



Universität St.Gallen



# Tools für das Projektmanagement

## Beratungsstile

Lars Stein, 27. Februar 2017



## Agenda

- Projektmanagement-Tools
- Hinweise zur Interviewführung
- Beratungsstile



## Agenda

- **Projektmanagement-Tools**
- Hinweise zur Interviewführung
- Beratungsstile

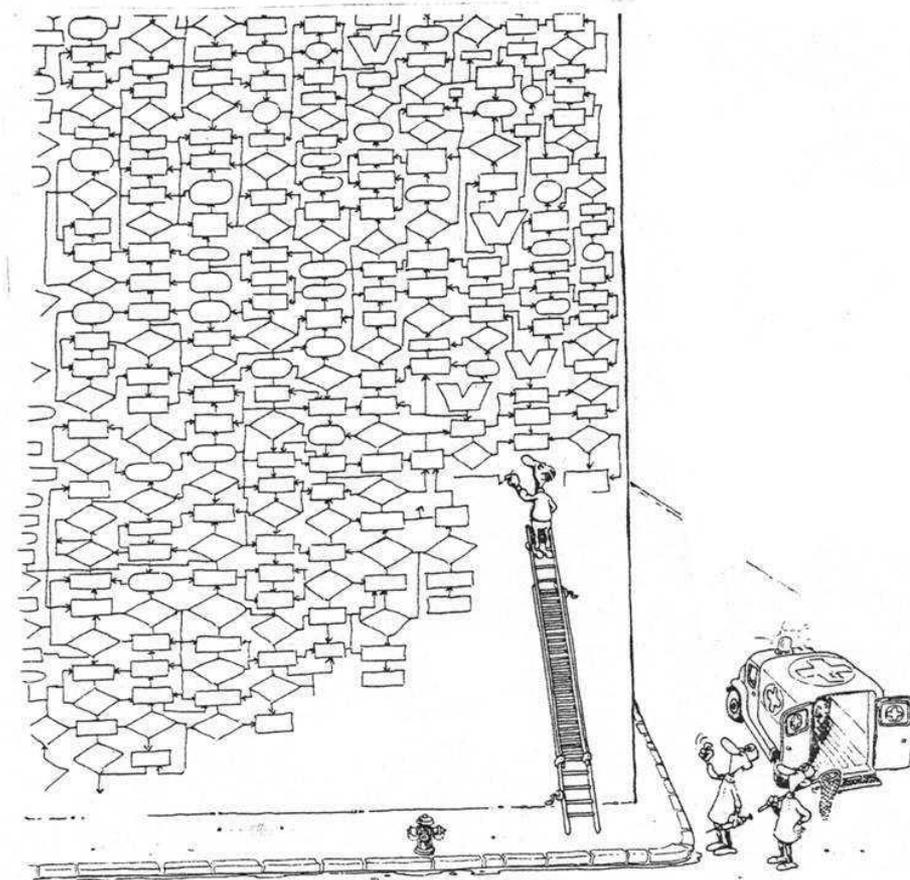


# Wenn Management-Beratung ein Kunsthandwerk ist...

... welche Werkzeuge benötigen Sie dann in den kommenden Wochen?

