

Sonderdruck

Mit flexibler Kommunikation schneller zum Ziel

Wie Sie als Projektleiter situativ richtig argumentieren

Im Projekt kommt es oft darauf an, dass Sie als Projektleiter geschickt argumentieren, z.B. um beim Lenkungskreis oder Management eine Ressourcenerhöhung auszuhandeln oder Ihrem Mitarbeiter die Wichtigkeit des jeweiligen Arbeitspakets nahezubringen. Um Ihren Gesprächspartner von Ihren Vorstellungen und Ideen zu überzeugen, ist eine vorherige Auseinandersetzung mit den Argumenten, die Sie Ihrem Gegenüber darlegen möchten, notwendig.

Versetzen Sie sich in den Ansprechpartner im Lenkungsausschuss oder Ihren Projektmitarbeiter hinein und versuchen Sie zu verstehen, was ihn überzeugen könnte. Nicht jedes Argument ist für ihn verlockend. Je nachdem, welche Interessenlage vorliegt, kommt ein Argument an oder auch nicht. So ist z.B. der sehr gut verdienende Projektmitarbeiter nicht so sehr dadurch zu motivieren, indem Sie auf den Bonus hinweisen. Interessanter wird für ihn sein, wenn Sie einen baldigen Überstundenabbau und Freizeitausgleich nach dem Erreichen eines wichtigen Meilensteins in Aussicht stellen. Da Sie als Projektleiter nicht wie in der Linien-Vorgesetzten-Funktion Anweisungen erteilen können, ist es besonders wichtig, sich die Frage zu stellen: Was motiviert also den jeweiligen Stakeholder in diesem Projekt, etwas Bestimmtes zu tun oder auch zu unterlassen?

Passend kommunizieren in jeder Situation

Für verschiedene Situationen können Sie dabei unterschiedliche Kommunikationsstrategien wählen:

1. Die Strategie der drei "B"
2. Einen Standpunkt vertreten in fünf Schritten
3. Problemlösung in fünf Schritten
4. Den Nutzen herausarbeiten

Der detaillierten Darstellung der verschiedenen Argumentationsstrategien möchten wir an dieser Stelle zur Veranschaulichung ein Projekt-szenario voranstellen.

Autor



Silke Weigang

Politologin, Studium int. PM, Management-Beraterin, Trainerin und Coach, Schwerpunkte: Interkulturelles PM., Führung, Konfliktm., Teamentwicklung, Moderation u. Verhandlungsführung, Buch-Autorin

Kontakt: cc@creono.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren



Kathrein Lammert

Juristin, seit 2005 Beraterin, Trainerin und Coach f. Führungskräfte und Teams, Human Resources, Schwerpunkte: Leadership-Skills, Gesprächsführung, Veränderungsprozesse, Buch-Autorin

Kontakt: info@lammert-training.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

[Wie Sie wichtige Gespräche im Projekt erfolgreich meistern](#)

[Eigene Vorstellungen im Gespräch durchsetzen](#)

sowie in den Rubriken:

[Kommunikation](#)

[Verhandeln](#)

[Konfliktmanagement](#)

Projekt-Szenario

Die Unternehmensleitung der Elektrotechnik-Firma Ecowell mit gut 700 Mitarbeitern erteilt einer Führungskraft mittlerer Ebene aus dem Bereich Einkauf den Auftrag, als Projektleiter das Projekt "IT-gestützte Kundendaten erfassen und administrativ wie qualitativ verwalten" durchzuführen. Mit dem Projekt sollen Kundenwünsche unternehmensintern künftig elektronisch erfasst und dabei die Kundendaten fixiert bzw. aktualisiert werden. Zudem sollen die Kontakte mit den Kunden kurz und knapp und für alle Mitarbeiter einsichtig dokumentiert werden. Dies erfolgt abteilungsübergreifend. Projektziel sind eine erhöhte unternehmensinterne Transparenz sowie Servicezufriedenheit und -schnelligkeit beim Kunden. Als übergeordnetes Ziel soll die Kundenbindung langfristig intensiviert werden.

Argumentationsstrategie 1: Die drei "B"

Diese erste Argumentationsstrategie beschränkt sich auf etwas mehr als die Basics, die eine Argumentation benötigt: Das Grundgerüst einer Argumentation sind die Prämisse (also **B**ehauptung und **B**egründung) und die Schlussfolgerung. Für diese erste Argumentationsstrategie fügen Sie noch ein **B**eispiel hinzu, um die Behauptung zu veranschaulichen (Tabelle 1).

