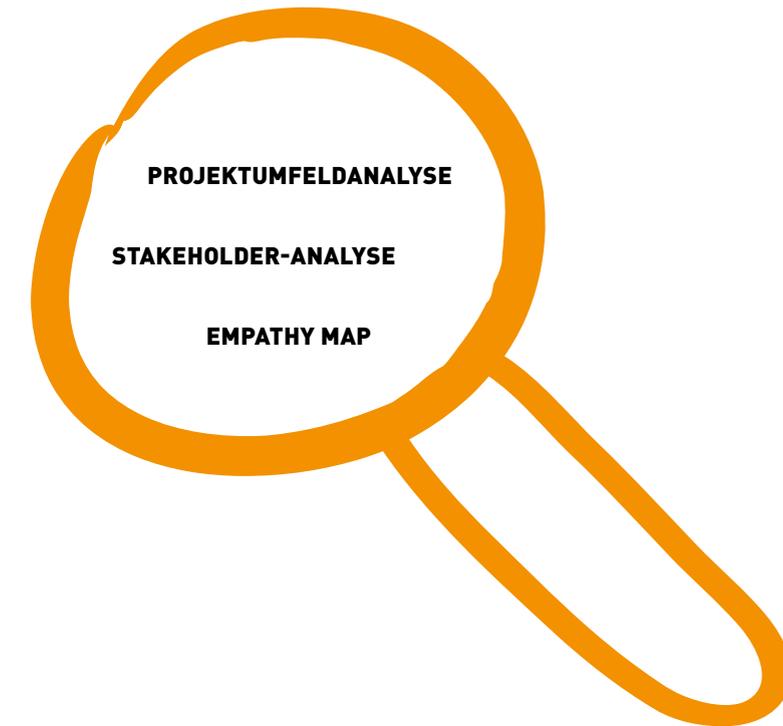


# UMFELD ERKENNEN UND INTERESSEN ANTIZIPIEREN

Erst wenn Sie Ihr Umfeld kennen und dessen Interessen verstehen, können Sie konstruktiv handeln.



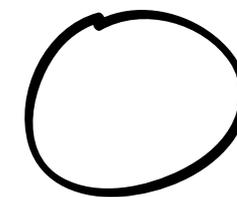
**IN EINER TURNAROUND-SITUATION BZW. IN EINER KRISE**, ganz unabhängig davon, ob sie groß oder klein ist, ob sie in einem Projekt, Teilprojekt oder innerhalb der Erarbeitung eines bestimmten Arbeitspaketes stattfindet, ist es besonders wichtig, das Umfeld zu kennen und auszuloten. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn es darum geht, unterschiedliche Interessen zu identifizieren und für mögliche Herangehensweisen an die Krisensituation bzw. für mögliche Zielszenarien zu gewinnen.

**DIE FOLGENDEN METHODEN UND ANSÄTZE** geben Ihnen Vorgehensweisen an die Hand, mit deren Hilfe Sie das Umfeld, die Stakeholder-Gruppen und deren diverse Interessen einschätzen können:

- **PROJEKTUMFELDANALYSE** – ein Werkzeug, um das Umfeld eines Projekts oder Teilprojekts zu identifizieren
- **STAKEHOLDER-ANALYSE** – damit lässt sich einschätzen, inwieweit Stakeholder-Gruppen oder Einzelpersonen ein Projekt unterstützen bzw. Einfluss darauf geltend machen können
- **EMPATHY MAP** – eine Struktur, um sich in die Perspektive einer Person, Zielgruppe oder Stakeholder-Gruppe zu versetzen und so zu erahnen, was er oder sie sieht, sagt, denkt, hört oder fühlt

Alle drei Methodenansätze zusammengenommen können ein sehr gutes Bild über die Gruppen an sich, ihre Nähe oder ihren Abstand zum Projekt bzw. deren Interessenlagen sehr gut transparent machen – eine wichtige Voraussetzung, um Krisen erfolgreich zu managen.

# PROJEKTUMFELD-ANALYSE



Projekt im Zentrum



Intensität der Kommunikation



Stakeholder (Größe, Entfernung)



Art der Kommunikation

**AUCH DIE PROJEKTUMFELDANALYSE** gehört zu den klassischen Projektmanagement-Methoden. Wer diese Methode anwendet, gewinnt schnell ein Bild davon, wer zwar am Projekt beteiligt, aber zu wenig bzw. nicht konstruktiv eingebunden ist, und kann entsprechende Maßnahmen zugunsten des Projekts entwickeln. Der Projektumfeldanalyse liegt die Annahme zugrunde, dass ein Projekt ein soziales System ist, in dem sich sämtliche Beteiligten unterschiedlich nah stehen bzw. voneinander entfernt sind.