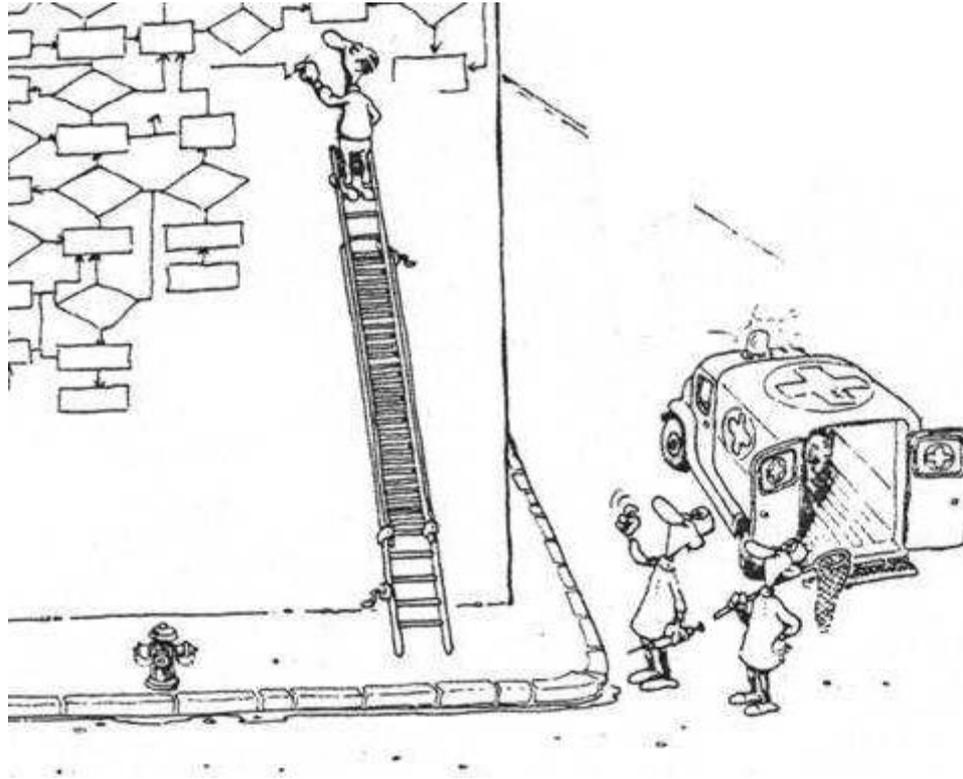


# Ohne Projektplanung ist alles nichts...





... aber...



