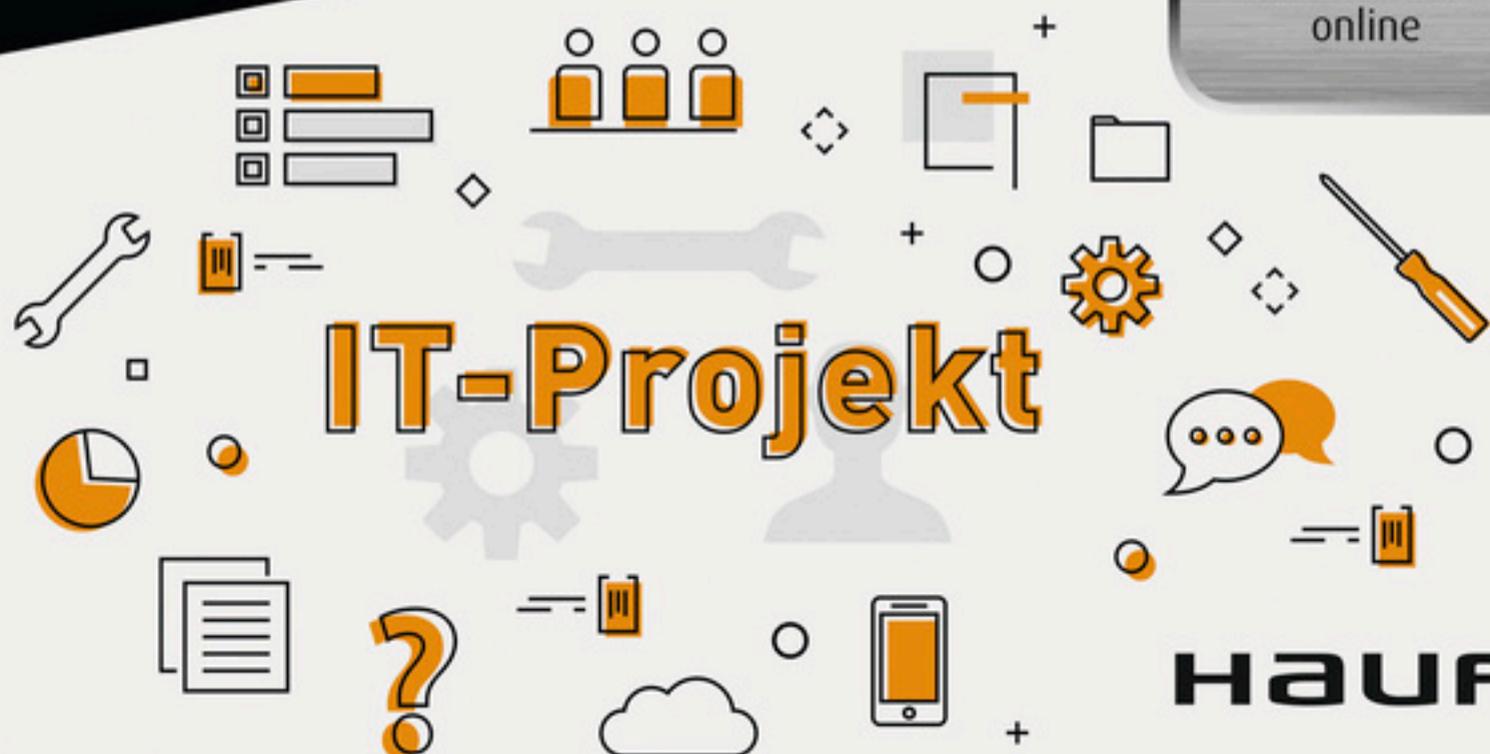


Helga Trölenberg / Heiner Drathen

# Crashkurs IT-Projektleitung

Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten

Inklusive  
**Arbeits-  
hilfen**  
online



**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Helga Trölenberg, Heiner Drathen

# Crashkurs IT-Projektleitung

Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten

Mit Illustrationen von Anja Weiss

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

Print: ISBN 978-3-648-08976-7 Bestell-Nr. 10179-0001

ePub: ISBN 978-3-648-08977-4 Bestell-Nr. 10179-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-08978-1 Bestell-Nr. 10179-0150

Helga Trölenberg, Heiner Drathen

### **Crashkurs IT-Projektleitung**

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Lektoratsbüro Peter Böke, Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Illustrationen: Anja Weiss, Hannover ([www.anja-weiss.com](http://www.anja-weiss.com))

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnlich Einrichtungen, vorbehalten.

