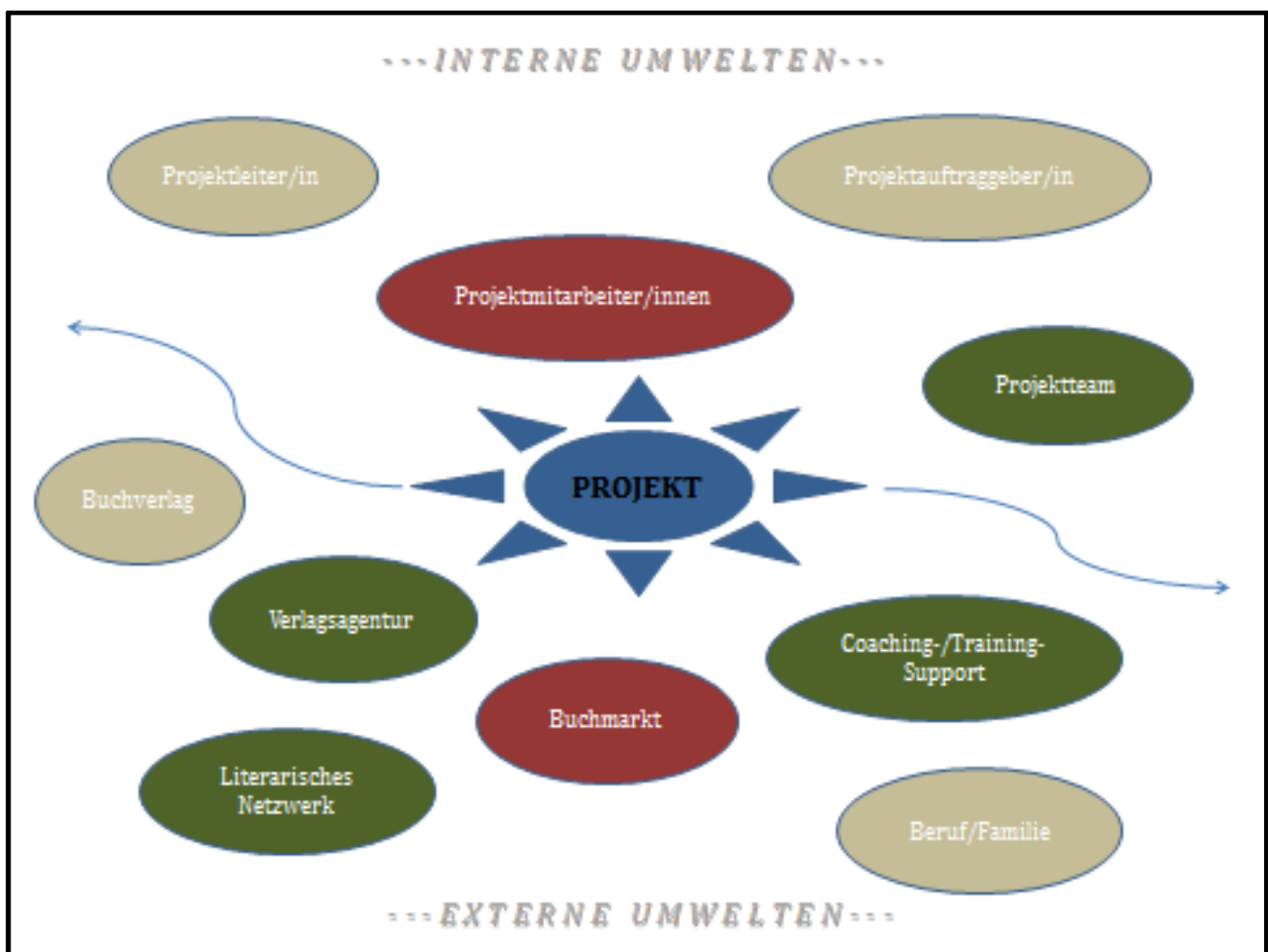


5. Projektumfeld- und Risikoanalyse

5.1. Projektumfeld

In der Projektumfeld-Analyse können die für das Projekt relevanten Umweltfaktoren isoliert werden, insbesondere die gegenwärtige und zukünftige wirtschaftlich-soziale Stellung des Projekts innerhalb seines Umfeldes. Potenzielle Einflussgrößen wie zukünftige Chancen, Bedrohungen und Konflikte wurden dabei bewertet.