## So wenden Sie die Projektumfeldanalyse an

**ALS ERSTES IST ES NÖTIG, DIE STAKEHOLDER BZW. STAKEHOLDER-GRUPPEN ZU IDENTIFIZIEREN**, die für das Projekt bzw. eine bestimmte Betrachtung des Pro-

jekts relevant sind. Auf einem großen Flipchart-Bogen setzen Sie nun Ihr Projekt in die Mitte und zeichnen einen Kreis darum. Nun platzieren Sie die relevanten Stakeholder bzw. Stakeholder-Gruppen ebenfalls auf den Flipchart-Bogen. Wenn ein Stakeholder Ihrem Projekt nahe steht, dann positionieren Sie ihn auch entsprechend in die Nähe. Je nachdem, wie wichtig bzw. bedeutsam ein Stakeholder für Ihr Projekt ist, setzen Sie ihn in einen kleinen oder großen Kreis – je bedeutsamer, desto größer. In einem dritten Schritt verbinden Sie die jeweiligen Stakeholder/Stakeholder-Gruppen durch Linien mit Ihrem Projekt. Diese Linien stehen für die Intensität der Kommunikation: eine dreifache Linie zeigt eine starke Kommunikation an, eine gestrichelte bzw. gar keine Linie zeigt eine sehr schwache bzw. nicht vorhandene Kommunikation an. Anschließend können Sie diese Linien noch mit

einem Symbol kennzeichnen, um die Art der Kommunikation zu kennzeichnen: Ist sie gleichgültig oder gar konfliktrüchrig, dann setzen Sie ein bis drei Blitze an die Linie (je nach Ausprägung); ist sie herzlich und vertrauensvoll, setzen Sie ein bis drei Herzen an die Linie (ebenfalls wieder je nach Ausprägung). Eine kleine geschwungene Linie (Tilde) symbolisiert einen nicht ganz guten, aber auch nicht ganz schlechten, sprich: eher neutralen Zustand dazwischen.

**AUS DEM ABSTAND ZWISCHEN DEN STAKEHOLDERGRUPPEN UND DEM PROJEKT** können Sie also entnehmen, wie intensiv die Kommunikation zwischen Stakeholder und Projekt ist und wie die Stakeholder dem Projekt gegenüberstehen bzw. wie sie es unterstützen. Wenn man hier sieht, dass Stakeholder sehr weit entfernt sind, dann ist es wichtig, sich zu über-

legen, wie sie stärker eingebunden und damit näher herangeholt werden können. Ziel ist es, ähnlich wie bei der Stakeholder-Analyse, dass sie das Projekt besser unterstützen.

Haben Sie die Projektumfeldanalyse so aufgemalt, können Sie daraus ableiten, mit wem, wann, wie oft, zu welchen Themen und über welche Medien Sie kommunizieren müssen – mit dem Ziel, alle Stakeholder aus dem Projektumfeld gut einzubinden. (Und spätestens jetzt ist klar, warum es immer heißt, dass 90 Prozent der Aufgabe eines Projektleiters die Kommunikation ist.)