Leseprobe:

**„Die Aufmerksamkeit  
des Publikums gewinnen“**

Dann beschreiben Sie bitte das Gefühl anhand der folgenden Dimensionen:

Dimension	Diese Frage stelle ich mir	Beschreibung
Gefühle	Wie kann ich mein Gefühl beschreiben?	
Gedanken	Was denke ich über mich?	
Neigungen	Was würde ich tun, wie würde ich mich verhalten?	
Gesichtsausdruck	Wie hat sich das Gefühl in meinem Gesicht ausgedrückt?	
Körperempfindungen	Welche Empfindungen habe ich an mir wahrgenommen?	
Bedürfnis	Welches Bedürfnis steckt dahinter?	

## 3.4 Die Aufmerksamkeit des Publikums gewinnen

### 3.4.1 Aus dem Projektalltag

Die Kollegen haben sich vorbereitet. Heute soll eine wichtige Präsentation bei einem potenziellen Neukunden stattfinden. Der Vertriebsleiter Christoph Schreiber hat nicht nur einen seiner Mitarbeiter mitgebracht, sondern auch einen erfahrenen Pre-Sales-Consultant. Der soll bei fachlichen Fragen nach Lösungen in der Software gleich eine qualifizierte Antwort geben. Man rechnet sich gute Chancen aus, den Neukunden zu begeistern und am Ende der Präsentation einen Schritt weiter zu sein.

Die Teilnehmer auf der Kundenseite sitzen auch bereits im Raum, der Geschäftsführer Thomas Beck, der Marketingleiter Marcus Sommer und der Finanzchef Stefan Baumann. Dann noch zwei weitere Teilnehmer aus den Fachbereichen, die die Key User repräsentieren.

Christoph beginnt mit der Begrüßung und stellt als Erstes die Firma vor. Fünf Folien lang berichtet er über die Gründung des Unternehmens bis zum Stand heute, die wichtigen Kunden auf der Referenzfolie und die Produkte, die angeboten werden. Nach ca. 20 Minuten kommt er zu dem Thema, um das es im Meeting geht.

Mittlerweile hat Thomas schon auf seinem Tablet hin und her gewischt und mit dem Finger rumgetippt. Marcus und Stefan rutschen auf ihren Stühlen herum und haben sich am Tisch nach vorne gebeugt. Von den beiden Key Usern blickt einer schon seit Minuten nach unten, scheinbar unter den Tisch.

»Kommen Sie endlich zum Punkt«, bittet Geschäftsführer Beck den Präsentator. »Moment, dazu komme ich gleich, noch zwei Folien ...«, antwortet Christoph und redet weiter.

Am Ende der Präsentation bedanken sich alle Zuhörer artig und denken für sich: »Der hat uns nicht verstanden.« Und das, obwohl das vorgestellte Produkt auf die Anforderungen dieses Kunden sehr gut passen würde.



### 3.4.2 Situationsanalyse

Offensichtlich ist es Christoph Schreiber in seiner Präsentation nicht gelungen, die ungeteilte Aufmerksamkeit seiner Zuhörer zu gewinnen. Der ein oder andere ist ihm entglitten und hat begonnen, Multitasking zu betreiben.

Die geteilte bzw. abgelenkte Aufmerksamkeit führt zwangsläufig dazu, dass beim Zuhörer nicht alles Gesagte und Gezeigte im Gehirn ankommt. Und dann bleibt die tatsächlich vorhandene Relevanz des Vortrags für das eigene Geschäft unerkannt. Die Zuhörer fühlen sich nicht verstanden und mit ihren Bedürfnissen nicht beachtet, der Präsentator ist enttäuscht und fühlt sich ebenfalls nicht wertgeschätzt.

Was ist geschehen? Wie kommt dieser Eindruck zustande?

### **Der Mensch ist ein beschränktes Wesen**

Die Zeitspanne, in der man die ungeteilte Aufmerksamkeit seines Gegenübers hat, beträgt im Schnitt acht Sekunden. Dieser Wert ist gegenüber dem Jahr 2000 sogar gefallen. Damals schenkten wir im Schnitt noch zwölf Sekunden ungeteiltes Interesse. So lautet das Ergebnis einer Studie, die Microsoft 2015 veröffentlicht hat (Gausby 2015).

