

Zu Unrecht ungeliebt, meist vernachlässigt, aber wesentlich für das Projekt

Claim Management – Ein Leitfaden für Projektleiter

Ein Fachbeitrag von DDIM Interim Manager Eike Eilks



Wieder einmal haben wir ein Projekt recht erfolgreich beendet. Die Anlage läuft, der Kunde ist zuletzt dann doch noch recht zufrieden gewesen und kann nun seine Produktion hochfahren. Klar, eigentlich war das schon ein paar Wochen früher geplant und es gab deswegen viele Diskussionen und schlechte Luft beim Kunden. Aber wir haben uns reingehängt und nun sind wir durch. Leider ist auch das eigene Projekt-Controlling nicht so ganz zufrieden.

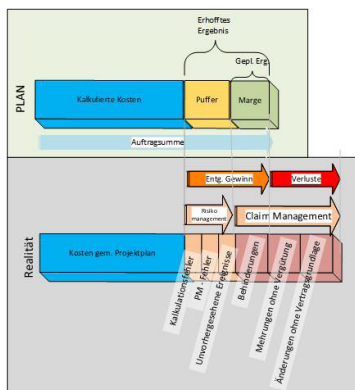
Wieder mal ein Projekt, bei dem die geplanten Kosten erheblich überschritten wurden. Aber da konnten wir ja nichts dafür. Einige der anderen Lieferanten hatten nicht wie abgesprochen performt, da fehlte dann mal irgendein Teil oder der Experte kam erst deutlich später. Und zuletzt war beim Kunden wegen fehlerhafter Fußbodenbeschichtung die Halle nicht rechtzeitig nutzbar. Und ein paar kleinere technische Änderungen gab es auch noch. Aber jetzt sind wir durch. Eine Projektzusammenfassung wie es viele gibt. Warum eigentlich?

Was auffällt: Immer dabei: „Wir konnten nichts dafür...“ und „... trotzdem sind bei uns die Kosten aufgelaufen“. Warum eigentlich? Sprechen wir also mal über etwas Ungeliebtes und meist Vernachlässigtes, das aber eigentlich selbstverständlich sein sollte: Claim Management. Fangen wir mit dem Grundsätzlichen an. Was ist überhaupt ein Claim im Bereich der Projektabwicklung?



Claims sind einfach nur Ansprüche, die ein Projektteam gegenüber anderen am Projekt beteiligten Parteien aufgrund der Tatsache hat, dass irgendetwas nicht so verläuft, wie es abgesprochen war.

Der Begriff Claim Management ist im deutschen Sprachraum leider negativ besetzt. Man fordert schließlich von einem anderen Projektbeteiligten etwas dafür ein, dass dieser seine abgesprochene Leistung nicht wie geplant erbracht hat oder dass Leistungen nötig wurden, deren Vergütung ausbleibt. Eigentlich in Projekten nichts ungewöhnliches, nur leider ist uns daraus ein Schaden zu unseren Lasten entstanden ist. Die deutsche Übersetzung für „Claim Management“ wäre Anspruchsmanagement. Das klingt schon viel freundlicher. Claim Management muss ein integraler Bestandteil jedes kommerziellen Projektes sein.



Um die notwendigen Preise zu erreichen sind Projekte bei allen Beteiligten eng kalkuliert. Mehrkosten sind damit nicht oder nur sehr begrenzt vorgesehen. Auf der anderen Seite ist in Projekten das Entstehen solch ungeplanter Kosten nahezu unvermeidbar. Kosten, die im eigenen Verantwortungsbereich entstehen, sollen durch das Risikomanagement idealerweise vermieden oder zumindest minimiert werden. Diese sind unschön, aber in Form von Puffern und Rückstellungen kalkuliert.

Erfolgreiches Risikomanagement führt zu einer Auflösung dieser Rückstellungen und Puffer zugunsten des Ergebnisses. Alle anderen Mehrkosten „fressen“ das Ergebnis auf und führen ggf. das Projekt sogar in den Verlustbereich. Solche Kosten entstehen aus Abweichungen gegenüber den mit dem Vertragspartner geplanten und beschriebenen Vertragsverlauf, also den dem Projekt zugrundeliegenden Verträgen bzw. den dazu erforderlichen Randbedingungen (wie Infrastrukturverfügbarkeit, termingerechte Beistellungen etc.).

