handlungsaufforderung bereits enthalten. Es erzeugt im Team Wachheit, Aufmerksamkeit und Handlungsdruck. Probleme hingegen erzeugen Rechtfertigung, Negativität und unproduktive Schuldfragen.

## Risikoanalyse im Rahmen des Teammeetings

Zur Implementierung von Risikoanalysen in Teammeetings gibt es eine große Bandbreite an etablierten Methoden, wie SWOT-Analysen oder ähnliches. Es lohnt sich, die Risikoanalyse als festen Tagungsordnungspunkt in Projektmeetings oder als wiederkehrenden Termin in die Projektplanung mit aufzunehmen. Noch wichtiger als die Methode ist allerdings die Atmosphäre, in der sie angewendet wird, und dass diese tatsächlich dazu führt, dass die wichtigen und heiklen Themen angesprochen werden. Projektleiter sollten ihre Teammitglieder zur Benennung von Risiken ermutigen und durch die Wahl der Methoden zur Risikoanalyse unterstützen.

Eine gute Methode, um auch verborgene Risiken aufzudecken, ist die 1-3-Gruppe-Methode: In einem ersten Schritt überlegt sich jedes Teammitglied einzeln, welche Risiken auftreten könnten. In einem zweiten Schritt folgt ein Austausch in Dreiergruppen und im dritten und letzten Schritt werden die Ergebnisse der Dreiergruppen ins gesamte Team getragen. Dieses Verfahren eignet sich besonders bei zentralen Risikoanalysen, z.B. beim Projektstart.

## Love it, change it, or leave it

Doch wie geht man damit um, wenn bereits ein schwerwiegendes Problem vorhanden ist? Oder es aber Probleme gibt, die Sie als Projektleiter selbst total nerven oder frustrieren? Probleme, die einem selbst als lösbar erscheinen, sind relativ leicht als Chance zu vermitteln und zu nutzen. Bei Problemen, die einen selbst frustrieren, fällt dies deutlich schwerer. Wenn Sie zum Beispiel einen Kunden haben, der immer wieder mit großen Änderungswünschen auf Sie zukommt, auch wenn Sie gerade erst alles mit ihm vereinbart haben, kann dies sehr frustrieren. Häufig kommt es dann zu einer Art Jammerspirale – auch im Team. Die Mitarbeiter beschwerten sich über das Problem und bestärken sich gegenseitig in der negativen Einschätzung – ohne zu einer konstruktiven Lösung zu gelangen. In diesen Fällen empfehlen wir eine Methode, um sich ehrlich mit dem Thema auseinanderzusetzen und das Problem als Chance zu nutzen: "Love it, change it, or leave it".

## Beispiel

Angenommen, der Kunde nervt Sie, weil er immer wieder Änderungswünsche hat, nachdem Sie gerade eine Vereinbarung erzielt haben. Sie und Ihr Team haben wegen ihm viel mehr Arbeit. Gefühlt haben Sie bereits alles versucht, den Kunden zu verbindlichen Vereinbarungen zu bewegen. Auch in Ihrem Team macht sich immer mehr Frust breit. In diesem Fall sollten Sie zunächst die Vor- und Nachteile einer weiteren Zusammenarbeit mit dem Kunden abwägen (Tabelle 1).

Mögliche Vorteile	Mögliche Nachteile
Der Kunde bringt Ihnen großen Umsatz.	Der Kunde macht Ihnen die Arbeit so unerträglich, dass Sie unter diesen Bedingungen selbst nicht mehr für Ihr Unternehmen arbeiten wollen.
Ihr Team ist das einzige Team im Unternehmen, das es überhaupt geschafft hat, mit dem Kunden halbwegs produktiv zu arbeiten.	Eine halbwegs produktive Zusammenarbeit ist nicht möglich und das Ansehen Ihres Teams im Unternehmen leidet darunter.
Der Kunde hat hohe Wichtigkeit, da er Ihr Unternehmen von der Konkurrenz abhebt.	Der Umsatz des Kunden ist so gering, dass sich der Arbeitsaufwand nicht lohnt.

Tabelle 1: Mögliche Vor- und Nachteile einer weiteren Zusammenarbeit mit einem schwierigen Kunden.

## Leave it!

Überwiegen die Nachteile? Dann gibt es nur eine folgerichtige Lösung: Leave it!