Die drei "B"	
Behauptung	Stellen Sie kurz und prägnant eine Behauptung auf.
Begründung	Erläutern Sie ausführlich das "Wieso?", "Warum?" und "Weshalb?" Ihrer Behauptung. <ul style="list-style-type: none">• Die Verbindung zu der Behauptung kann mit den Konjunktionen "weil", "da", "zumal", "denn", "folglich" hergestellt werden.• Formulieren Sie die Begründung eher allgemein und sachlich.
Beispiel	Geben Sie ein Beispiel. Damit bringen Sie einen konkreten Aspekt und eine persönliche Wertung in Ihre Argumentation. Das Beispiel hilft, die Behauptung zu veranschaulichen.

Tabelle 1: Die Strategie der drei B.

Beispiel: Argumentation gegenüber dem Lenkungskreis

1. **Behauptung:** "Die Einführung der IT-gestützten Kundendaten bringt dem Unternehmen mehr Transparenz und eine schnellere Bearbeitung der Kundenwünsche."
2. **Begründung:** "Die Einführung der IT-gestützten Kundendaten bringt Transparenz und eine Verkürzung der Info-Wege und -zeiten, weil jeder Mitarbeiter Zugriff auf die Daten hat und die aktuellen Eintragungen sehen kann. Damit entfällt das bisher nötige Herumtelefonieren, wer als letztes beim Kunden war und was umgesetzt wurde ..."
3. **Beispiel:** "Bevor ich das letzte Mal kurzfristig mit dem Kunden A sprach, konnte ich in der Vorbereitung auf das Gespräch der Dokumentation der Telefonate entnehmen, dass eine Kundenbeschwerde vorgelegen hatte, die sofort aufgenommen und bearbeitet wurde. So konnte ich mich beim Kunden A nach seiner Zufriedenheit erkundigen und davon überzeugen. Es gab keinen Informationsverlust und ich war gut vorbereitet, ohne vorher mit dem Kollegen X, der die Beschwerde bearbeitet hatte, gesprochen zu haben."

Möchten Sie das Management, also z.B. Linienvorgesetzte anderer Abteilungen in einer Lenkungskreissitzung für Ihr Projekt gewinnen, damit diese entsprechend Mitarbeiter für das Projekt zur Verfügung stellen, eignet sich diese Strategie: kurz und klar.

Für die Zielklärung und Umsetzung innerhalb Ihres Projektteams beispielsweise, hat sich folgende detailliertere Strategie in fünf Schritten bewährt.

Argumentationsstrategie 2: Standpunkt vertreten in fünf Schritten

Mit dieser Strategie können Sie Ihren Standpunkt vertreten, untermauern und zeigen, weshalb Ihnen gerade dieser Punkt bzw. diese Vorgehensweise so wichtig ist. Damit norden Sie z.B. Ihre Projektmitarbeiter auf das konkrete Vorgehen ein. Tabelle 2 verdeutlicht die fünf Schritte der Strategie.

Schritt	Kernsatz
1. Standpunkt darstellen	Aus meiner Sicht ...
2. Standpunkt untermauern	... denn/also/hiermit ...
3. Beispiel benennen	Bei ... hat sich bewährt ...
4. Schlussfolgerung ziehen	... deshalb/darum ...
5. Folge: Tun/Handeln vorschlagen	Daher schlage ich vor, ... umzusetzen

Tabelle 2: Standpunkt vertreten in fünf Schritten.