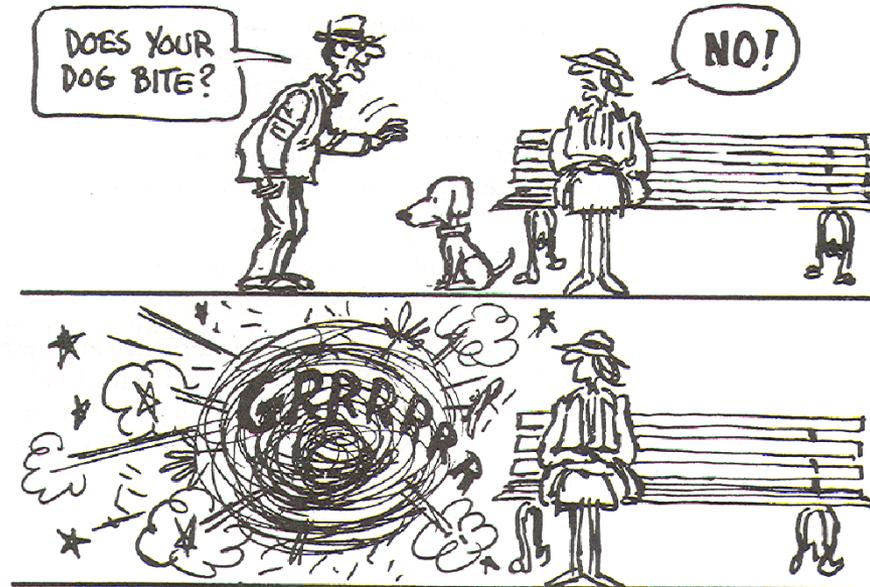


... noch wichtiger ist die Erwartungskklärung





... noch wichtiger ist die Erwartungskklärung





... noch wichtiger ist die Erwartungskklärung

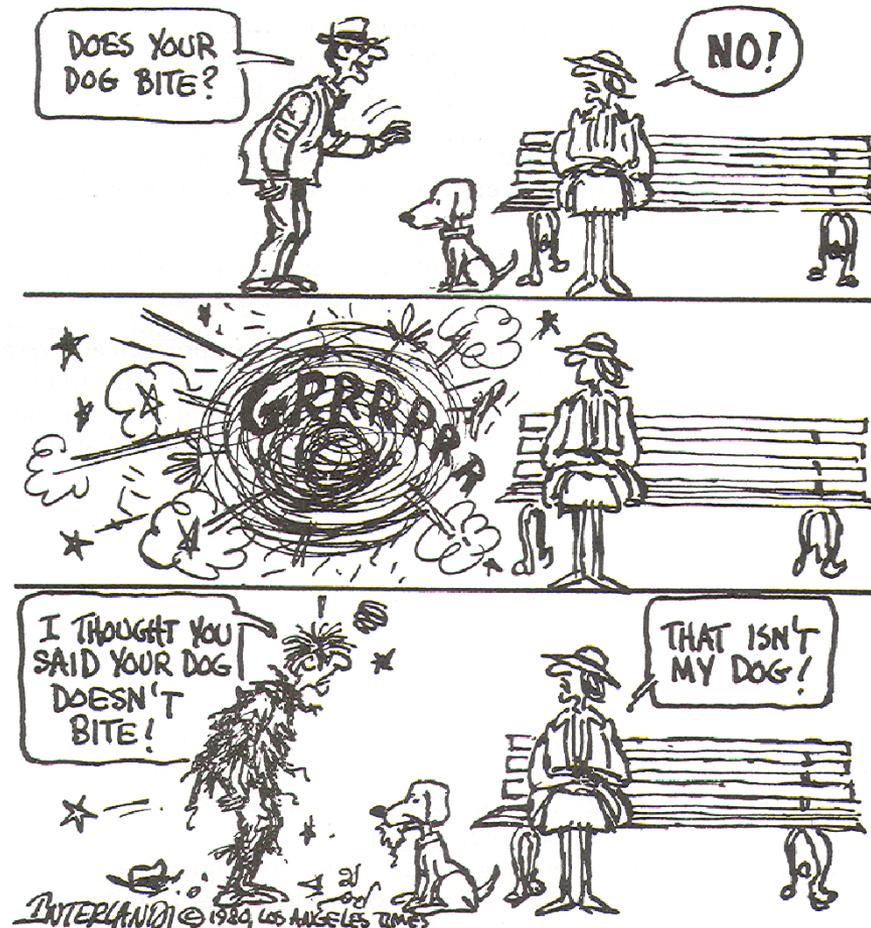


Figure 2.3 Consequences of not getting the facts.



# Hilfreich zur Erwartungsklärung: Der «Project Contract»

## Project Contract

Projekttitel: 
 Projektbeginn: [Click here to enter a date.](#)  
 Verantwortung: 
 Zeithorizont:

### Ziele und Erfolgsindikatoren

#### Ziele

In ganzen Sätzen: Angenommen, das Projekt war ein Erfolg, dann ...

•

#### Erfolgsindikatoren

In ganzen Sätzen: Den Erfolg werden wir daran erkennen, dass ...

•

### Roadmap und Meilensteine

Wie gehen wir konkret vor? Wer macht was (bis) wann?

Meilenstein	Verantwortung	Deadline
-------------	---------------	----------

### Erzielte (Teil-)Erfolge

Welche Meilensteine haben wir (wann) bereits erreicht?

•

### Herausforderungen

Worin besteht die nächste grosse Herausforderung?

•

### Ressourcen (vgl. Dokument zur Zeitplanung)

Ausgaben			Personalbedarf			Anderes		
Posten	Soll	Ist	Posten	Soll	Ist	Posten	Soll	Ist

Einnahmen			Personen			Anderes		
Posten	Soll	Ist	Posten	Soll	Ist	Posten	Soll	Ist

### Abhängigkeiten und Besonderheiten

Was ist im Zusammenhang mit diesem Projekt speziell zu beachten?