**!** Fragen Sie sich selbst und das Team, was Sie tun können, um aus der Zusammenarbeit auszusteigen. Wie können Sie die weitere Zusammenarbeit vermeiden oder wohin können Sie den Kunden möglicherweise delegieren. Fragen Sie sich zusätzlich, was Ihnen den Mut dazu gibt – und handeln Sie!

## Change it!

Merken Sie jedoch, dass in der Gesamtschau doch eher die Vorteile überwiegen oder Sie einfach den Kunden nicht ziehen lassen dürfen oder können, dann stellen sich andere Fragen:

1. Wo können die Chancen in der weiteren Zusammenarbeit liegen?
2. Können Sie einen Lerngewinn erzielen (immer besser werden)?
3. Oder können Sie sich Stolz und Anerkennung erarbeiten ("das kann sonst niemand")?

Machen Sie sich dann Gedanken, ob Sie daran glauben, dass Sie in der Zusammenarbeit mit dem Kunden noch etwas verändern können, und ob Sie bereit sind, den dafür nötigen Invest zu bringen. Können Sie beides bejahen: "Change it!"

**!** Haben Sie sich für "Change it!" entschieden, überlegen Sie sich, was genau Sie verändern können und was Sie und Ihr Team dafür tun müssen. Investieren Sie dann Ihre volle Energie und Ressourcen in die Umsetzung Ihrer Pläne!

## Love it!

Sehen Sie keine Chance, in der Zusammenarbeit etwas zu verändern, bleibt für Sie nur noch "Love it!". In diesem Fall steht Ihnen in der Regel die schwierigste Hürde bevor. Wie in der privaten Liebe, geht es nicht darum, plötzlich alles toll zu finden, sondern darum, auch mit den weniger angenehmen Seiten zurechtzukommen, ohne sich durch dauerndes Hadern gegenseitig das Leben schwer zu machen.

**!** Machen Sie sich Gedanken, was Sie dafür tun können, dass es Ihnen trotzdem Spaß macht, mit diesem Kunden weiter zusammenzuarbeiten und was Sie dafür tun können, um selbst besser mit der Zusammenarbeit klar zu kommen. Aber hadern Sie nicht weiter mit unmöglichen Änderungswünschen! Sie verschwenden nur Energie und Ressourcen.

Um nochmal auf das Beispiel einer Liebesbeziehung zurückzukommen: Wenn Sie sich mit ganzem Herzen für Ihren Partner entschieden haben ("Leave it" ausgeschlossen) und Sie nichts an den speziellen Eigenheiten Ihres Partners – wie z.B. dem ewigen Zuspätkommen – ändern können ("Change it" ausgeschlossen), bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als die Macken Ihres Partners lieben zu lernen ("Love it"). In diesem Fall heißt lieben lernen für Sie, derjenige zu sein, der so gut mit den Besonderheiten Ihres Partners zurechtkommt, dass er sich davon nicht den ganzen Abend verderben lässt.

## Starke Netzwerke bilden

Aufgrund Ihrer Rolle nehmen Projektleiter für die Entwicklung von starken Netzwerken nach außen eine überaus wichtige Schlüsselfunktion ein. Häufig sind sie es, die zu wichtigen Terminen mit Kunden fahren, die wichtige Absprachen vor Ort mit Zulieferern treffen, in Management-Besprechungen den Projektstatus vorstellen oder benötigte Ressourcen erfragen. Welche Informationen aus den Besprechungen mit den Stakeholdern ins Team gelangen, hängt somit vor allem von den Projektleitern ab. Die Beziehungsgestaltung zu den Stakeholdern wiederum entscheidet darüber, welche Unterstützung das Team von außen erhält.

Starke Netzwerke nach außen werden häufig in ihrer Bedeutung unterschätzt, dabei sind sie elementar für den Erfolg von Projekten. Noch öfter geht die Pflege der Netzwerke im stressigen Projektalltag unter. Die Stakeholder werden aufgrund ihrer Entfernung weniger wahrgenommen und sind schwerer zugänglich, zudem bestehen weniger reguläre Meetings. Erfolgreiche Projektleiter investieren mehr Zeit um Schnittstellen zu Stakeholdern zu klären, deren Unterstützung zu gewinnen und um benötigte Materialien und Ressourcen zu erhalten.

Ein erster Schritt zur Verbesserung der Netzwerke nach außen ist eine bessere eigene Übersicht über die zentralen Stakeholder. Dabei hilft ein Blick von oben, wie bei einer Landkarte. Eine Methode, um diesen Blick zu bekommen, ist die Stakeholder-Analyse.