Wie merken wir uns das, was innerhalb von acht Sekunden auf uns einströmt? Bereits in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts fand der Psychologe George Armitage Miller heraus, dass Informationen im Arbeitsgedächtnis zunächst in handliche Informationsblöcke gruppiert werden, bevor sie ins Langzeitgedächtnis übernommen werden. Das können aber nicht unendlich viele Blöcke gleichzeitig sein, sondern lediglich fünf bis neun Informationsblöcke. Später entdeckte man, dass es in der Regel nur um die vier Informationsblöcke sind, die wir Menschen mit unserem Gehirn verarbeiten können. Welche davon ins Gedächtnis wandern, hängt von vielen Faktoren ab. So erinnern wir besonders gut solche Ereignisse, die mit starken Emotionen verbunden sind. Emotionen erleichtern das Lernen. Die Relevanz der Informationen spielt ebenfalls eine Rolle, ebenso Bedürfnisse und Werte, die mit der Aufnahme von Informationen berührt werden (vgl. Kapitel 3.1 und 2.2).

Donald Broadbent, ein englischer Psychologe, untersuchte Mitarbeiter in der Flugsicherung, die eine Vielzahl von Informationen gleichzeitig erhalten und relevante Information herausfiltern müssen. Offensichtlich gelingt dies besonders gut durch selektive Wahrnehmung, das Achten auf Schlüsselreize, z.B. auf bestimmte Wörter oder Töne.

Wie schwierig es ist, die Aufmerksamkeit des Gegenübers zu erlangen, hängt aber auch davon ab, wie vertieft oder beschäftigt der andere ist. Doch selbst dann, wenn wir die Aufmerksamkeit gewonnen haben, muss sie nicht lange anhalten, wie Microsoft in seiner Studie (Gausby 2015) eindrucksvoll herausgefunden hat.

Das Zeitfenster, um eine Nachricht an den Empfänger zu transportieren, ist also nur kurze Zeit geöffnet. Danach braucht unser Zuhörer wieder neue Reize, Überraschungen oder für ihn relevante Informationen, um seine Aufmerksamkeit erneut auf uns zu lenken. Wir Menschen können unsere Aufmerksamkeit also nur beschränkt und zeitlich begrenzt einer Sache widmen. Wir können uns aber auf einen Gegenstand konzentrieren und alles andere ignorieren, wenn wir eine entsprechende Instruktion erhalten und die Angelegenheit nicht zu lang ist.

Machen Sie folgendes Experiment, das Robert Solso entwickelt hat. Lesen Sie im folgenden Absatz nur die Wörter, die fett gedruckt sind, und ignorieren Sie den Rest.



Irgendwo Zu auf **den** einer **spektakulärsten** einsamen **kognitiven** Insel **Fähigkei-**  
**ten** in **gehört** der **die** Nähe **Fähigkeit**, der X-Islands **zwei** hat **Texte** ein Teilnehmer  
**auseinanderzuhalten**. der Survivor-Show **Dazu** eine **richten** Kiste **wir** mit **unsere**  
Gold **Aufmerksamkeit** verborgen, **auf** die er **bestimmte** gewonnen **Signale** hat.  
**wie** Obwohl **die** mehrere **Schriftformatierung**. hundert Menschen **Wenn** (Fans, **wir**  
Teilnehmer **unsere** und Produzenten) **Aufmerksamkeit** nach ihr **auf** gesucht **be-**  
**stimmte** haben, wurde **Reize** sie nicht **richten**, gefunden. **wird** Es geht **der** das Ge-  
rucht, **Inhalt** dass sich **anderer** die Kiste 300 **Reize** Schritte westlich **nicht** von Tribal  
Council **eindeutig** und dann **dargestellt**. 200 Schritte **Dennoch** nördlich befindet.  
**werden** Es scheint **möglicherweise** so **manche** viel Gold **Informationen** zu sein, **aus**  
dass **der** man **nicht** die **beachteten** gesamte Insel **Quelle** kaufen könnte! **erkennt**.

Was haben Sie beim Lesen erlebt? Fällt es Ihnen schwer, sich auf den fett gedruckten Text zu konzentrieren? Lassen Sie sich leicht ablenken?

### **Es bleibt nur wenig Zeit, dem Publikum etwas zu vermitteln**

Es ist schwer, Aufmerksamkeit zu gewinnen und über einen längeren Zeitraum zu halten. Das Zeitfenster der Aufmerksamkeit kann zur Übermittlung wichtiger Nachrichten durch Pausen oder aufmerksamkeitsaktivierende Reize, wie Bilder, Geräusche, Bewegungen oder Geschichten, verlängert werden. Auf diese Weise lässt sich die Aufmerksamkeitsspanne des Publikums auf sieben bis zehn Minuten ausdehnen. Dann sind wieder Pausen und aufmerksamkeitsaktivierende Reize notwendig.

Was bedeuten diese Ergebnisse der kognitiven Forschung für eine Präsentation oder einen Vortrag?