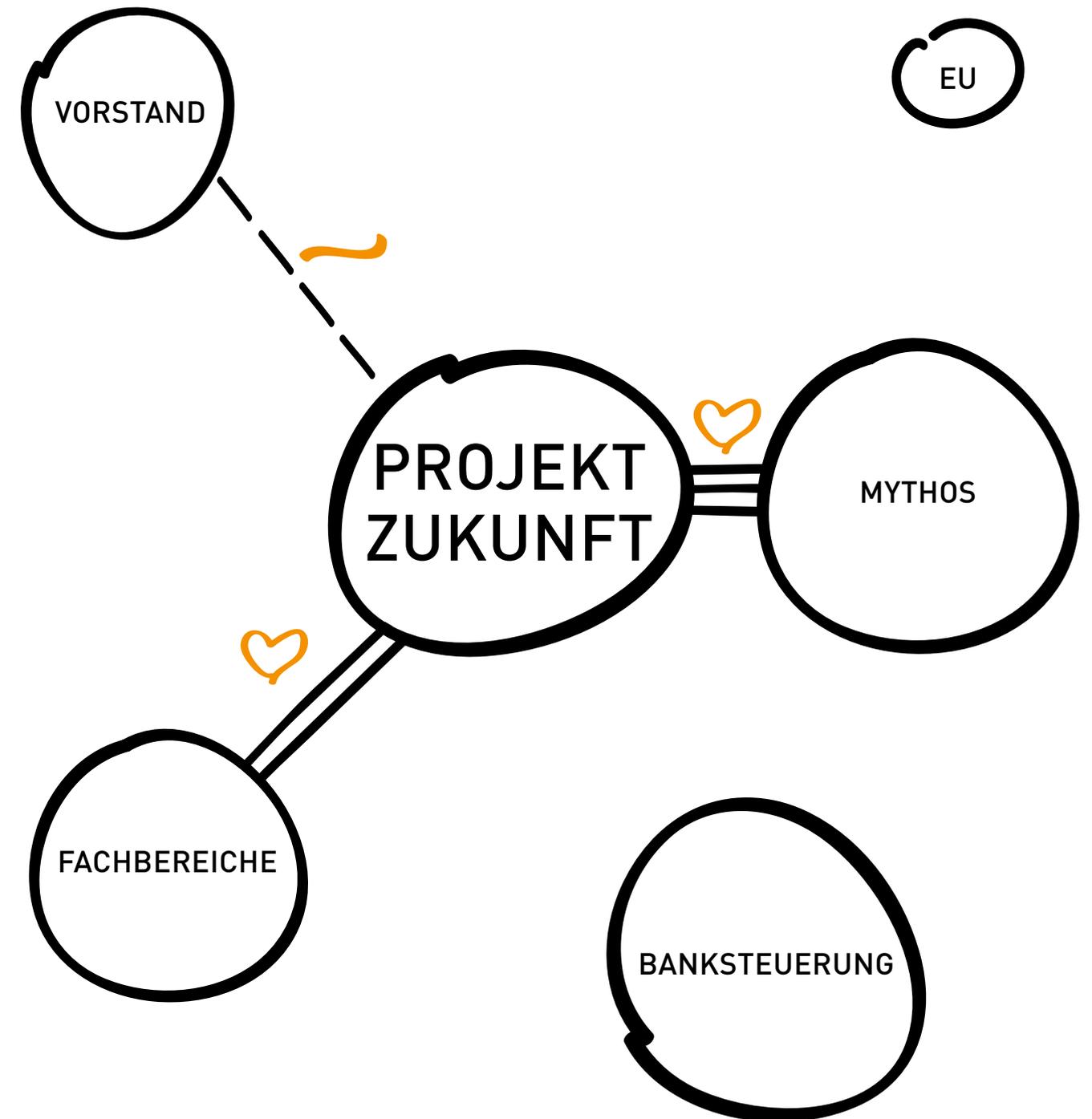
Die Projektumfeldanalyse muss sich nicht immer auf das gesamte Projekt erstrecken. Sie können damit auch Teilprojekte analysieren bzw. sich selbst als Projektleiter ins Zentrum setzen oder das Team – und dann entsprechend das Umfeld betrachten.

Im Scribble auf der rechten Seite sehen Sie die Umfeldanalyse des Projekts „Zukunft“. Stakeholder ist der Vorstand – der recht weit weg vom Projekt platziert ist. Gleichzeitig ist er sehr wichtig für das Projekt, weil er auch der Sponsor ist. Die Projektbeteiligten kommunizieren allerdings nur einmal pro Quartal mit ihm – deshalb die gestrichelte Linie. Die Beziehung ist neutral, darum ist sie mit einer kleinen Wellenlinie versehen. Es gibt einen zweiten Stakeholder im Projekt – die EU als große politische Institution. Sie ist sehr

weit entfernt, Kommunikation findet nicht statt, sie ist für das Projekt auch nicht wichtig. Die Fachbereiche wiederum haben viel Einfluss auf das Projekt, stehen ihm auch nahe. Die Kommunikation: intensiv und herzlich. Die Banksteuerung ist ebenfalls bedeutend für das Projekt, befindet sich aber in großer Entfernung. Es gibt keine Kommunikation. Ein Dienstleister, der Software-Lieferant Mythos, ist sehr wichtig, steht dem Projekt auch nah und die Kommunikation ist herzlich.