(Grafik 2: Projektumfeld-Analyse)

Oberhalb des zentralen Projektfokus finden sich die internen Umwelten, unterhalb dessen die externen Umwelten dargestellt. Die Farbe „Grün“ charakterisiert dabei tendenziell gute Umweltbeziehungen mit Erfolgspotenzialen, „Rot“ bedeutet tendenziell schlechte bzw. gefährliche Umweltbeziehungen mit Konfliktpotenzialen und „Grau“ signalisiert tendenziell gemischte Umweltbeziehungen mit Erfolgs- und/oder Konfliktpotenzialen.

5.1.1. Erfolgspotenziale (grün)

(1) Erfolgspotenziale finden sich zunächst im Projektteam (Eintrittswahrscheinlichkeit hoch): Aus dem engeren Bekannten- oder Familienkreis der/s Projektauftraggebers/in entstammend, ist es sozial hinreichend motiviert und wird vom diesem selbst ausgesucht. Die Projektteammitarbeiter/innen haben (außer dem/r externen Coach) zudem ein eigenes Publikationsinteresse. Wichtig ist hierbei die stets ausreichende Individualmotivation jedes/r Teammitglieds, welche – einerseits nicht auf monetärer Vergütung beruhend – andererseits auch nicht als „jederzeit aufkündbarer Freundschaftsdienst“ verstanden sein möchte.

(2) Weitere Erfolgspotenziale finden sich beim externen Coaching-/Trainings-Support (Eintrittswahrscheinlichkeit hoch), welchen der/die Projektleiter/in leistet: Der/Die Projektauftraggeber/in bestimmt hierzu eine/n Prozessmoderator/in, welche/r der/die Hauptautor/in in Einzelsettings hinsichtlich des Schreibens coacht und trainiert und die dazu nötige Ausbildung besitzt. Kostentechnisch ist – auch bei einer Nahebeziehung zu dem/r Projektauftraggeber/in – jedoch eine (zumindest freundschaftspreisliche) Vergütung nicht nur notwendig sondern sogar förderlich für das Projekt, um den professionellem Abstand zu wahren.

(3) Ferner beinhaltet die beauftragte Verlagsagentur zum Bewerben des Manuskripts und zum Herausfiltern der besten Vertragsbedingungen Erfolgspotenziale (Eintrittswahrscheinlichkeit hoch): Da die meisten Verlagsagenturen rein auf Provisionsbasis arbeiten, sind diese hinreichend motiviert und fachlich kompetent, um einen passenden Buchverlag zu finden.

(4) Zuletzt beherbergt das literarische Netzwerk des/r Hauptautoren/in Erfolgspotenziale (Eintrittswahrscheinlichkeit mittel): Hier können Textfragmente, Ideen oder Herausforderungen in einem geschütztem Raum unter Kollegen/innen diskutiert, Exzerpte vorgestellt, Auszüge probe-gelesen wie konstruktives Feedback und methodische nebst thematischer Anregungen eingeholt werden.

5.1.2. Konfliktpotenziale (rot)

(1) Konfliktpotenziale lassen sich zunächst unter den sonstigen Projektmitarbeiter/innen ausmachen (Eintrittswahrscheinlichkeit gering): Ihnen fehlt gemeinhin die direkte, persönlich motivierte Bindung an das Projekt wie die Person des/r Projektauftraggebers/in. Sie leisten Hilfsdienste wie Ko- und Gastautoren/innen nebst den Recherchemitarbeiter/innen, die etwa einen kleineren Absatz, das Vor- oder Nachwort, eine Kommentierung, Ergänzungen oder

inhaltliches Material und ein Lektorat beisteuern. Auch fühlen sich die jeweiligen Kontaktpersonen von Buchverlagen, Verlagsagenturen, Buchhandlungen und Netzwerkveranstaltungen jeweils stärker ihrem eigenen Umfeld, weniger dem Projekt verpflichtet. Hier empfiehlt sich, gegebenenfalls Mehrfach- und Alternativbesetzungen bzw. eine Auswahl an Lesungs- und Netzwerkveranstaltungen im Hinterkopf zu haben.

(2) Auch der Buchmarkt beinhaltet Konfliktpotenziale (Eintrittswahrscheinlichkeit hoch): Der Printbereich ist nicht zuletzt aufgrund der Digitalisierung starken Wandlungen ausgesetzt, die Buchverlage insgesamt personell wie finanziell schlecht ausgestattet und in großer Konkurrenz untereinander wie gegenüber (gratis) Online-Veröffentlichungen, dies bei einem reformbedürftigen Urheberrecht. Mit Erlösen aus dem Buchverkauf über die Verlage ist daher nur sehr bedingt als feste Gegenfinanzierung zu rechnen, zumal die Margen für Herausgeber/innen und Autoren/innen klein sind. Die Tantiemen über entsprechende Verwertungsgesellschaften bilden eine zweite, aber ebenfalls nicht vollständig kalkulierbare Einnahmequelle, da diese sich nach deren jährlichem Gesamtvolumen jeweils neu berechnet. Auch Einnahmen aus Lesungen und Buchpräsentationen sind selten und meist untervergütet. Hier empfiehlt sich, die Gesamteinnahmen konservativ anzusetzen, um finanziell – gemessen auch an der hineingesteckten Arbeit – nicht demotivierend ausgebliebenen Hygienefaktoren ausgesetzt zu werden.