Beispiel: Argumentation gegenüber Ihrem Projektteam

1. Standpunkt darstellen: "Aus meiner Sicht ermöglicht die IT-gestützte Dokumentation der Kundendaten eine schnellere und transparentere Kommunikation."
2. Standpunkt untermauern: "Hierdurch haben alle, die am Kundenprojekt arbeiten, einen sofortigen Zugriff auf neue Informationen ohne vorherige Telefonate, Mails etc."
3. Beispiel benennen: "Nach einer Pilotphase im Vertriebsbereich Süddeutschland hat sich eine klare Verkürzung der Reaktionszeiten sowie eine Vereinfachung des Informationsflusses nachweisen lassen. Die Zufriedenheit bei Mitarbeitern und Kunden war groß, weil immer alle Daten aktuell waren und die Lieferungen sehr zeitnah erfolgten. Auch vor meinem letzten Besuch beim Kunden A konnte ich die besprochenen Inhalte aller zuletzt getätigten Anrufe abfragen und war gut vorbereitet bzgl. der kritischen Punkte bei der Lieferung."
4. Schlussfolgerung ziehen: "Deshalb verlief das Gespräch mit dem Kunden sehr konstruktiv. Wir waren alle auf dem gleichen Verhandlungsstand und konnten zügig und effektiv weitere offene Punkte klären."
5. Folge: Tun/Handeln vorschlagen: "Daher bitte ich Sie, Gespräche weiterhin sofort zu dokumentieren und so die Daten aktuell zu halten. Folgen Sie dabei dem bewährten Motto 'So viel wie nötig und so knapp, wie möglich'."

Argumentationsstrategie 3: Problemlösung in fünf Schritten

Für die Lösung von Problemen bietet sich diese Argumentationsstrategie an, bei der Sie mit "Wir-Formulierungen" Ihren Gesprächspartner einbinden und in die Pflicht nehmen. Stockt das Projekt aufgrund von Ressourcenengpässen oder werden die Zeiten bei der Zulieferung von Informationen nicht eingehalten? Sind Arbeitspakete nicht umgesetzt? In diesen Situationen überzeugen Sie mit einer Argumentation in fünf Schritten.

Schritt	Kernsatz
1. Situationsanalyse	Wir kommen derzeit mit ... nicht weiter.
2. Ursachenanalyse	Dies liegt aus meiner Sicht an ...
3. Ziel definieren	Wir haben vereinbart, dass ... in Zukunft sollte daher...
4. Lösungsvorschlag	Folgende Möglichkeiten haben wir... Welche sehen Sie noch?
5. Folge: Tun/Handeln	Ich schlage daher vor, dass wir ... mit ...beginnen ... umzusetzen ...

Tabelle 3: Problemlösung in fünf Schritten.

Beispiel: Argumentation gegenüber Ihrem Projekt-Team und dem Lenkungskreis / Auftraggeber

1. Situationsanalyse: Wir kommen derzeit mit der Planung für die Projektphase 3 nicht weiter.
2. Ursachenanalyse: Die Verzögerungen liegen aus meiner Sicht an den eingetretenen Krankheitsausfällen und wurden durch zusätzliche Aufgaben verschärft, die an uns herangetragen wurden.
3. Ziel definieren: Wir hatten vereinbart, dass die Software zur Erfassung der Kundendaten und -wünsche bis Ende des Quartals steht. Wir müssen überprüfen, welche Zeit-Puffer uns bleiben oder ob wir vorübergehend "Manpower on top" bekommen oder die zusätzlichen Aufgaben zeitlich etwas nach hinten verschieben können.
4. Lösungsvorschlag: Wir haben die Möglichkeit, jetzt eine genaue Soll-Ist-Analyse durchzuführen, um zu wissen, wo wir stehen. Dabei müssen wir alle wichtigen Risiken mit einbeziehen. Da waren wir vorher etwas zu oberflächlich.
5. Folge: Tun/Handeln: Ich bitte daher das Teilprojektteam X, die aktuelle Risiko-Analyse vorzunehmen und Präventiv- und Notfallmaßnahmen zu entwickeln. Frau Y und Herrn Z bitte ich, den kritischen Pfad und mögliche zeitliche Puffer zu überprüfen. Ich selbst werde mich mit dem Management bezüglich der zusätzlichen Aufgaben und dem daraus resultierenden Ressourcenengpass auseinandersetzen.

Argumentationsstrategie 4: Den Nutzen herausarbeiten

Sie haben die Argumente gut vorbereitet und möchten Ihren Gesprächspartner jetzt überzeugen, dass er für Sie eine wichtige Entscheidung trifft. Was kann Ihren Mitarbeiter oder Chef motivieren, nun zu Ihren Gunsten zu handeln?