**DIESE ANALYSE WIRFT SEHR SCHNELL EINE GROSSE FRAGE AUF:**

**WARUM STEHEN SICH HIER NUR DIE NAHE, DIE KONKRET ETWAS ZUSAMMEN MACHEN, UND DIE ANDEREN, DIE SO EINE HOHE BEDEUTUNG FÜR DAS PROJEKT HABEN, BEFINDEN SICH IN WEITER ENTFERNUNG?**



## Warum die Projektumfeldanalyse so wichtig für TurnAround-Projekte ist

### AUCH WENN DIE PROJEKTUMFELDANALYSE EINE ABSOLUT GÄNGIGE PROJEKTMANAGEMENT-METHODE

darstellen mag – grundsätzlich beobachten wir, dass diese Methode oft falsch angewandt wird beziehungsweise gar nicht. Falsch angewandt deswegen, weil die Schlüsse, die sich daraus ziehen lassen, nicht konsequent bzw. nachhaltig gezogen und umgesetzt werden. Und das wiederum geschieht nicht, da es nicht immer bequem ist, die Konsequenzen auch tatsächlich in die Tat umzusetzen. Damit diese Methode aber ihre volle Wirkung entfalten kann, müssen die aus ihr abgeleiteten Maßnahmen auch konsequent umgesetzt werden – denn erst dann stellt sich die nachhaltige Wirkung ein, die nicht nur für TurnAround- oder Krisensituationen so wichtig ist.

Entscheidend in TurnAround- oder Krisensituationen ist es, zu wissen und zu verstehen, was im Projektumfeld geschieht, welche Interessenslagen die Menschen im Projekt und damit die Stakeholder- und auch Zielgruppen haben – um die richtigen Maßnahmen ableiten zu können, die sie wieder ins Projektboot holen. Wer das nicht schafft, wird das Projekt endgültig zum Scheitern bringen. Und wer es schafft, sämtliche relevanten Zielgruppen im Zuge des TurnArounds einzubinden, schafft die besten Voraussetzungen, das Projekt erfolgreich zu drehen.

Die einen  
erkennt man  
an ihren  
Taten,  
die anderen  
an ihrem  
Getue.

# STAKEHOLDER-ANALYSE

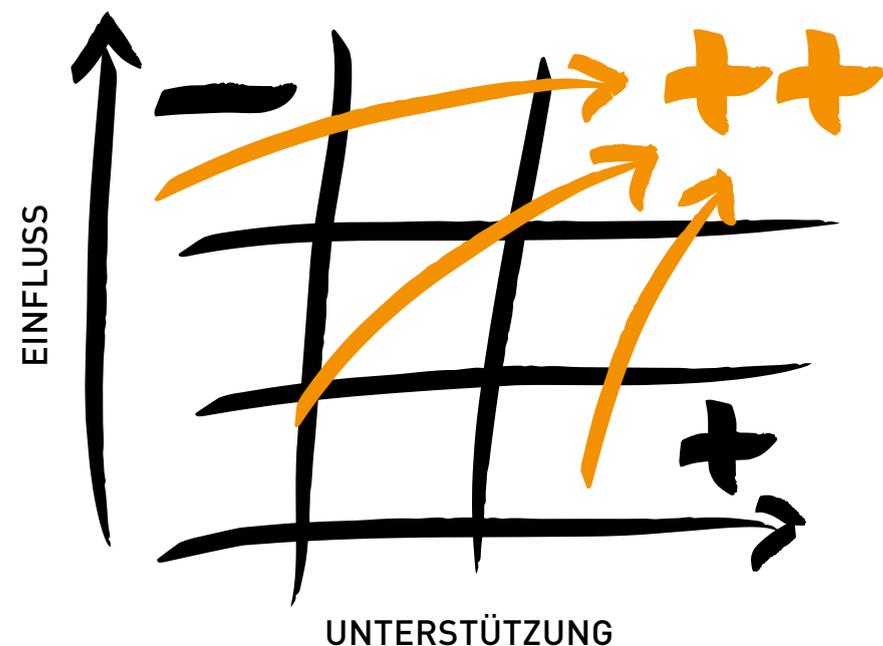
### EINE STAKEHOLDER-ANALYSE GEHÖRT ZU DEN KLAS- SISCHEN METHODEN DES PROJEKTMANAGEMENTS.