Überlegen Sie sich im Vorfeld, mit welchem Wissen, welchen Erkenntnissen oder Handlungsaufforderungen die Teilnehmer am Ende des Termins den Konferenzraum verlassen sollen. Schaffen Sie es, diese Botschaft in 40 Wörter zu kleiden (siehe Übung 8)? Verwenden Sie diese Botschaft am Anfang der Präsentation, wenn die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer noch frisch und ganz bei Ihnen ist. Lernen Sie dazu, falls nötig, die Süsselsätze Ihrer Präsentation auswendig.

Machen Sie aus der Präsentation ein Gespräch. Fragen Sie Ihre Zuhörer, involvieren Sie sie. Das steigert die Aufmerksamkeit und bindet sie an Ihren Vortrag. Sie werden außerdem überraschend viel über Ihr Publikum, seien es Kunden oder Projektmitarbeiter, erfahren.

Üben Sie sich im aktiven Zuhören, schenken Sie bewusst Ihre volle Aufmerksamkeit Ihren Zuhörern. In Zeiten ständig wechselnder Aufmerksamkeit und des Multitasking werden Ihre Zuhörer das als große Wertschätzung empfinden und diese mit noch größerer Aufmerksamkeit zurückgeben.

#### Hintergrund: Multitasking

Multitasking bezeichnet das zeitgleiche Ausführen von zwei oder mehr Aufgaben, die unterschiedliche Ziele haben. Beispiel: Teilnahme an einer Präsentation und gleichzeitiges Beantworten von E-Mails.

Multitasking kann gelingen, wenn es bei den Aufgaben »nur« um das Aufnehmen von Informationen geht. Ich kann mich am Telefon unterhalten und gleichzeitig ein Tier beobachten.

Kompliziert wird es, wenn zwei Aufgaben gleichzeitig Entscheidungen verlangen.

Beispiel: Ich erhalte eine E-Mail mit der Aufforderung, diesen oder jenen Termin zu bestätigen. Gleichzeitig führe ich ein Telefonat mit meinem Kunden über eine Preisverhandlung.

In solchen Fällen kann der Mensch nur eine Sache gleichzeitig bearbeiten. Bei dem, was wir Multitasking nennen, handelt es sich also um die schnell wechselnde Aneinanderreihung von verschiedenen Aufgaben. Der Multitasker richtet seine Aufmerksamkeit in schnellem Wechsel auf die verschiedenen Aufgaben, die er bearbeitet. Das kann in Entscheidungssituationen zu einer starken Verlangsamung der Entscheidungsgeschwindigkeit und zu Fehlern führen.



### 3.4.3 Übung 8: Eine Botschaft prägnant formulieren

Nehmen Sie sich eine Nachricht vor, die Sie in den nächsten zwei Wochen an den Mann oder die Frau bringen müssen. Anlässe gibt es genug: die nächste Präsentation, ein Mitarbeitergespräch, ein Gespräch mit Ihrem Kunden. Die Nachricht sollte eine gewisse Relevanz und Wichtigkeit für Sie haben. Beschreiben Sie, worum es geht. Überlegen Sie, was Sie Ihrem Publikum vermitteln wollen.

---

---

---

---

---

---

Versuchen Sie im zweiten Schritt, Ihre Notizen als prägnante Botschaft zu formulieren, die nicht mehr als 40 Worte, also zwei bis drei Sätze umfasst. Verwenden Sie klar strukturierte Sätze mit wenigen Nebensatzkonstruktionen. Versuchen Sie, so zu formulieren, dass ein Satz möglichst nicht mehr als 17 Wörter umfasst. Das ist nicht einfach und es kann sein, dass Sie dabei länger überlegen müssen und mehrere Anläufe brauchen.

---

---

---

---

---

---

Leseprobe:

**„Schlechte Projektnachrichten  
kommunizieren“**

Versäumnis	Du-Botschaft/Vorwurf	Effekt
Ihr Gesprächspartner für ein Interview ist zum vereinbarten Termin nicht erschienen.	»Sie haben mich sitzen lassen; Sie waren nicht da!«	Urlaubsbedingt verschiebt sich das Gespräch um drei Wochen. Damit können wir nicht, wie geplant, im Oktober, sondern erst Mitte November liefern.
Trotz mehrfacher Bitte haben Ihre Eltern Ihre fünfjährige Tochter Mareike drei Stunden fernsehen lassen.	»Ihr unterlauft mein Erziehungskonzept; Ihr macht, was Ihr wollt.«	Mareike hat die ganze Nacht schlecht geschlafen. Sie war am folgenden Tag ungenießbar.