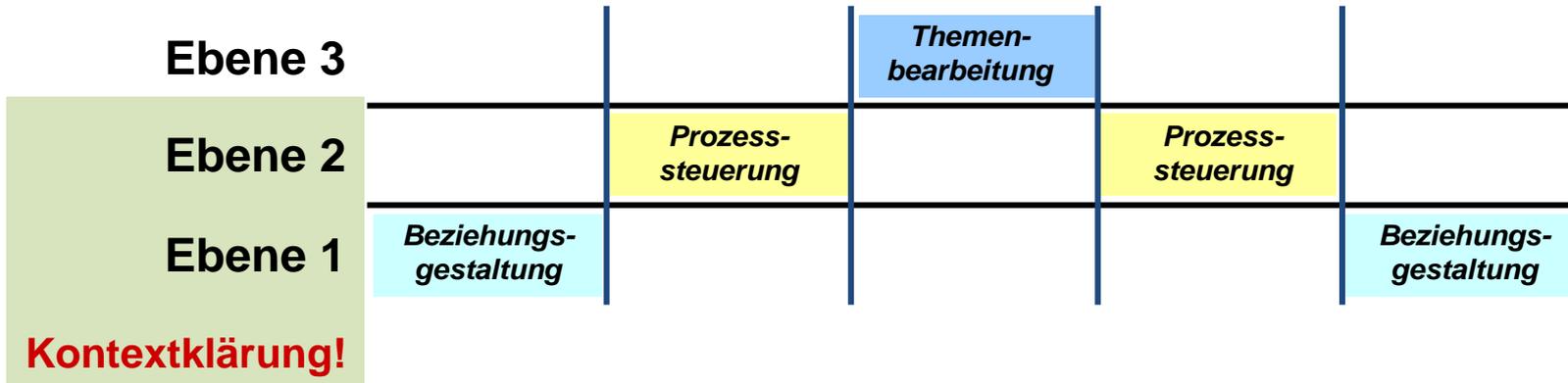
•

- Erwartungsklärung ist ein mehrstufiger, rekursiver Prozess
- Nehmen sich hierfür die notwendige Zeit
- Formulieren Sie in ganzen Sätzen
- Denken Sie die Konsequenzen Ihrer Abmachungen bis zum Ende durch
- Verhandeln Sie freundlich, fair, aber bestimmt (Grenzen ziehen!)