Sie zeigt auf, wie die jeweiligen Stakeholder das Projekt unterstützen und wie viel Einfluss sie darauf haben. Die Ergebnisse sagen Ihnen – zusammen mit den Ergebnissen der nachfolgenden Empathy Map – letztendlich, wen Sie wie adressieren müssen, um die erforderliche Unterstützung für Ihr Projekt zu bekommen. Und diese Unterstützung wiederum brauchen Sie, um die Interessen des Projekts gut verfolgen zu können. Selbst wenn Sie es nicht schaffen, sich der Unterstützung aller Stakeholder zu versichern, wissen Sie wenigstens, wo Freund und Feind sitzen. Diese Methode ist in unseren Augen ein sehr wirkungsvolles Tool, wenn man es einzusetzen weiß – denn daraus lassen sich viele

Erkenntnisse ablesen. Gerade weil es den Menschen in den Mittelpunkt setzt, ist dieses Tool in TurnAround- oder Krisensituationen so entscheidend.

### So wenden Sie die Stakeholder- Analyse an

**IN UNSEREN TURNAROUND-PROJEKTEN** hat es sich als hilfreich erwiesen, die Stakeholder bzw. Stakeholder-Gruppen nach den Kriterien Einfluss und Unterstützung zu klassifizieren. Diese beiden Größen lassen sich in einer Matrix mit zwei Achsen und neun Quadranten erfassen.



Stakeholder oder Stakeholder-Gruppen sollten im rechten oberen Quadranten stehen. Arbeiten Sie daran, dass das passiert.

**DIE VERTIKALE EINFLUSSACHSE ZEIGT AN**, welchen Einfluss eine Person oder eine Personengruppe in ihrem Umfeld in Bezug auf das Projekt hat. Auf der waagrechten Achse wird dargestellt, wie stark diese Personen das Projekt unterstützen. In den neun Quadranten zwischen diesen beiden Achsen kann man nun die Stakeholder oder Stakeholder-Gruppen platzieren – je nachdem, wie man ihren Einfluss und ihre Unterstützung einschätzt. Ziel ist es dabei, alle Stakeholder in den Quadranten rechts oben zu entwickeln. Der Quadrant links oben ist der, in dem eigentlich niemand stehen sollte, er ist die Todeszone – denn wer dort steht, torpediert das Projekt: Menschen, die den größten Einfluss haben, aber das Projekt gar nicht oder nur sehr schwach unterstützen. Wer dort steht,

muss in den Quadranten oben rechts gebracht werden, koste es, was es wolle – oder der Einfluss dieser Person oder Personengruppe auf das Projekt muss radikal beschnitten werden. Selbst wenn diese Menschen sagen: „Ihr Projekt ist gut, es läuft super, und wir werden Sie auch nach allen Kräften unterstützen!“ – vertrauen Sie diesen Worten nicht unreflektiert. Stakeholder oder Stakeholder-Gruppen müssen im rechten oberen Quadranten stehen, und sonst nirgends. Ähnliches gilt für alle diejenigen, die Sie im unteren linken Quadranten verorten. Eigentlich könnte man sich zurücklehnen und sich sagen: „Menschen, die uns wenig unterstützen, aber auch wenig Einfluss haben, sind sowieso irrelevant. Sie nützen uns zwar nicht, aber sie schaden uns auch nicht.“ Eine solche Haltung

ist allerdings kontraproduktiv – denn damit verschenkt man Chancen. Zielführender ist die Frage: „Was ist die Interessenlage dieser Person und wie kann ich ihr helfen, dass ihr Einfluss im Unternehmen und in Bezug auf das Projekt wieder größer wird?“ (Und wenn Ihnen die Antworten auf diese Fragen nicht gleich einfallen, schauen Sie sich noch einmal genau die Empathy Map an, die Sie für diese Person ausgefüllt haben; aus den Pains und Gains lassen sich sicherlich entsprechende Informationen ableiten).