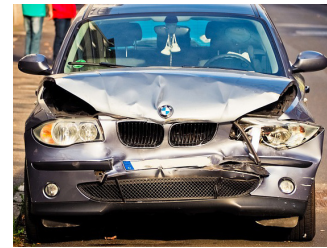
Hier greift das Claim Management. Ursächlich für Claims können z.B.: technische, zeitliche, prozessuale oder infrastrukturelle Abweichungen sein, sofern diese finanzielle Wirkungen auslösen. Ziel ist es diese Auswirkungen zu kompensieren. Adressat ist immer ein Vertragspartner, also entweder der Kunde, oder ein Sublieferant, auch wenn andere Projektbeteiligte und in bestimmten Fällen sogar außenstehende Stakeholder und Sponsoren ursächlich sein können. Soweit klar, schlüssig und verständlich.

Warum aber führt Claim Management oft ein Schattendasein?

Claim Management hat den Ruf unangenehm zu sein. Man muss ja schließlich auf einen Geschäftspartner zugehen und sagen: „Hey, Du bist mit Deiner Leistung im Rückstand! Hey Du,

durch Deine Entscheidungen entsteht uns ein Schaden! Hallo, Deine Performance schädigt das Projekt“. Das macht man nicht gern. Er könnte das ja übelnehmen. Wie aber gehen Sie zum Beispiel mit einem Schaden um, der Ihnen privat beigelegt wird? Ein Nachbar beschädigt aufgrund seiner Unerfahrenheit mit seinem neu gekauften Caravan beim Ausparken Ihr Fahrzeug. Sie würden sicherlich den Verursacher in die Verantwortung nehmen und erwarten selbstverständlich die Kompensation Ihres Schadens.

Aber das persönliche Verhältnis zu Ihrem Nachbarn muss doch darunter nicht leiden. Warum sollten wir dieses also nicht auch in Projekten so sehen? Claim Management ist ein entscheidender Bestandteil eines erfolgreichen Projektmanagements. Und je größer und komplexer das Projekt ist, desto wichtiger ist das Claim Management.



Sie haben in Ihrer Kalkulation die zugesagte Verfügbarkeit von Leistungen anderer Projektbeteiligter berücksichtigt und wollen diese ja nicht auf eigene Kosten dann selbst erbringen. Etwaige fremdverursachte Schäden waren auch nicht Bestandteil ihrer Kalkulation.

Sicher, ein guter Projektleiter hat ein funktionierendes Risikomanagement. Ziel des Risikomanagement sollte es aber sein, das Eintreten der Risiken zu vermeiden und die Rückstellungen in Richtung Ergebnis aufzulösen, anstatt diese aufzuwenden, um Fehlleistungen anderer zu kompensieren. Lassen Sie uns also unsere berechtigten Ansprüche realisieren. Lassen Sie uns ein gutes, faires und ehrliches Claim Management aufsetzen und durchführen. Claim Management umfasst die Analyse und Identifizierung von Ansprüchen sowie deren Bewertung und Durchsetzung. Solche Ansprüche können verschiedener Natur sein. Sie ergeben sich aus Unklarheiten in Verträgen, entstehen durch Veränderungen während der Projektlaufzeit, durch unvorhergesehene Umstände oder durch verschwiegene Informationen, aber auch durch neue Erkenntnisse.



Fahren Sie in engen zugeparkten Straßen, in der Nähe von Kindergärten und Schulen und in anderen kritischen Situationen auch besonders vorsichtig und aufmerksam? Ja? Und warum? Wahrscheinlich wollen Sie vermeiden in Haftung für Schäden genommen zu werden, in dem Sie den Eindruck vermeiden, potenzieller Verursacher von Schäden zu sein. Auch das Vermeiden (und die Abwehr) von in Ihre Richtung adressierten Claims ist eine Aufgabe des Claim Managements.

Im Folgenden werde ich die nach meiner Erfahrung 10 wesentlichen Erfolgsfaktoren und notwendigen Aspekte im Claim Management aufzeigen. Sie werden sehen, dass diese keine zusätzlichen Aufgaben sind, sondern dass ein diese integraler Bestandteil jeder professionellen und erfolgreichen Projektleitung sind.

Zehn Erfolgsfaktoren im Claim Management

1. Klare und präzise Vertragsgestaltung

Grundlage jedes Claim Managements ist eine klare, möglichst präzise und eindeutig verständliche Vertragsgestaltung. Schon in der Vertriebsphase sollte der spätere Projektleiter eingebunden werden und darauf achten, dass alle relevanten Vertragsbestandteile:

- auf der operativen Ebene wie Leistungsbeschreibungen, Normen und Termine,
- auf der kommerziellen Seite wie Zahlungsbedingungen und Fristen
- und auf der juristischen Seite wie Haftungsregelungen und Verzugsregelungen eindeutig definiert sind, um spätere Missverständnisse zu vermeiden.

2. Realistische Planung und Projektüberwachung

Um Ansprüche effektiv zu managen, ist eine realistische Planung erforderlich. Damit ist es jedoch nicht getan. Wesentlich ist eine auf dieser Planung basierende kontinuierliche Projektüberwachung.