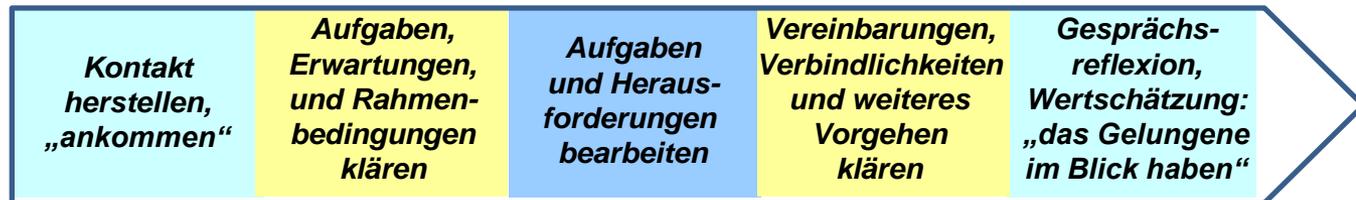




# Führung als non-trivialer Prozess



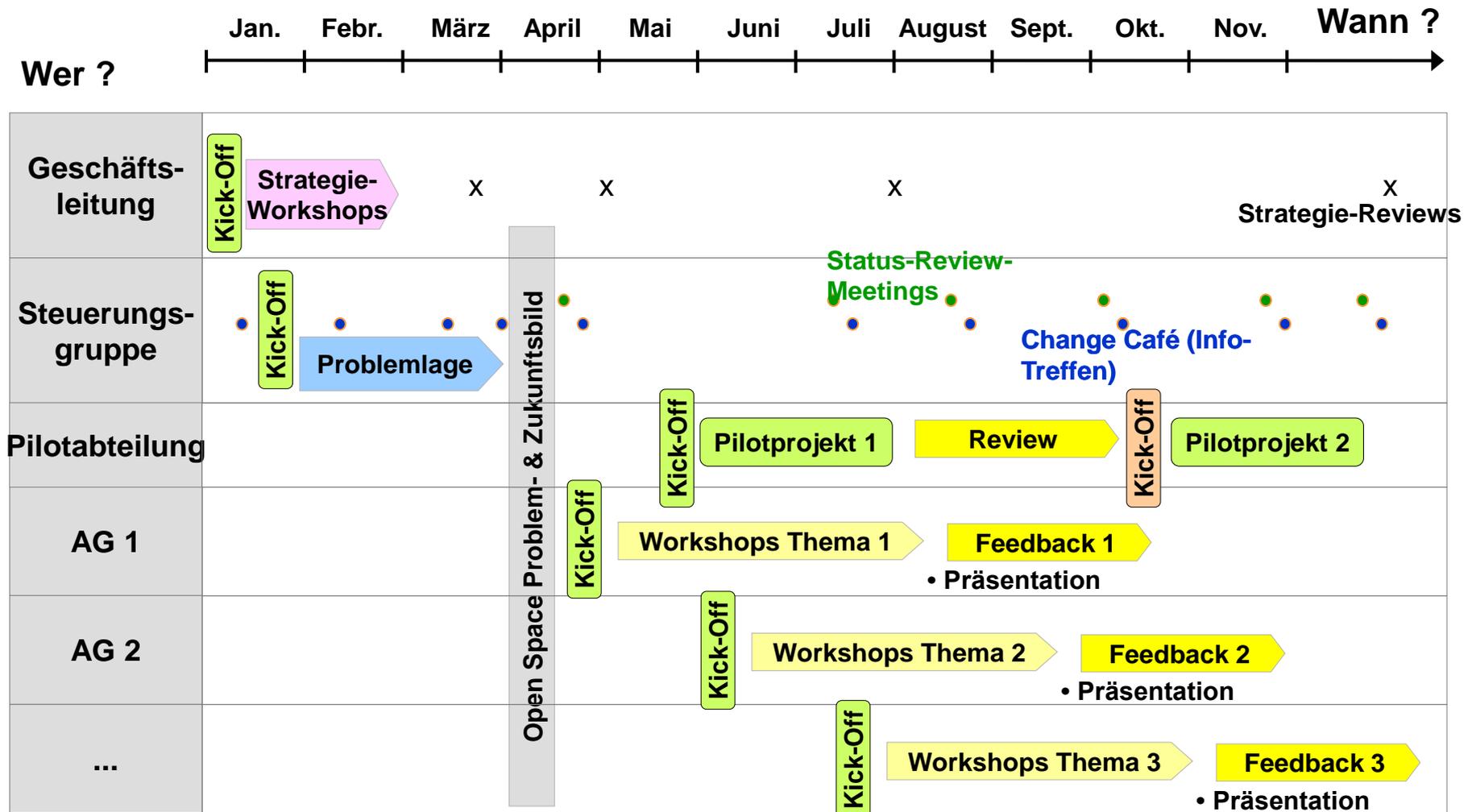
## Wirkungsebenen



Rituale des Beginns

Rituale des Beendens

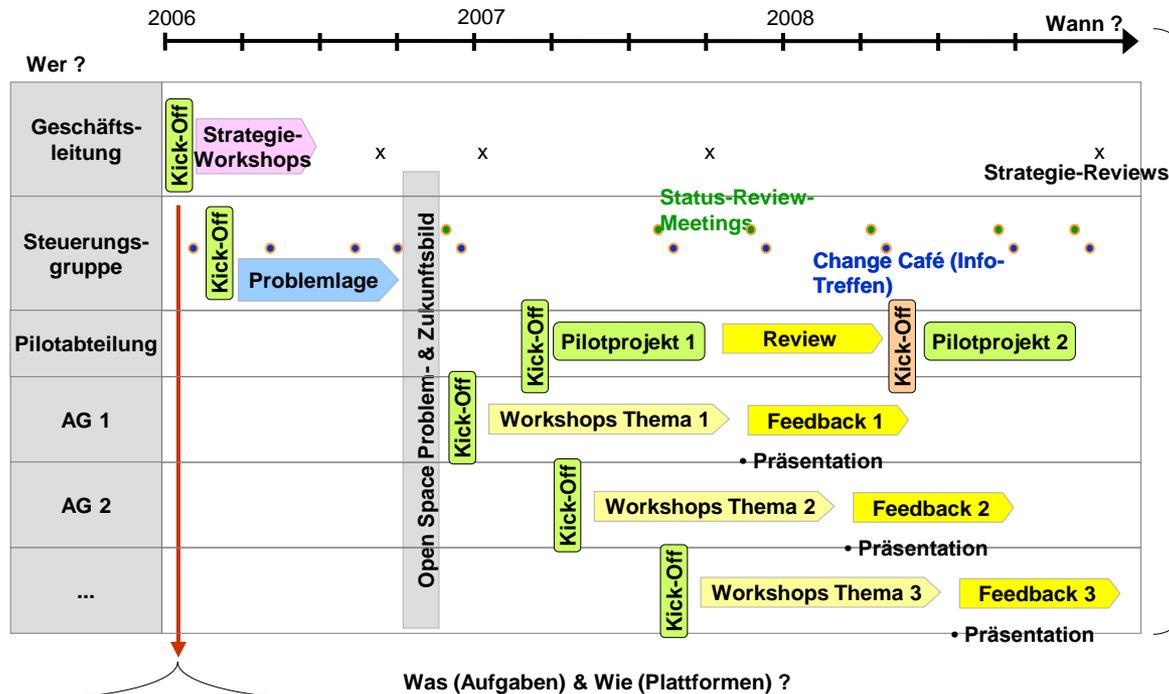
# Das grosse Ganze im Blick: Makro-Dramaturgie



Was (Aufgaben) & Wie (Plattformen) ?