## 5.4 Schlechte Projektnachrichten kommunizieren

### 5.4.1 Aus dem Projektalltag

Leider wird Ihr Projekt nicht termingerecht fertig. Zwei Wochen vor der Inbetriebnahme liefern Ihre Tests schlechte Ergebnisse und Sie müssen nochmal ran. Ihre Analysen decken das Ausmaß des Problems auf: Mindestens vier Wochen zusätzliche Entwicklungs- und erneute Testarbeit. In solchen Situationen stehen Sie als Projektleiter vor einer echten Herausforderung. Sie müssen informieren:

- Ihren Auftraggeber, dass es deutlich länger dauert,
- Ihr Team, dass es Wochenendarbeit und Urlaubssperre gibt, und
- Ihren Chef, dass Sie das Budget voraussichtlich heftig überschreiten.

Und Sie müssen sich rechtfertigen und auf Fragen wie diese antworten:

- »Wie konnte das passieren?«
- »Wieso erfahren wir das erst jetzt?«
- »Warum haben Sie nicht früher getestet?«

Oder eine Stufe schlimmer:

- »Haben Sie Ihr Projekt nicht im Griff?«

Weniger IT-erfahrene Fachbereiche neigen in solchen Fällen auch zu fundamentaler Realitätsverweigerung. Kennen Sie Sätze wie diese?

- »Eine Verschiebung können Sie sich abschminken. Das geht nicht. Lassen Sie sich was einfallen!«
- »Das ist nicht mein Problem. Wir können nur in zwei Wochen live gehen, danach sind die wichtigsten Leute im Urlaub. Dann kommt schon die Planungsrunde.«

#### 5.4.2 Situationsanalyse

Wenn Sie schon einmal in einer solchen Lage Gespräche geführt haben, werden Sie das Gefühl kennen. Das fühlt sich nicht gut an. Wie können wir solche schwierigen und unangenehmen Situationen souverän und mit heiler Haut überstehen? Und nicht nur das; wir möchten außerdem ein positives Ergebnis mitnehmen, denn wir sind dem Projekterfolg verpflichtet. Kurz und gut, wir brauchen tragfähige Lösungen.

Um auch solche Situationen souverän zu meistern, brauchen wir Fertigkeiten auf zwei Ebenen:

- eine Änderung unserer bisherigen Haltung und
- wirkungsvolle Handlungsalternativen.

#### Reptilien lassen grüßen

Damit wir bei dieser Veränderung erfolgreich sind, brauchen wir ein klares Bild von den Ursachen. Welcher Umstand ist es also genau, der uns die »Peterilie verhagelt?« Ganz naiv gefragt: Warum freuen wir uns, wenn wir positive Nachrichten überbringen dürfen (»Wir sparen 15% des Projektbudgets«), ha-

ben dagegen ein Gefühl zwischen Unbehagen und Angst im anderen Fall («Wir werden 15% mehr Kosten ausweisen«)?

Die Antwort liegt tief in der Funktionsweise unseres Gehirns verwurzelt, im Belohnungszentrum. Ohne dass wir dagegen etwas tun können, steuert uns dieser Bereich so, dass wir *kurzfristig* »glücklich« sind. Handlungen, die uns »unglücklich« machen, wollen wir vermeiden.

Das Belohnungszentrum ist ein Teil des limbischen Systems, einem entstehungsgeschichtlich sehr alten Teil unseres Gehirns. Es steuert uns mit einem Hormon namens Endorphin. Das wirkt auf die Instinkte und nicht auf rationale Entscheidungen. Damit arbeitet es um ein Vielfaches schneller als die Großhirnrinde. Der Preis, den wir für diese Geschwindigkeit zahlen: Wir handeln unbewusst.

Wenn wir unangenehme Gespräche führen müssen, dann rebelliert das limbische System und alles in uns versucht, sich der Situation zu entziehen. Vielleicht ist es Ihnen gelegentlich schon passiert, dass Sie solche Gespräche in die Zukunft vertagt haben? Problemmeldungen aus Projekten kommen nicht umsonst eher später als früher. Und welcher Projektmanager kennt nicht den hoffnungsfrohen wie aussichtslosen Satz: »Das kriegen wir wieder eingefangen.« Dies sind alles Belege für das Wirken unseres »Reptiliengehirns«, wie das limbische System auch gern genannt wird.

Wenn uns kritische Gespräche bevorstehen, befinden wir uns in einer Zwickmühle. Unser Instinkt will uns hindern, ein solches Gespräch zu führen, aber der rationale Teil belehrt uns, dass das nicht geht. Das Gefühl sagt »Nein, tu es nicht!« und der Verstand sagt »Du hast keine Wahl«. So etwas mögen wir Menschen gar nicht und deshalb steigt die Herzfrequenz oder der Magensäurespiegel.