Der Projektleiter und sein Team müssen den Fortschritt des Projekts regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen, um Verzögerungen zu vermeiden, die seitens seiner Kunden, ggf. aber auch auf der Lieferantenseite zu Ansprüchen führen könnten. Auch das Erkennen von potentiellen oder bereits eingetretenen Kostenüberschreitungen und deren Ursachen ist wesentlich.

3. Frühzeitige Identifikation von Ansprüchen

Jeder Lieferant hat die Pflicht ggf. eintretende Schäden bestmöglich zu minimieren. Um dieser Pflicht nachkommen zu können ist einer der wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Claim Management die frühzeitige Identifikation von Abweichungen auf Basis genauer Vertragskenntnis und daraus entstehender potenzieller Ansprüche. Projektleiter sollten ein systematisches Verfahren zur Identifikation, Dokumentation und Kommunikation von Ansprüchen implementieren. Dabei sollte er aber nicht das Ziel seines Kunden in diesem Projekt aus dem Auge verlieren.

4. Proaktives Risikomanagement

Lange bevor Mehrkosten eintreten kann mit einem proaktiven Risikomanagement viel getan werden. Die beste Art mit Schäden umzugehen ist die Minimierung oder Vermeidung von Schäden. Ein vorausschauendes Risikomanagement hilft hier. Wichtig ist, dieses muss leben. Potenzielle Risiken müssen erfasst und ständig überprüft werden.



Die Liste der Risiken ist kontinuierlich zu aktualisieren. Nicht eingetretene Risiken werden aus der Liste entfernt und die entsprechenden Rückstellungen werden aufgelöst. Neu erkannte Risiken werden aufgenommen, Rückstellungen gebildet und Maßnahmen beschrieben, die das Risiko minimieren.

5. Dokumentation und Nachweisführung

Alle relevanten Informationen sind zu erfassen und müssen dokumentiert werden. Hier hilft das routinemäßige Führen eines Projekttagebuches. Eine lückenlose Dokumentation der Kommunikation und die Nachweisführung eingetretener Behinderungen ist für die erfolgreiche Geltendmachung von Ansprüchen unerlässlich. Die Informationen sollten systematisch und schnell wieder auffindbar erfasst und archiviert werden, um im Bedarfsfall jederzeit mit kurzem Vorlauf einen Nachweis der Anspruchsberechtigung erbringen zu können.

6. Exzellente Kommunikation

Eine offene, effiziente und intensive Kommunikation ist der nächste entscheidende Faktor. Die Projektleitung muss sicherstellen, dass die Erkenntnis neuer Probleme und ggf. daraus resultierender Ansprüche kommuniziert wird, aber auch Hinweise auf Folgen dieser Probleme sollten nicht verschwiegen werden. Auch sollte der Projektleiter alle beteiligten Parteien regelmäßig über den Status und die Entwicklung von Ansprüchen informieren. Auch wenn dieses Informieren dokumentiert werden muss, sollte versucht werden einen offenen Dialog zwischen den Beteiligten zu etablieren, indem soweit möglich lösungsorientiert gearbeitet wird. Neutral und wertfrei gehaltene regelmäßige Zwischenberichte sind hier ein guter Ansatz.



Transparenz ist angebracht. Probleme führen nur dann zu kritischen Verhältnissen, wenn diese erst spät und damit überraschend kommuniziert werden, obwohl sie viel früher bekannt waren und Lösungen hierdurch verhindert wurden.

Fehler macht jeder, der in Projekten tätig ist und gewisse Abweichungen sind oft nicht vermeidbar. Dieses liegt allein schon daran, dass zwar alle Beteiligten eine Planung haben, was sie wann in Zukunft zu leisten beabsichtigen, sich aber die Zukunft oft nicht um diese Planungen schert. Toleranz ist also hilfreich. Das Anmelden von Claims sollte sich auf die wesentlichen Abweichungen beschränken, die für den eigenen Leistungsumfang deutliche terminliche oder finanzielle Risiken oder Folgen bewirken.

7. Zusammenarbeit und Konfliktlösung

Ein konstruktiver und kooperativer Umgang mit Problemen und Konflikten ist ein weiterer Erfolgsfaktor im Claim Management. Projektleiter sollten darauf achten, dass sie eng mit den beteiligten Parteien zusammenarbeiten und mögliche Streitigkeiten frühzeitig erkennen und ansprechen. In vielen Fällen kann eine einvernehmliche Lösung gefunden werden, ohne dass später ein formelles Schieds- oder Gerichtsverfahren erforderlich ist.