**DIE HIER ENTWORFENE MATRIX FÜR DIE STAKEHOLDER-ANALYSE IST SEHR EINFACH** – sie ganz am Anfang eines TurnAround-Projekts bewusst und konsequent auszufüllen, ist wichtig. Mit vielen Jahren

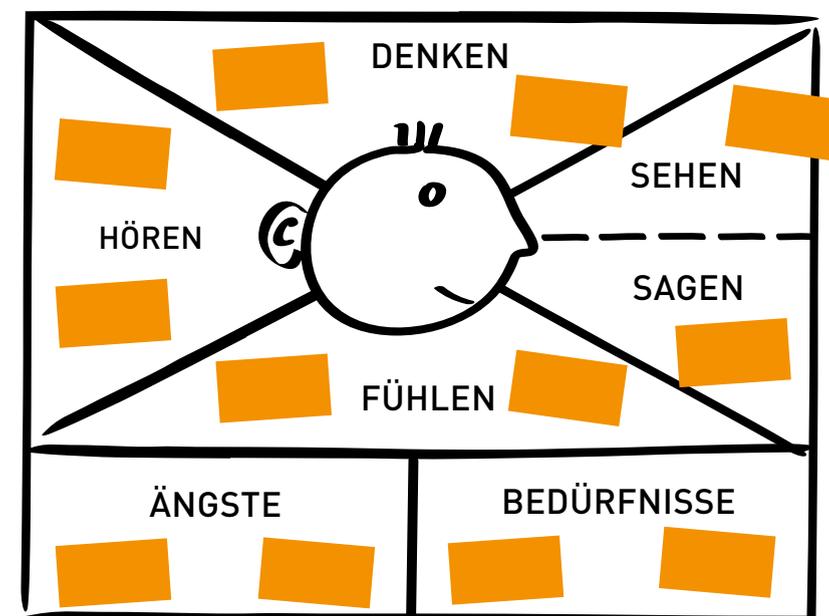
Projekterfahrung im Gepäck meint man vielleicht, sie nicht mehr in dieser Ausführlichkeit zu benötigen, weil man die Wirkungsweise dieser Methode längst verinnerlicht hat. Aber sie nur im Kopf und Bauch zu haben, reicht in einer TurnAround- oder Krisensituation nicht aus. Diese Analyse explizit zu machen, und zwar schriftlich, ist entscheidend. Im Laufe eines Projekts mögen sich auch immer wieder Änderungen ergeben – dann kann man die Analyse anpassen und sein Verhalten neu darauf ausrichten.

**WAS SIE NUN KONKRET TUN KÖNNEN**, um Personen oder Personengruppen in den rechten oberen Quadranten zu entwickeln, hängt ganz von Ihrer Projektsituation und von Ihnen selbst ab. Hierzu ein Beispiel: Im Umfeld eines unserer Turnaround-Projekte gab es eine Person, die keine aktive Rolle im Projekt hatte, aber mit dem Vorstand per Du war. Wie sie zum Projekt stand, ob sie es unterstützen oder unterwandern würde, war nicht offensichtlich. Das Risiko, dass sie es torpedieren würde, bestand jedoch auf alle Fälle! Hier bot es sich deshalb an, das Gespräch mit ihr zu suchen, sie zu fragen, was ihre Interessenlage ist, was sie sich von dem Projekt erwartet, sie über einige Details zu informieren, die für sie spannend sein könnten (in diesem konkreten Fall war es die Kommunikationsstrategie des Projekts). Ein paar Tage später gab es ein gemeinsames Mittagessen mit dieser Person, in der weiter über das Projekt und die nächsten anstehenden Aktivitäten gesprochen wurde. Dadurch dass sie beachtet und einbezogen wurde und erlebte, dass ihre Meinung als relevant eingestuft wurde, änderte sich ihre Haltung zum Projekt – und sie wurde zu einer Unterstützerin. Da sie durch ihre Nähe zum Vorstand ohnehin bereits einen hohen Einfluss hatte, war die Entwicklung in den rechten oberen Quadranten relativ einfach geglückt.

### Warum die Stakeholder-Analyse so wichtig für TurnAround-Projekte ist

**DIE STAKEHOLDER-ANALYSE IST DESHALB SO WICHTIG**, weil es gerade in der ersten Phase einer TurnAround- oder Krisensituation absolut kritisch ist, über Einfluss und Unterstützung der Stakeholder informiert zu sein und diesen Einfluss zu den eigenen Gunsten zu verändern – denn hier geht es oftmals noch darum, eine Entscheidung darüber zu fällen, ob das Projekt nicht doch noch unterbrochen oder vorzeitig abgebrochen wird. Wenn man es aber zum Erfolg führen möchte, dann hat man ein Problem, solange man nicht weiß, wer das Projekt unterstützt und wer nicht. Nur wenn der verantwortliche Projektmanager sämtliche verfügbaren Kräfte hinter sich versammelt, kann er das Projekt tatsächlich aus der Schieflage holen. Alleine schafft er das in der Regel nicht.