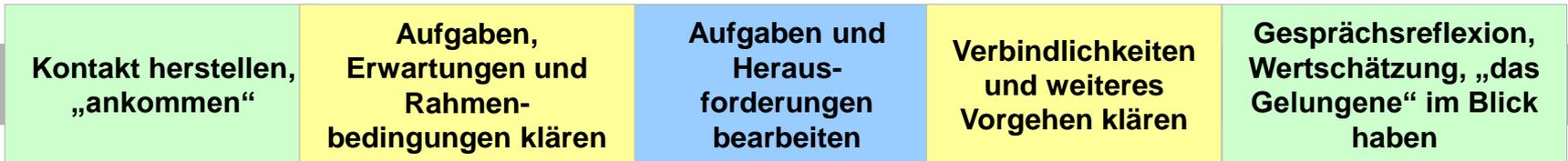
© Johannes Rüegg-Stürm

# Zusammenspiel von Mikro- und Makro-Dramaturgie



**Makro-Dramaturgie  
(Makro-/Führungs-  
Design)**

Beziehungsgestaltung    Prozesssteuerung    Themenbearbeitung    Prozesssteuerung    Beziehungsgestaltung



**Mikro-Dramaturgie  
(Mikro-/Kommunikations-Design)**

© Johannes Rüegg-Stürm



## Agenda

- Projektmanagement-Tools
- **Hinweise zur Interviewführung**
- Beratungsstile



# Wie führe ich ein halb-strukturiertes Interview? (I)

## Vorbereiten

- Festlegen der zentralen *Themenbereiche*
- Erstellen eines *massgeschneiderten Interview-Leitfadens*, der das bisher erarbeitete Kontextwissen berücksichtigt
- Vereinbaren eines Termins, Zeitreserve einplanen
- Schriftliches *Vororientieren* der zu interviewenden Person mit Angabe der zu diskutierenden Themen (aber keine Fragen!)

## Durchführen

- Vertrauen schaffen: Transparenz, Authentizität, Ehrlichkeit
- Kontext erläutern: Warum gerade Sie? Warum gerade jetzt? Warum überhaupt?
- Aufzeichnen oder Protokollieren des Gesprächs (Frage der Offenheit/Diskretion)
- Festhalten von Anliegen / Pendenzen der interviewten Person



## Wie führe ich ein halb-strukturiertes Interview? (II)

### Während des Interviews

- Keine Fragen, bei denen man nur mit JA oder NEIN antworten kann  
→ Notfalls Frage mit „Inwiefern“ einleiten
- Der/Die Interviewte soll ins Erzählen kommen: Erzählfluss nur unterbrechen, wenn der Erzähler zu sprunghaft wird und zu weit vom Thema abweicht (Nicht verzetteln)
- Kontextwissen erleichtert nachfragen, verleitet aber zu Suggestiv-Fragen
- Persönliche und organisationale „Intimsphäre“ beachten
- Zentrale Gedankenzüge, Argumentationslinien notieren und evtl. zusammenfassend als Frage zurückspiegeln: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass...?“
- Eigene spontane Ideen (Hypothesen) festhalten
- Organisation der Interviewer (idealerweise zwei Personen): Klare Moderationsverantwortlichkeit, aber hohe inhaltliche Flexibilität (Bälle zuwerfen)



## Wie führe ich ein halb-strukturiertes Interview? (III)

### Am Ende des Interviews

- Offenheit und geleistete Beiträge würdigen
- Feedback – eigenes Empfinden, eigene Eindrücke mitteilen
- „Give and Take“ muss stimmen, aber:
- KEINERLEI QUERINFORMATIONEN (Vertraulichkeit auch intern)!
- Nochmals Gelegenheit für Rückfragen geben
- In einem „klaren Verhältnis“ und „aufgeräumt“ auseinander gehen