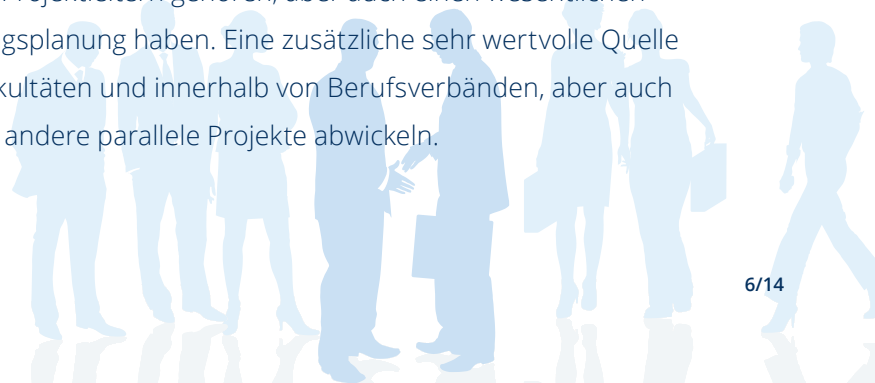
8. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Ein erfolgreicher Umgang mit Ansprüchen erfordert Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um auf unvorhergesehene Ereignisse und Veränderungen im Projektumfeld reagieren zu können. Wenn der eigene Mehraufwand begrenzt bleibt, sollte das Eingehen auf die Bedürfnisse anderer Projektbeteiligter der Standard sein. Das Finden und Umsetzen gemeinsamer Lösungen erhält ein kooperatives Miteinander. Damit wird es den Interessen aller beteiligten Parteien gerecht. Und wenn man selbst in Not kommt, so kann man auf der zwischenmenschlichen Ebene Unterstützung für die eigene Sache einfordern.

9. Fachwissen und Kompetenz im Claim Management

Auch wenn es selbstverständlich ist: Das erforderliche Fachwissen und die Basiskompetenzen im Claim Management sind für den Projektleiter unabdingbar. Dieses umfasst die Kenntnis des Vertragsrechts mit Fokus auf die Projektabwicklung sowie die einschlägigen Gesetze, Verordnungen und Normen für den konkreten Auftrag. Weitere Themen sind Kenntnisse im Bereich Projektplanung und Fortschritts-Controlling, die Organisation von Dokumentation, fundierte Kenntnisse und Erfahrung in der Kommunikation bis hin zu Konfliktlösungsverfahren.

Dieses alles sollte zur Basisausbildung von Projektleitern gehören, aber auch einen wesentlichen Platz in einer kontinuierlichen Weiterbildungsplanung haben. Eine zusätzliche sehr wertvolle Quelle ist der Austausch mit Experten anderer Fakultäten und innerhalb von Berufsverbänden, aber auch mit Kollegen im eigenen Unternehmen, die andere parallele Projekte abwickeln.



10. Unterstützung durch externe Experten

Alles kann man nicht an Bord haben. In einigen Fällen kann das Hinzuziehen von externen Experten wie Rechtsanwälten, Gutachtern, Claim-Consultants oder Key-Experten von großem Nutzen sein. Deren Unterstützung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die Ansprüche umstritten sind oder sich aus sehr komplexen Situationen ergeben.

Bei Bedarf sollten Projektleiter die Möglichkeit haben entsprechende Fachleute hinzuzuziehen. Dieses sichert nicht nur den Erfolg der Claim Strategie ab, sondern erweitert auch die Kompetenz im Claim Management im Unternehmen. Wenn wir so weit sind und diese Aspekte für uns Routine wurden, dann haben wir gute Chancen in Mehrkostenverhandlungen erfolgreich zu sein.

Psychologie im Claim Management

Um diese Chancen in Mehrkostenverhandlungen zu nutzen, spielen psychologische Aspekte eine wesentliche Rolle. Verhandlungen sind nicht gleich Verhandlungen. Darum ist hier deutlich zwischen dem Agieren im Change-Management und im Claim-Management zu unterscheiden.

Der feine Unterschied

Im Change-Management sind im Regelfall bislang keine zusätzlichen Kosten entstanden (abgesehen von Vertriebskosten, wie Konzeption und Kalkulation). Der Kunde fragt eine Leistung nach, die er meist benötigt. Somit lässt sich ggf. auch ein attraktiver Preis für die Leistung durchsetzen. Umso mehr, wenn diese Leistung zeitkritisch erbracht werden muss.

Sollten Preis und Leistung aus Sicht des Kunden nicht zueinander passen, so wird verhandelt oder der Kunde verzichtet auf die Beauftragung. Der entstehende Schaden ist gering, die Kosten gehören in den ohnehin geplanten Etat der Vertriebskosten.