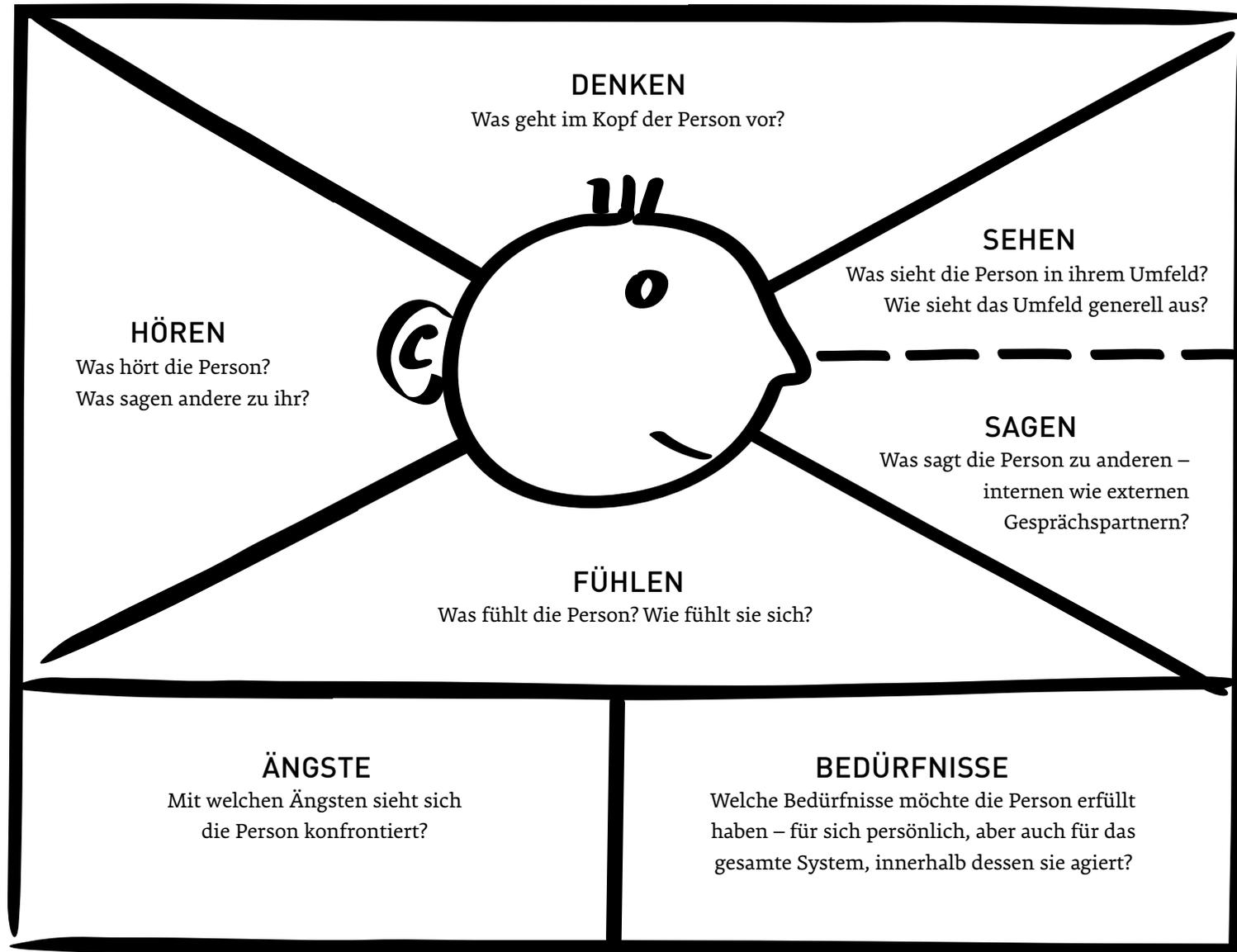
# EMPATHY MAP



**FÜR DIE VERANTWORTLICHEN PROJEKTMANAGER** ist es in dieser ersten Phase von TurnAround-Projekten wichtig, zu erkennen, was die einzelnen Beteiligten antreibt und motiviert und worin die Gründe ihres Handelns liegen. Sich in die Lage der jeweiligen Personen oder Stakeholder-Gruppen zu versetzen, lässt sich

mit der Empathy Map gut realisieren. Sie anzuwenden, gelingt schnell und mit nur wenigen Hilfsmitteln – und damit äußerst effektiv. Erschaffen wurde diese Methode von den kreativen Köpfen des Unternehmens XPLANE ([www.xplane.com](http://www.xplane.com)).