## Wie führe ich ein halb-strukturiertes Interview? (IV)

### Nachbereiten

- *Sofortiges* Festhalten spontaner Eindrücke
- Schreiben eines Protokolls mit Themen, Kernaussagen und ersten Interpretationen (Hypothesen, Implikationen → siehe nächste Folie)
- Dankeschreiben an interviewte Person
- Klären offener Fragen mit der interviewten Person
- Erledigen von Pendenzen (Bsp. Kopieren und Rückgeben ausgeliehener Dokumente)
- Evtl. Transkribieren des Interviews
- KVP: Verbessern von Fragen und Aufbau der Einzelinterviews



# Protokollschema für den Kontakt zum Interviewten

1. Kurzportrait	2. <i>Allgemeine Eindrücke</i>
2. Allgemeine Eindrücke	- Besonderheiten der Situation (Kontext):...
3. Themen/Beobachtungen/ Interpretationen	- Milieu (Raum, Empfang, usw.):...
4. Wichtige Schlussfolgerungen	- Eindrücke (Gesprächsdynamik, Gefühle):...
	- Allgemeine Hypothesen:...
1. <i>Kurzportrait</i>	3. <i>Themen</i>
- Datum/Zeit; Ort; Gespräch mit:	- ...
- Themen:	- ...
- anwesende Forscher:	
- Protokoll:	4. <i>Wichtige Schlussfolgerungen</i>
- Dokumente:	4.1 Theoretische Erkenntnisse
	- ...
1.1 <i>Pendenzen/Erwartungen der Gesprächspartner</i>	4.2 Praktische Implikationen
- ...	- ...
1.2 <i>Transkription/Tonbandpausen (Priorität, Themen)</i>	
- ...	

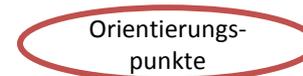
Quelle: Rüegg-Stürm / Tuckermann



# Interviewlandkarte zur Aufmerksamkeitssteuerung



Legende:



Quelle: Rüegg-Stürm / Tuckermann



# Grobkonzept für den Interviewablauf

## Übersicht

1. **Begrüßung: Den Kontext für das Gespräch herstellen**
2. Der Einstieg: Biographie, beruflicher Werdegang bei der Organisation
3. Thema im Allgemeinen
4. Thema im Speziellen 1 / Suchfokus 1
5. Thema im Speziellen 2 / Suchfokus 2
6. Thema im Speziellen 3 / Suchfokus 3
7. Fazit / Zusammenfassung
8. **Reflexionsfrage**
9. **Ausblick / Weiteres Vorgehen**



# 1. Begrüssung: Einen günstigen Kontext für das Gespräch schaffen

## Erwartungsmanagement

- Dank für die bisherige Unterstützung und die Bereitschaft zur Gewährung eines Interviews
- Kurze Vorstellung der Interviewer
- Orientierung über die aktuellen Aktivitäten (Hintergrund des Gesprächs, bei Forschungsinterview: Forschungsstand etc.)
- Grob Ablauf / Themenschwerpunkte, Zeitplan des nachfolgenden Gesprächs
- Vertraulichkeit des Gesprächs (Was geschieht mit den Daten? Bei Aufnahme: Jederzeit Stoptastendruck möglich, Gesprächsnotizen lediglich zur Gesprächsführung)

## Ambiente

- Aufwärmen, ggf. Small-Talk
- Richtige Sitzordnung (kein Kreuzverhör)
- Fenster schliessen, Mikrophon richtig platzieren, deutlich und einfach sprechen
- Klare Rollenverteilung bei mehreren Interviewern

## Innere Haltung

- Einmaligkeit der Möglichkeit
- „konstruktive Naivität“: Unvoreingenommenheit und Wertneutralität
- „Wer fragt, führt“
- Faires „Give and Take“



## 8. Reflexionsfrage und 9. Ausblick

### 8. Reflexionsfrage

- „Jetzt haben wir über sehr vieles gesprochen. Denken Sie, dass wir noch etwas vergessen haben? Haben wir Sie etwas nicht gefragt, was wir unbedingt hätten fragen sollen?“
- Gibt dem Interviewpartner die Möglichkeit, noch einmal das gesamte Gespräch Revue passieren zu lassen und evt. noch auf bisher nicht bewusste Themen / Antworten zu kommen
- Wichtig hier: Spannung / Ruhe aushalten und einige Sekunden Zeit für eine Antwort lassen