Die schwierigere Situation

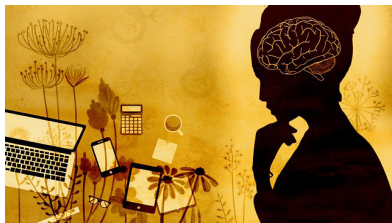
Im Falle von Mehrkostenverhandlungen sieht die Situation anders aus. Bedingt durch eingetretene Ereignisse oder aufgrund von notwendigen Vorleistungen (Wir sind die Guten und leisten alles, was notwendig ist, das Projekt voranzubringen) sind auf unserer Seite die Kosten bereits entstanden. Nicht der Kunde benötigt etwas, sondern wir.

Der Kunde hat seine Leistung schon erhalten. Die Mehrkostenverhandlungen dienen dazu diese Kosten zu kompensieren und im Idealfall auch die für das Projekt geplante Marge zu erwirtschaften. Mehrkostenverhandlungen finden nicht zwischen Unternehmen statt, sondern zwischen Menschen, die ein Unternehmen repräsentieren.

Um hier erfolgreich zu sein, muss psychologisch der Boden entsprechend vorbereitet sein. Der Kunde muss unsere Wirklichkeit anerkennen und sollte das Gefühl empfinden, er schuldet uns etwas. Im Folgenden führe ich einige der wesentlichen psychologischen Aspekte in Mehrkostenverhandlungen auf und zeige hilfreiche Strategien, die ein Projektleiter anwenden kann, um diese Gespräche erfolgreich zu führen.

Kommunikationskanäle

In der zwischenmenschlichen Kommunikation gibt es viele Kanäle, über die wir kommunizieren. Neben der schriftlichen und mündlichen Kommunikation gibt es auch körpersprachliche Kanäle wie Mimik und Gestik und nicht zuletzt das gesamtkörperliche Auftreten. Diese übermitteln wesentliche Informationen, die nur die wenigsten Menschen kontrollieren können.



Eine Diskrepanz zwischen der Körpersprache und dem verbalen Ausdruck führt dazu, dass ein stichhaltiges verbales Argument in seiner Wirksamkeit reduziert oder sogar als unglaubwürdig wahrgenommen wird. Hinzu kommen im Hintergrund wirkende Mythen und der Ruf, der einem Unternehmen anhaftet.

Nachrichten entstehen beim Empfänger, der die empfangenen Nachrichten anhand seines Weltbildes beurteilt und bewertet. Daher kann es oft sehr sinnvoll sein zunächst diese Mythen zu beeinflussen, bevor es konkret in Detailverhandlungen geht. Werden wir, trotz unserer Forderungen überwiegend positiv und ehrlich wahrgenommen, ist die Bereitschaft auf unsere Forderungen einzugehen größer.

Sicherheit

Im Sinne des Vorgenannten ist es wichtig sich seiner eigenen Position bewusst zu sein. Hierzu ist eine gründliche Vorbereitung entscheidend für den Erfolg von Mehrkostenverhandlungen. Alle den eigenen Standpunkt unterstützenden Informationen sollten gesammelt, bekannt und griffbereit verfügbar sein.

Auf diesen Informationen basierend sollten Sie eine glaubwürdige Story entwickeln, die drei wesentliche Aussagen transportiert

- Die Mehrkosten konnten im Sinne des gemeinsamen Projekterfolges nicht vermieden werden
- Ursächlich waren Faktoren, die nicht von Ihrer Seite beeinflussbar waren
- Eine Unterbrechung der Arbeiten mit dem Ziel, zunächst die Kostenübernahme zu klären und die Kosten zu minimieren hätte zu größeren Schäden im Projekt geführt. (z.B.: Terminverzug)

Mögliche Argumentationsszenarien, die dieser Story widersprechen könnten, sollten durchgespielt werden. Dies kann dazu beitragen, mögliche Einwände und Bedenken der anderen Partei vorwegzunehmen und angemessene Antworten darauf vorzubereiten. Eine auf dieser Story basierende und gut durchdachte Verhandlungsstrategie trägt dazu bei, das Selbstvertrauen des Verhandlungsführers zu stärken. Hierzu gehört die Verfügbarkeit von Beispielen, die diese Story stützen und von Dokumenten (z.B.: Mails), die die Beispiele stützen. Ein sicherer Auftritt reduziert wiederum die Bereitschaft des Gegenübers die Aussagen in Zweifel zu ziehen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses der Verhandlungen.

Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen

Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind zentrale Elemente jeder Verhandlung. Ohne diese ist es unwahrscheinlich, dass die Verhandlungspartner offen und ehrlich miteinander kommunizieren und zu einer zufriedenstellenden Einigung kommen. Der Projektleiter sollte darauf achten, transparent und ehrlich über die Gründe für die Mehrkosten zu informieren und Belege für die Ursachen bereitzustellen. Je ehrlicher der Projektleiter aufgrund der Form seiner Kommunikation, seiner Story und seiner Belege wahrgenommen wird, desto größer sind die Chancen für ein gutes Ergebnis.