Eine erste Empfehlung: Seien Sie nachsichtig mit sich, wenn Sie sich unwohl fühlen. Das ist reine Physiologie. Aber seien Sie nicht zufrieden mit dem Zustand. Es gibt nämlich Methoden und Techniken, auch solche schwierigen Situationen souverän aufzulösen und so dem Reptilienhirn ein Schnippchen zu schlagen.

### **Vier Maßnahmen zur Förderung der Endorphinproduktion**

Endorphin oder kein Endorphin, wie entscheidet unser Belohnungszentrum? Es greift zurück auf frühere Erfahrungen, auf Bilder aus der Vergangenheit. Und wenn wir uns in Situationen in der Vergangenheit unwohl gefühlt haben, dann bleibt beim erneuten Auftreten das Endorphin aus. Hier setzt unser Hebel an. Lassen Sie uns dafür sorgen, dass Sie unangenehme Gespräche souverän führen und den Kopf noch zwischen den Schultern tragen, wenn

Sie hinausgehen. Damit programmieren Sie gewissermaßen Ihr Reptiliengehirn um, setzen anstelle der alten Bilder die neue Erfahrung, nämlich diejenige, »überlebt« zu haben. Sie tauschen das gefühlte Scheitern gegen den realen Erfolg, den Erfolg eines guten, tragfähigen Ergebnisses.

### **Maßnahme 1: Die inhaltliche Vorbereitung**

Was uns erwartet, ist mit Stress verbunden. Und in Stresssituationen sind wir nicht besonders kreativ. Wenn wir also erklären sollen, wie es nach der »Katastrophe« weitergehen soll, dann sollten wir das besser schon vor dem Gespräch wissen. Bevor Sie mit schlechten Nachrichten Ihr Umfeld in Aufruhr versetzen, setzen Sie alles daran herauszufinden, wie die Kuh wieder vom Eis kommt. Machen Sie sich klar, was der Projektverzug für Ihr Gegenüber bedeutet und welche konkreten Auswirkungen er hat. Suchen Sie nach Möglichkeiten, diese Auswirkung abzufedern. Beraten Sie im Team mögliche Lösungen, besprechen Sie sich informell mit Ihrer Führungskraft und spielen Sie die Ideen durch. Sie brauchen substantielle, tragfähige Lösungen! Versuchen Sie, Lösungsmöglichkeiten aus der Perspektive Ihres Auftraggebers zu entwickeln. Schreiben Sie sie auf und lesen Sie diese, wenn es die Zeit zulässt, am nächsten Tag noch einmal. Wenn Sie dann immer noch davon überzeugt sind, haben Sie gute Chancen, Ihr Gegenüber ebenfalls ins Boot zu holen. Finden Sie eine wirklich überzeugende Lösung, dann produziert das übrigens auch schon wieder Endorphin und der erste Schritt ist getan.

### **Maßnahme 2: Ein Negativszenario durchspielen**

Nehmen Sie Ihre persönliche Katastrophe vorweg! Ja, Sie haben richtig gelesen: Getreu dem Motto aller Fatalisten »Hoffe das Beste und erwarte das Schlimmste«, können Sie viel Druck vom Kessel nehmen, wenn Sie sich selber einmal durch die Hölle treiben. Fragen Sie sich: Was ist das Schlimmste, was mir im Gespräch passieren kann? Persönliche Beleidigung, Entzug des Projekts, Kündigung, was immer Sie im allerschlimmsten Fall befürchten müssen. Benennen Sie es. Das wirkt auf subtile Art und Weise. Denn ein schlimmes Ereignis hat beim ersten Auftreten den stärksten negativen Effekt auf unsere Befindlichkeit. So haben Sie also, wenn es ernst wird, die Premiere schon hinter sich. Selbst wenn der Worst Case eintritt, wirft es Sie nicht mehr völlig aus der Bahn. So fühlen Sie sich weniger bedroht und werden souveräner. Das wiederum reduziert die Gefahr, dass es wirklich so schlimm kommt.