### 9. Ausblick / Weiteres Vorgehen

- Anliegen und Wünsche des Interviewpartners aufnehmen und ernst nehmen
- Dokumentenhandling (Rückgabe? Freigabe?)
- Hinweise auf weitere Projekte, Abhängigkeiten, Ansprechpartner, Unterlagen etc.
- Rückfragen, Termine, *nächster Kontakt*



## Agenda

- Projektmanagement-Tools
- Hinweise zur Interviewführung
- **Beratungsstile**



## Worauf fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit? (I)

### Extremfall I: Klare Problemorientierung

- Was ist das Problem?
- Wie lange besteht das Problem bereits?
- Wann begann das Problem?
- Wann war es am schlimmsten?
- Wer trägt dafür die Schuld?
- In welcher Form leiden Sie darunter?

→ Sie als Experte und Fachberater übernehmen das Problem und die Verantwortung für dessen Lösung



## Worauf fokussieren Sie Ihre Aufmerksamkeit? (II)

### Extremfall II: Klare Lösungsorientierung

- Was ist Ihr Ziel? Was möchten Sie erreichen?
  - Wann hatten Sie bereits Teile dieses Ziel erreicht? *oder:*
  - Gab es Zeiten, in denen das Problem nicht existierte?
  - Wie hatten Sie das damals erreicht? Was haben Sie genau getan? *oder:*
  - Was genau war damals anders?
  - Angenommen, das Problem wäre gelöst, was wäre dann anders als heute?
  - Was würden *dann* Ihre Teamkollegen, Ihr/e Vorgesetzte/r, Ihre Klienten, Ihre Dozenten etc. sagen?
  - Wie würden Sie darauf reagieren?
- Sie als Prozessbegleiter lassen das Problem beim Kunden und begleiten ihn bei der Lösung. Sie tragen Prozessverantwortung



## Ihre Aufmerksamkeitssteuerung hat Folgen auf der Beziehungsebene

### Klare Problemorientierung

Verantwortung für die Lösung beim Berater / beim Fragenden

Fokus auf das Problem

Geschichte des Problems, Symptome, Ursachenforschung, Verlauf, Hypothesen des Beraters im Vordergrund

Aufgabe des Beraters: Definieren, was jetzt getan werden muss und wie Hürden auszuräumen sind, Lernen aus Fehlern und Misserfolgen

Schlüssel zur Lösung in den Händen des Beraters

Asymmetrisch, Expertengetrieben

### Klare Lösungsorientierung

Verantwortung für die Lösung beim Klienten / beim Gefragten

Fokus auf die Lösung/en

Zukünftig erwünschter Zustand, Ausnahmen vom Problem, Analogien aus anderen Lebensbereichen, Ideen des Klienten im Vordergrund

Aufgabe des Beraters: Ressourcen und Ausnahmen vom Problem beim Klienten finden, Aufspüren kleiner und grosser Erfolge

Schlüssel zur Lösung in der Interaktion zwischen Klient und Berater

Symmetrisch, kooperativ, konstruktive Naivität

→ **Dabei sind die beiden Extreme mehr als reine Techniken. Vielmehr handelt es sich um unterschiedliche Beratungsphilosophien. In der Praxis entwickeln sich häufig Mischformen aufgrund der spezifischen Erwartungen des Kunden**



## Lösungsorientierte Begleitung: Darauf kommt es an

Kriterium	Schlüsselwort	Musterfrage
Selbst initiiert / eigenverantwortlich	„Sie / Du“	Was ist das <i>persönliche Ziel</i> für Sie?
Positiv	„stattdessen“	„Was werden Sie <i>stattdessen tun</i> ?“
Prozessorientiert	„wie“ statt „was“	„ <i>Wie</i> werden Sie das machen?“
Hier und Jetzt	„unterwegs sein“ „work in progress“	„Was machen Sie <i>jetzt</i> / von heute an anders?“
So spezifisch wie möglich	„genau“, „konkret“	„Wie <i>genau</i> tun Sie das...?“
In der Verantwortung und der Sprache des Klienten	„Sie / Du“	„Was werden Sie tun, wenn dies und jenes passiert / eintritt?“ Worte des Klienten aufgreifen und Brücken hierzu bauen



Universität St.Gallen



Vielen Dank & bis zum nächsten Mal!