Aktives Zuhören

Durch aktives Zuhören wird Respekt und Verständnis für die Bedenken und Perspektiven der anderen Partei transportiert. Aufmerksames Zuhören und das Anerkennen der Position des Verhandlungspartners drückt Wertschätzung aus. Dieses fördert eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der gemeinsame Interessen identifiziert werden können.

Nicht immer ist mein Gegenüber ursächlich verantwortlich, jedoch ist er (da mein Vertragspartner) der Adressat meiner Forderungen und muss daher für die Kompensation der Mehrkosten sorgen. Jedoch können wir z.B. ihn darin unterstützen, die uns vergüteten Mehrkosten mit Hilfe einer von uns vorbereiteten Argumentation an den ursächlich Verantwortlichen weiter zu verrechnen.

Kontrolle der Emotionen

Nichts torpediert erfolgreiche Verhandlungen mehr als eskalierende Emotionen. In Verhandlungen ist es wichtig sich der eigenen Emotionen bewusst zu sein und diese zu beherrschen oder zu steuern. Lebt man Emotionen wie Frustration, Wut oder Angst ungezügelt aus, so wird es sehr schwer rationale und sinnvolle Entscheidungen zu treffen. Auch sind die eigenen Emotionen ein wesentlicher Kanal der Kommunikation. So lösen z.B.: Signale der Wut beim Gegenüber Abwehrverhalten aus, eine schlechte Voraussetzung für erfolgreiche Verhandlungen und ein gemeinsam getragenes Ergebnis.

Machen Sie jedoch nicht den Fehler, den Versuch zu starten, Ihre Emotionen vollständig zu unterdrücken. Sie würden roboterhaft und unehrlich wahrgenommen. Ihr Gegenüber kann sich nicht mit Ihrer Position identifizieren. Vertrauen wird verspielt. Als Projektleiter sollte man darin geschult sein, die eigenen Emotionen bewusst wahrzunehmen und diese gesteuert in die Verhandlung einfließen zu lassen, ebenso wie jeder Projektleiter auch in der Lage sein sollte, die Emotionen des Gegenübers richtig einzuschätzen und damit die kleinen aber wichtigen Nuancen zu lesen. So ist es möglich eine konstruktive Verhandlungsumgebung zu erreichen.

Körpersprache und nonverbale Kommunikation

In diesem Sinne spielen auch Körpersprache und nonverbale Kommunikation eine bedeutende Rolle in Verhandlungen. Sie übertragen oft unbewusste Botschaften, die die Dynamik der Verhandlung beeinflussen. Projektmanager sollten durch bewusstes Training darauf achten, dass sie durch ihre Körpersprache Selbstbewusstsein und Offenheit ausstrahlen.



Ein einfaches Signal ist z.B. die Handflächen dynamisch offen in Richtung des Verhandlungspartners zu richten und sich diesem dabei leicht zuzuneigen. Achten Sie darauf, in angemessener Form Blickkontakt zu halten und echtes Interesse am Gegenüber zu dokumentieren.

Manipulieren Sie Ihre eigene Wahrnehmung bzgl. Ihres Gegenübers. Sprechen Sie in der Vorbereitung immer in einer positiven Sicht von Ihrem Gegenüber in der Verhandlung. Zum Beispiel also

- immer von Ihrem Verhandlungspartner, nie von einem Gegner,
- immer von berechtigten Mehrkosten, nicht von Claims.
- Immer von dem entstandenen Vorteil, nicht von einer Belastung.

Ihr Körper wird diese Sichtweise übernehmen. Eine offene Körperhaltung wird die Folge sein, die wiederum eine positive Stimmung ermöglicht. Sprechen Sie stattdessen von Claims, von Gegnern oder von einer Zumutung, so wird Ihr Körper Abwehr und die Bereitschaft zu kämpfen ausdrücken. Das wird Ihr Gegenüber unbewusst wahrnehmen, entsprechende Emotionen und Reaktionen werden ausgelöst. Zwei Fronten treffen aufeinander.

Anpassungsfähigkeit

Verhandlungen werden von Menschen geführt. Somit ist jede Verhandlung, ja sogar jedes Gespräch anders. Um in den unterschiedlichen Situationen und Stimmungen zielgerichtet agieren zu können, müssen Sie empathisch, anpassungsfähig und flexibel sein.

Es ist gut die eigenen Ziele in einer Verhandlung zu kennen. Man sollte sich aber auch bewusst sein, dass der Verhandlungspartner ebenfalls solche hat, die meist von den eigenen abweichen. Dennoch müssen sie nicht den eigenen entgegengesetzt sein. Dieses ist schon dadurch gegeben, dass die Ziele meist vielschichtig und mehrdimensional sind, sich also nicht nur auf den monetären Aspekt begrenzen.