### **Maßnahme 3: Das Beziehungsohr verschließen**

Trotz aller guten Vorbereitung, Sie können nicht erwarten, dass Ihr Gesprächspartner Ihnen um den Hals fällt, wenn er zum ersten Mal die schlechte Nachricht hört. Sie werden es mit Widerständen und möglicherweise auch mit Anfeindungen zu tun bekommen. Hier hilft ein Rückgriff auf Kapitel 4.3,

in dem wir uns mit dem Vier-Ohren-Modell nach Friedemann Schulz von Thun auseinandergesetzt haben. Viele von uns neigen dazu, Beschwerden, Kritik oder gar persönliche Angriffe mit dem Beziehungsohr zu hören. Sie hören dann solche Botschaften:

- »Du kannst das nicht.«
- »Du bist unfähig.«
- »Du bist ein schlechter Projektleiter.«
- »Du bist ein schlechter Mensch.«

Solche ungerechten Verallgemeinerungen sind meistens gar nicht so gemeint, sondern ein erster emotionaler Ausbruch, der angesichts einer Hiobsbotschaft menschlich verständlich ist. Wir haben unserem Gesprächspartner gerade einen herben Rückschlag zugefügt. Womöglich steht ihm ebenfalls ein unangenehmes Gespräch bevor. Und natürlich reagiert auch er mit Enttäuschung, Ärger oder Angst. Diese Gefühle suchen sich ihren Weg in die Kommunikation. Und so steckt in den Angriffen immer auch eine große Portion Selbstkundgabe. Trainieren Sie die mentale Fähigkeit, anstelle von Beziehungsbotschaften Selbstkundgabe-Botschaften zu hören! Das gelingt nicht auf Anhieb, aber es lohnt sich.



### Tipp

Nehmen Sie sich die belastenden Sätze, die Vorwürfe aus dem schwierigen Gespräch später noch einmal vor, notieren Sie diese und überlegen Sie, welche Selbstkundgabe-Botschaft darin enthalten ist. So schulen Sie Ihre Wahrnehmung. Nach einigen Versuchen werden Sie so gewandt darin sein, dass Sie diese Botschaften bereits während des Gesprächs identifizieren. Sie werden hinter den Beziehungsbotschaften häufig Botschaften der folgenden Art finden:

- »Ich bin verunsichert.«
- »Ich habe Angst, das meinen Kollegen mitzuteilen.«
- »Ich mache mir Sorgen um meinen geplanten Urlaub.«
- »Ich will nicht noch einmal nach mehr Geld fragen.«
- »Ich fühle mich mit der Situation überfordert.«

### Maßnahme 4: Reden von dem, was geht

Wir erzeugen in schwierigen Gesprächen ziemlich viel schlechte Stimmung. Chefs und Auftraggeber, aber zunehmend auch das eigene Team, reagieren mit Unwillen. Möglicherweise hören Sie Sätze wie die folgenden:

- Vom Auftraggeber: »Das ist nicht mein Problem, lassen Sie sich was einfallen.«
- Von Ihrem Chef: »Wenn Sie das nicht hinkriegen, dann war das Ihr letztes Projekt.«
- Aus Ihrem Team: »Sie können machen, was Sie wollen, aber ich bin ab nächste Woche im Urlaub.«

Ihre schöne, lösungsorientierte Vorbereitung droht Ihnen zwischen den Händen zu zerrinnen. Ablehnende, unkooperative Äußerungen (»Nein«, »so nicht«, »ohne mich«, »vergessen Sie's«) werden Sie noch oft genug zu hören bekommen. Und auch wenn Sie wissen, dass hinter solchen Äußerungen Selbstkundgabe-Botschaften stecken, bringt uns das der Lösung zunächst keinen Schritt näher.

Irgendwann gehen Ihnen die Lösungsvorschläge aus und Sie fragen verzweifelt, was denn ein gangbarer Weg aus Sicht Ihres Gesprächspartners sei. Kehren wir zum Eingangsbeispiel zurück: Sie verschieben den Termin um mindestens vier Wochen (als erfahrener Projektleiter besser gleich um sechs Wochen).

**Sie:** »Wir müssen die Inbetriebnahme um sechs Wochen verschieben.«

**Er:** »Das ist vollkommen unmöglich, dann sind alle wichtigen Leute in Urlaub. Das können Sie vergessen.«

Dann kommt es zu verbalen Scharmützeln:

**Sie:** »Was ist aus Ihrer Sicht der spätestmögliche Termin?«

**Er:** »Wir können maximal eine Woche schieben.«

Die naheliegende Antwort lautet häufig »Eine Woche reicht bei Weitem nicht.« Doch Vorsicht! Dieses »Nein« von Ihnen gießt nur weiteres Öl ins Feuer. Und das ist keine gute Voraussetzung, der Lösung näher zu kommen.