LEITEND FÜR DIE EINZELNEN FELDER KÖNNEN DABEI FOLGENDE FRAGEN SEIN:



### So wenden Sie die Empathy Map an

#### ALLES, WAS SIE BRAUCHEN, IST EIN GROSSER FLIP-CHART-BOGEN UND VIELE STATTYS ODER POST-ITS.

Auf den Flipchart-Bogen malen Sie in die Mitte einen stilisierten Kopf, der nach rechts blickt. Um diesen Kopf herum markieren Sie zunächst fünf Felder: Sehen, Denken, Hören, Fühlen und Sagen. In diesen Feldern beschreiben Sie dann, was die Person, deren Handlungsmotivation Sie ergründen möchten, mit ihren einzelnen Sinnen wahrnimmt. Neben den Sinnes-Feldern (Sehen, Denken, Hören, Fühlen, Sagen) gibt es noch zwei weitere Felder für die Interessenslage der jeweiligen Person: Ängste und Bedürfnisse. Diese Interessenslagen zu verstehen, ist sehr wichtig.

**WENN SIE DIE EMPATHY MAP AUSFÜLLEN**, wird Ihnen vermutlich schnell auffallen, dass die Person, die Sie in den Fokus gerückt haben – vielleicht der Projektleiter – etwas anderes sagt, als sie denkt oder fühlt. Sie sieht auch etwas anderes, als sie hört. Diese Diskrepanzen versucht man mit dieser Empathy Map zu erfassen, zu hinterfragen und zu verstehen.

„Aber wie soll ich denn innerhalb kürzester Zeit erkennen, was einer denkt, wenn er mir etwas ganz anderes erzählt?“ – diese Frage stellen Sie sich vermutlich gerade, richtig? Sicher: Wenn ein Projektmanager neu in ein Projekt einsteigt und vielleicht ein erstes Gespräch mit dem Projektleiter führt, wird er im Wesentlichen nur das zu hören bekommen, was dieser tatsächlich sagt, und über seine Gedanken wenig bis nichts erfahren. Wenn er in dieses erste Gespräch aber hineingeht und genau auf dem Schirm hat, was er alles wissen

will, um die Empathy Map ausfüllen zu können, kann er ganz andere Fragen stellen und so gezielt herausfinden, was der Projektleiter tatsächlich denkt und fühlt. Hinzu kommt: Er wird nicht nur ein oder mehrere Gespräch mit dem Projektleiter selbst führen, sondern auch mit seinem Umfeld – das Bild seiner Wahrnehmungen wird sich so für ihn schärfen.

### Warum die Empathy Map so wichtig für TurnAround-Projekte ist

**WAS ABER MACHT DIE INFORMATIONEN AUS DER EMPATHY MAP SO RELEVANT** für die Einschätzung, ob man es hier mit einem TurnAround-Projekt zu tun hat oder nicht? Warum ist es in dieser Phase so wichtig, die Informationen aus der Empathy Map zu haben? Unserer Erfahrung nach geht es besonders in der Anfangsphase eines TurnAround-Projekts sehr emotional zu. Alle Beteiligten sind aufgerüttelt und aufgewühlt – „Hilfe, das Projekt fährt an die Wand!“ Die Nerven liegen blank. Es ist deshalb für eine außenstehende Person leichter möglich, hinter die sonst wohlgepflegte Fassade zu schauen, herauszufinden, was die einzelnen Beteiligten an- und umtreibt und auf Basis dieser Informationen beispielsweise den Project Square leichter auszufüllen.

Zu wissen, was Schlüsselpersonen im Projekt bewegt und antreibt, ist aber auch entscheidend, um sie beispielsweise in einer späteren Phase des Projekts oder des Turnaround-Projekts leichter und nachhaltiger für die veränderten Ziele des Projekts zu gewinnen.