Über deren Kenntnis wird es möglich gemeinsame oder ähnliche Interessen zu finden, z.B. das Geschäftsverhältnis zu erhalten oder sogar auszubauen oder die Außenwirkung gegenüber dem Endkunden oder der Öffentlichkeit zu fördern. Neben diesen „Unternehmenszielen“ gibt es auch noch persönliche Ziele. Welche Erfolgsmeldung möchte er z.B. über seine Person oder sein Verhalten in der Verhandlung in das eigene Umfeld transportieren? Diese parallelen Ziele kann man nutzen, um Brücken zu bauen.

Kompromissbereitschaft

In Mehrkostenverhandlungen ist es unwahrscheinlich, dass eine Seite alle ihre Forderungen durchsetzen kann. Auch sollte man sich immer fragen, ob dieses überhaupt wünschenswert ist. Ein solches Ergebnis kann zum „Gesichtsverlust“ des Verhandlungspartners und damit zu einem langfristig beschädigten Verhältnis führen. Forderungen jedoch von vornherein deutlich zu hoch anzusetzen, um dem Verhandlungspartner Gelegenheit zu einem vermeintlichen Erfolg zu geben, ist auch nicht hilfreich. Über diesen Weg verliert man seine Glaubwürdigkeit.

Ehrliche Kompromissbereitschaft ist also eine wichtige Eigenschaft, die Projektmanager und Geschäftsverantwortliche in solchen Gesprächen mitbringen sollten. Indem sie bereit sind, Zugeständnisse zu machen und flexibel auf die Bedürfnisse der anderen Partei einzugehen, können sie eine Atmosphäre der Zusammenarbeit schaffen, die die Chancen auf eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung erhöht und eine trotz der Forderungen langfristige Partnerschaft begünstigt.

Auch geht es in den Verhandlungen selten nur um Zahlen. Oft lässt sich durch andere bislang nicht geschuldete Vertragsanpassungen (wie z.B.: Zustimmung zu terminlichen Verschiebungen, Gewährleistungsverlängerungen oder die Zusage zu bisher abgelehnten Mehrungen) das Akzeptieren kommerzieller Forderungen erleichtern. Hier ist Empathie und Kreativität gefragt.

Moderne Zeiten

Auch wenn sich aus guten Gründen die Kommunikation mehr und mehr auf elektronische Transportmittel verlagert, so sollten Verhandlungen, wenn möglich immer in Präsenz Vis-a-Vis stattfinden oder zumindest so begonnen werden.

Elektronische Kommunikationsmittel transportieren nur Teilmengen der uns Menschen zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle. Glaubwürdigkeit und Vertrauen basieren stark auf nonverbaler Kommunikation. Diese zu übertragen fällt elektronischen Kommunikationsmitteln schwer. Oft wird nur der Kopf, oder gar nur ein Foto übertragen und die Stimme ist verzerrt oder unterbrochen.



Hinzu kommt, dass die uns zur Verfügung stehende Technik die verbleibenden Informationen verfälschen kann. Bei Videokonferenzen via Teams, Zoom, WebEx und anderen Tools werden z.B. die Audio- und Videodaten in separaten Streams und Codierungen übertragen.

Bei der Synthese kommt es dann zu einer technisch bedingten Latenz zwischen Bild- und Sprachwiedergabe. Das bedeutet, dass die wiedergegebene Sprache nicht mehr mit dem Video und der wahrgenommenen Mimik synchron ist. Diese Asynchronität nehmen wir meist nur unbewusst wahr und interpretieren sie als unehrlich. Wenn Menschen (z.B.: Schauspieler) bewusst versuchen ihre Mimik zu steuern, ist ihre Körpersprache selten synchron zur Mimik und weicht auch vom verbalen Ausdruck ab. Eltern erkennen daran, z.B. wenn Ihre Kinder lügen.

Die technisch bedingte unbewusst wahrgenommene Latenz löst bei uns das Gefühl aus: „Man macht mir etwas vor“ und damit wird der Mensch als unglaubwürdig wahrgenommen. Besteht bereits ein solides Vertrauensverhältnis ist die Bedeutung dessen geringer. Muss ein solches jedoch erst aufgebaut werden, so kann diese Latenz genau dieses Vorhaben erheblich erschweren. Das Aufbauen von Vertrauen fällt in Präsenz also leichter, das entstehende Vertrauen wird auch emotional als echt wahrgenommen. Vertrauensaufbau via elektronischer Medien benötigt mehr Zeit und basiert überwiegend auf kognitiven Argumenten.