### Stakeholder-Analyse

Nehmen Sie sich ein großes Blatt Papier (A3 oder größer) und überlegen Sie sich, welches die zentralen Stakeholder für Ihr Projekt sind. Zeichnen Sie einen Kreis in die Mitte des Blatts und schreiben Sie dort Ihren Namen und den Namen Ihres Projekts hinein. Gruppieren Sie nun die Stakeholder nach folgendem Prinzip um Ihren Kreis herum:

1. Die Größe der Kreise jedes Stakeholders gibt seine Bedeutung für Ihr Projekt an.
2. Die Entfernung der Kreise gibt an, wie fern oder nah Ihnen der jeweilige Stakeholder ist.
3. Zeichnen Sie zwischen sich und die Stakeholder ein, zwei oder drei Linien.  
eine Linie für wenig Kommunikation,  
zwei Linien für durchschnittlich viel Kommunikation,  
drei Linien für viel Kommunikation mit diesem Stakeholder.
4. Auf den Linien können Sie nun die Qualität der Kommunikation mit Ihren Stakeholdern vermerken:  
++ für sehr hohe Qualität,  
+ für gute Qualität;  
0 für unauffällig,  
!-! für blockierte Kommunikation,  
ein "Blitz-Symbol" für konflikträchtige Kommunikation.

Nach diesem ersten Überblick vermerken Sie in Stichpunkten zu jedem Stakeholder, was Ihrer Meinung nach die zentralen Anliegen an Sie und von Ihnen an den jeweiligen Stakeholder sind.

Ein guter Überblick über das eigene Netzwerk anhand der Stakeholder-Analyse ist für Projektleiter ein erster wichtiger Schritt. Entscheidend für den Umsetzungserfolg ist dann jedoch, die Stakeholder in persönlicher Kommunikation für die eigenen Ziele zu gewinnen. Um die Beziehung zu den Stakeholdern nachhaltig zu verbessern, helfen auch hier die Erfolgsstrategien "positiven Stärkenfokus erzeugen" und "Probleme als Chance nutzen".

Dazu ein kurzes Beispiel aus dem Projektalltag: Ein Projektleiter hatte fortlaufend Schwierigkeiten mit einem Zulieferer. Termine wurden nicht eingehalten und die Qualität der gelieferten Teile schwankte. Nachdem sich der Projektleiter die Beziehung zum Stakeholder anhand der Stakeholder-Analyse bewusst gemacht hatte, überlegte er sich mithilfe der ersten Erfolgsstrategie, wie er die Beziehung zum Stakeholder verbessern könnte. Dazu vergewärtigte sich der Projektleiter, was trotz der Schwierigkeiten gut gelaufen war und lobte die zu Beginn seltenen, positiven Ansätze konsequent. In Folge dessen verbesserte sich die Beziehung schrittweise und nachhaltig.

## Fazit

Erfolgreiche Projektleiter wissen oft gar nicht, was sie konkret anders machen als weniger erfolgreiche Projektleiter. Zudem sagt ihre Selbsteinschätzung nichts über den objektiven Projekterfolg aus. Aber: Betrachtet man das reale Verhalten, kristallisieren sich drei Erfolgsstrategien heraus, die sich in folgenden Empfehlungen zusammenfassen lassen:

1. Räumen Sie der Anerkennung Ihres Teams in den Teammeetings und Einzelgesprächen regelmäßig Platz ein. Überlegen Sie, was Sie wirklich gefreut hat und tragen Sie dies in das Team.
2. Analysieren Sie Risiken, positionieren Sie sich ehrlich dazu und verharren Sie nicht im Jammern über die Probleme.
3. Nehmen Sie sich Zeit für den Aufbau der Beziehung zu Ihren Stakeholdern.

Und als gute Nachricht zum Schluss: Die Anwendung der drei Erfolgsstrategien ist erlernbar. Mithilfe der in diesem Beitrag vorgestellten Methoden gelang es bereits einigen Projektleitern ihr Verhalten dahingehend wirksam zu ändern. Wichtig dabei ist v.a., dass die Verhaltensweisen nicht nur oberflächlich imitiert werden. Wer sein Verhalten nachhaltig modifiziert, wird auch dauerhaft mit Erfolg belohnt.

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2016> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.