Gewöhnen Sie sich speziell für solche Situationen an, niemals, wirklich niemals von dem zu reden, was *nicht* geht. Erklären Sie, was geht, und lassen Sie das »Nein« einfach weg. Die folgende Tabelle zeigt Ihnen, was damit gemeint ist:

Negative Nachricht	Positive Nachricht
In einer Woche schaffen wir das nicht.	Was ich zusagen kann, ist, eine erste Version in drei Wochen.
Bis Montag schaffen wir kein neues Konzept.	Ein tragfähiges Konzept kann ich Ihnen für nächsten Freitag zusagen.
Die Funktion zur automatischen Preisberechnung ist nicht Bestandteil der Beauftragung.	Diese Funktion können wir gern zusätzlich für Sie implementieren.

Negative Nachricht	Positive Nachricht
Wir werden am kommenden Sonntag nicht arbeiten.	Wir arbeiten bis Samstag um 18.00 Uhr und gehen dann am Montag um 8.00 Uhr mit großem Engagement wieder ans Werk.
Ohne Budgeterhöhung werden wir kein Ergebnis liefern können.	Mit dieser Erhöhung erreichen wir sicher den vollen Funktionsumfang.
Ich habe kein zusätzliches Personal zur Verfügung.	Wir werden mit den vorhandenen Menschen ein gutes Ergebnis erreichen.
Wir werden so keine Abnahme erhalten.	Damit wir eine Abnahme bekommen, werden wir ... leisten müssen.

Die hier vorgestellten vier Maßnahmen versorgen Ihr Gehirn mit positiven Erlebnissen. Wie Sie sich mental auf schwierige Gespräche vorbereiten können, zeigt Ihnen der folgende Tipp:



### Tipp

»Endorphin ist aus«, »sagt« das limbische System, wenn Sie vor einem unangenehmen Gespräch stehen. Was wäre, wenn Sie an einen liebevoll dekorierten Eisbecher, einen wunderbaren Rotwein, eine entspannende Runde mit dem Fahrrad, ein traumhaftes Abendessen oder nur an einen Riegel Schokolade denken? Diese positiven Gedanken wirken umso stärker, wenn Sie sich eine solche Belohnung für die Zeit nach dem Gespräch fest vornehmen. Merken Sie, wie das Endorphin zu fließen beginnt?

Ersetzen Sie Ihren Gedanken:

»Oh Gott, jetzt muss ich dieses furchtbare Gespräch führen.«

durch:

»Zwischen dem Eisbecher und mir steht nur noch das Gespräch.«

Auf diese Weise vermitteln Sie Ihrem Gehirn das Bild eines Eisbechers. Und da Bilder ausreichen, um eine Endorphinausschüttung zu bewirken, bekommen Sie, wonach Sie dürsten. Das Hormon trägt Sie durch das Gespräch. Sie werden merken: Dieser Trick wirkt unmittelbar. Nicht als Allheilmittel, aber als starker »Druckminderer«. Ganz wichtig: Lösen Sie Ihr Versprechen ein. Sonst glaubt Ihnen Ihr Reptiliengehirn in Zukunft nicht mehr. Und das wäre doch schade!



### 5.4.3 Übung 16: Negative Botschaften in positive verwandeln

Merken Sie sich in den nächsten Tagen alle an Sie gerichteten Sätze, die Ihre Stimmung verderben. Schreiben Sie diese in die nachfolgende Tabelle, ergänzen Sie jeweils die Beziehungs- und die Selbstkundgabe-Botschaft, die diese Sätze enthalten. Streichen Sie dann die Beziehungsbotschaft durch.

Sätze, die die Stimmung verderben	Beziehungsbotschaft	Selbstkundgabe-Botschaft

Sätze, die die Stimmung verderben	Beziehungsbotschaft	Selbstkundgabe-Botschaft

**Die Negativ-Positiv-Übung**

Füllen Sie die folgende Tabelle mit allen Nein-Botschaften, die Ihnen in Ihrem Arbeitsalltag auffallen. Wählen Sie vorzugsweise solche, die Sie selbst typischerweise verwenden. Dann formulieren Sie eine inhaltlich gleichwertige Ja-Botschaft. Führen Sie diese Übung in den nächsten Wochen mindestens fünfzig Mal durch und trainieren Sie auf diese Weise positiv-konstruktive Reaktionsmuster.

Negative Nachricht	Positive Nachricht
In einer Woche schaffen wir das nicht.	Was ich zusagen kann, ist die Entwicklung einer ersten Version in drei Wochen.

**Diese Leseprobe stammt aus dem Buch:**

## **Crashkurs IT-Projektleitung**

**Im Haufe Shop können Sie das komplette Buch als Print oder eBook kaufen.**

**[> Zum Haufe Shop](#)**