Aus diesem Grund empfehle ich Gespräche über „Unangenehmes“, wie über Mehrkosten, ebenfalls in Präsenz zu beginnen. So wird es möglich empathisch die eigene Betroffenheit auch für die Position des Verhandlungspartners zu transportieren. Besteht danach weiterhin ein persönliches, gegenseitig wertschätzendes Verhältnis, dann kann man für Detailgespräche auch auf elektronische Medien bis hin zum einfachen Telefonat zurückgreifen.

Wir werden den Einsatz elektronischer Kommunikationsmittel nicht vermeiden können. In Projekten mit Zulieferern aus aller Welt wird es gerade bei kleineren Summen wirtschaftlich nicht sinnvoll sein, zu Mehrkostenverhandlungen anzureisen. Es dürfte aber hilfreich sein, sich die mit der Nutzung von elektronischen Kommunikationsmitteln verbundenen Effekte bewusst zu machen.

Fazit

Die psychologischen Aspekte sind in Mehrkostenverhandlungen elementar. Fakten aus einer gewissen Disziplin im organisatorischen Handeln bei der Abwicklung des Projektes vereinfachen das Aussenden der richtigen Nachrichten. Die bewusste Integration von Elementen wie Körpersprache und Kompromissbereitschaft basierend auf einer guten Vorbereitung erhöht die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses der Verhandlungen und hilft, die Ziele des Projekts zu erreichen.



Die Entwicklung, Schulung und Pflege dieser Fähigkeiten kann Projektleitern helfen, sowohl in Mehrkostenverhandlungen als auch in anderen Verhandlungssituationen erfolgreich zu sein. Ein effektives Claim Management ist für den Erfolg von Projekten von entscheidender Bedeutung.

Indem Projektleiter die hier aufgeführten Erfolgsfaktoren und notwendigen Aspekte berücksichtigen, können sie ihre Projekte besser steuern, Risiken minimieren und potenzielle Konflikte effektiv lösen. Letztendlich ist Claim Management ein integraler Bestandteil jeder Projektleitung und trägt - bewusst wahrgenommen - dazu bei, bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Frühzeitige kontinuierliche und transparente Kommunikation, sowie die Verhandlung überschaubarer Summen aufgrund noch nicht eskalierter Ereignisse lassen ein langfristig kooperatives Miteinander zu.

Wenn kontinuierliches Claim-Management jedoch vernachlässigt wird, führt es dazu, dass sich Claim-Management auf späte Claim-Verhandlungen reduziert, in denen zu einem sehr späten Zeitpunkt über hohe Summen und lange zurückliegende Themen gesprochen wird.



Jeder Teilnehmer hat dann das Gefühl, sein Gegenüber wolle ihn über den Tisch ziehen, oder das ihm Zustehende verweigern. Die Geschichten um die Ereignisse haben sich bereits gewandelt und jedes Dokument, jede Mail muss aufwändig analysiert und bewertet werden. Das kostet oft mehr als der verbleibende Streitwert. Übrig bleibt ein beschädigtes Verhältnis.

Über den Autor

Eike Eilks unterstützt als Interim Manager, Berater und Projekt-Coach Unternehmen und Projekte in der erfolgreichen Abwicklung ihrer Aufträge. Er analysiert bestehende Probleme und das Umfeld und entwickelt gemeinsam mit dem Team nachhaltige, pragmatische Lösungen. Dazu bringt er eine breitgefächerte Expertise und langjährige Erfahrung als Projektleiter, Führungskraft und Coach in das Team ein.



[Kontakt aufnehmen](#)

Über die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management

Die Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e.V. (DDIM) ist die führende Branchenvertretung für professionelles Interim Management in Deutschland. Die DDIM.fachgruppe // Projekt- & Programm-Management bündelt das Projektmanagement-Knowhow der Interim Manager in der DDIM und entwickelt darüber hinaus die Marke DDIM LEADERS IN PROJECTS zu einem Qualitätsstandard für Projektmanagement innerhalb des Interim Management Marktes.

[Mehr erfahren](#)

Ein Angebot der Fachgruppe: Der Projektmanagement-Dialog

Projektmanagement-Dialog ist ein kostenloser, dreistufiger Prozess, der Interessenten für ihre Organisation eine Einschätzung des Projektmanagement-Bedarfs ermöglichen soll. Stufe 1 ist ein Fragebogen, der auf Wunsch in Stufe 2 eine vertrauliche Auswertung zur Eigenverwendung liefert, und in Stufe 3 zusätzlich einen Praktiker-Dialog bietet: ein kostenloses, unverbindliches Gespräch mit Mitgliedern unserer Fachgruppe, in dem Potenziale diskutiert werden können.

[Zum „Quickcheck“ Einstieg in den Dialog](#)