Eine der wichtigsten Argumentationsstrategien, die Nutzenargumentation, besteht darin, den Nutzen einer Handlung oder Entscheidung für denjenigen herauszuarbeiten, den Sie überzeugen wollen. Durch die Nutzenargumentation zeigen Sie auf, welchen Vorteil Ihr Adressat von Ihrem Vorhaben hat. Indem Sie seinen individuellen Nutzen herausarbeiten, appellieren Sie direkt an seine persönlichen Beweggründe für sein Handeln. (Denn hier geht es nicht um einen allgemeinen Nutzen für das Projekt, das Unternehmen oder das Produkt.) Gehen Sie dabei in drei Schritten vor (Tabelle 4):

Schritt	Kernsatz
1. Attraktivität	Das Projekt ermöglicht... Sie interessieren sich doch für...! Ihre Ziele sind (möglicherweise / sicherlich)...!?
2. Vorteile/Nutzen	Eine gelungene Umsetzung ermöglicht...
3. Persönlicher Bezug	Was Sie speziell davon haben, ist...!

Tabelle 4: Nutzenargumentation in drei Schritten.

Stellen Sie sich zur Vorbereitung folgende Fragen:

1. Welche Aspekte meiner Behauptung, meiner Bitte oder Idee sind für meinen Gesprächspartner attraktiv? Welcher Nutzen aus der Tätigkeit wäre meinem Projektmitarbeiter oder einem relevanten Linienvorgesetzten wichtig? Wie bringe ich diesen Nutzen interessant und nicht "zu platt" an?
2. Wie sehen die Vorteile einer erfolgreichen Umsetzung bzw. einer richtigen Entscheidung aus und wie kann ich dem Gesprächspartner erklären, dass dies für uns beide von Nutzen ist?
3. Sofern der Nutzen mehr allgemeiner Natur zu sein scheint, z.B. das Arbeitspaket wird erledigt sein – ohne persönlichen Vorteil für den Gesprächspartner – überlegen Sie, wie Sie ihre Argumentation so verändern können, dass sie persönlich nutzenorientiert formuliert ist?

Beispiel: Argumentation gegenüber einem Projektmitarbeiter

1. Attraktivität: Sie wollen sich weiterentwickeln und einbringen. Die Mitarbeit in diesem Projekt ermöglicht Ihnen, sich mit neuen Themen auseinanderzusetzen und mehr Verantwortung zu übernehmen (z.B. personell als Teilprojektleiter, fachlich über größere Aufgabenbereiche oder finanziell in der Budgetverwaltung).
2. Vorteile / Nutzen: Eine gelungene Umsetzung ermöglicht Transparenz und eine Verkürzung der Info-Wege und -Zeiten. Damit haben Mitarbeiter Freiraum für anderes (z.B. höhere Qualität im Service oder auch für gänzlich andere Aufgaben).
3. Persönlicher Bezug: Damit können Sie (je nach Motivationstyp)
 - Ihre Karriere als künftige Führungskraft vorantreiben (durch Erfahrung im Anleiten von Projektmitarbeitern und Erreichen vereinbarter Projektziele)

- sich im Unternehmen als Experte einen Namen machen (z.B. für IT-basierte Datenerhebung)
- die Kommunikationsprozesse bei uns im Unternehmen maßgeblich mitgestalten und helfen, den Kundenservice zu optimieren.

Sie können mit dieser Strategie wichtige Überzeugungs- und Motivationsarbeit leisten, indem Sie dem Stakeholder (z.B. Mitarbeiter, Lenkungskreismitglied, Endkunde) deutlich machen, dass er einen wichtigen und nützlichen Beitrag zum Projekterfolg beisteuert und dieser wiederum seiner Position im Unternehmen oder seinen Interessen etc. nutzt.

Fazit

Abhängig von der Situation im Projekt haben unterschiedliche Argumentationsstrategien ihre Vorteile. Natürlich lassen sich die hier vorgestellten Strategien auch kombinieren.

Ihre Argumentation im Projekt ist erfolgreich, wenn Sie die Begründung gut vorbereiten (und nicht auf Behauptungen reduzieren), sich in den jeweiligen Stakeholder hineinversetzen und ihm so einen attraktiven Nutzen erläutern können. Greifen Sie in jedem Gespräch die Reaktionen Ihres Gegenübers auf und agieren Sie im Verlauf der Projektdurchführung in Ihrer Gesprächsführung situativ und flexibel.



Diese und weitere Argumentations-Tipps finden Sie in dem Buch **"Führen ohne Vorgesetztenfunktion"** von Silke Weigang, Kathrein Lammert und Daniela Krämer, das 2015 im Haufe Verlag erschienen ist.

Projekterfolg ist planbar!

ProjektMagazin

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.000 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 900 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Themenspecials, News, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter www.projektmagazin.de