5.1.3. Erfolgs- und/oder Konfliktpotenziale (grau)

(1) Erfolgs- und/oder Konfliktpotenziale finden sich zunächst auf Seiten des/r Projektauftraggebers/in (Eintrittswahrscheinlichkeit jeweils hoch): Einerseits ist diese/r persönlich hinreichend motiviert, macht jedoch durch den Schreibprozess im Projekt selbst eine Persönlichkeitsentwicklung durch, die sowohl positiv (Motivation weiterzuschreiben) als auch negativ (Demotivation aufzuhören) sein kann. Stellt der/die Projektauftraggeber/in aufgrund von kritischem Feedback z.B. fest, dass er/sie ungeeignet, unkreativ und ohne roten Faden schreibt, mag dies als persönliche Erkenntnis anzuerkennen sein, projektbezogen aber kann es zum Stillstand oder zu Verzögerungen führen. Ferner liegt mit dem inhaltlichen Hauptbeitrag zum Manuskript auch eine der „Hauptlasten“ auf dem/r Projektauftraggeber/in, der nicht lediglich interner Kunde/in (Konsument) der Projektergebnisse ist, sondern diese gleichzeitig mit Anderen selbst aktiv herstellt (Produzent). In dieser dualen „Prosumenteneigenschaft“ wird vor allem die Schreibdisziplin stark gefordert und ist durch regelmäßiges Vortragen von auch unfertig Neu-Verfasstem, frühzeitiges Diskutieren von

Schreibideen und mithilfe des Sozialdrucks aus dem Projektteam zu steuern. Letztlich jedoch stellt dieses Persönlichkeitsentwicklungsprojekt nur einen Teil von dessen/deren Leben dar, weshalb dringendere oder wichtigere (auch unplanbare) Herausforderungen des Lebensalltags Zeit und Energie des Projekts abziehen können – oft gänzlich unbemerkt. Ferner kann die Balance im Projektgefüge strukturell dadurch gestört werden, dass der/die Projektauftraggeber/in mit im Projektteam sitzt, inhaltliche Beiträge zum Manuskript liefert und auch im finanziellen Bereich zuständig bleibt. Hier ist eine offene Kommunikation wie ein klares Rollenbild vor allem gegenüber dem/r Projektleiter/in notwendig.

(2) Der/Die Projektleiter/in birgt gleichsam Erfolgs- und/oder Konfliktpotenziale (Eintrittswahrscheinlichkeiten jeweils mittel): Grundsätzlich ist diese/r als externe Bezugsperson des/r Projektauftraggebers/in hinreichend motiviert und mit personaler Distanz gegenüber den anderen ausgestattet; jedoch kann die Akzeptanz im Projektteam (aus sich womöglich alle gegenseitig bekannten/befreundeten Personen) genau dadurch gemindert werden. Dem/r Projektauftraggeber/in obliegt hier die korrekte Einführung des/r Projektleiters/in im Projektteam sowie damit verbunden die nachvollziehbare Darstellung, warum diese externe Person außerhalb des Freundes- und Familienkreises dafür am besten geeignet ist und wie die Stellung in diesem Projekt ist. Da der/die Projektleiter/in keine formelle Weisungsbefugnis gegenüber dem Projektteam besitzt, fehlt es an einer autoritären Durchsetzungsmöglichkeit. Die Projektleitung ist demnach insbesondere in Konfliktfällen gefordert, situativ mittels argumentativer bzw. emotionaler Potestas stark kooperativ durch das Projekt zu führen – das wird auch dem Persönlichkeitsentwicklungscharakter des Projektes am besten gerecht.

(3) Der Buchverlag ist ebenfalls mit Erfolgs- und/oder Konfliktpotenzialen behaftet (Eintrittswahrscheinlichkeiten jeweils mittel): Als potenzieller Vertragspartner bei der Publikation ist dieser prinzipiell stets an guten und innovativen Manuskripten wie schreibbegabten Autoren/innen interessiert. Tatsächlich aber „versinken“ Redakteure/innen in Zusendungen und haben daher wenig Zeit, sich intensiv mit allen Verlagsangeboten auseinanderzusetzen. Deswegen empfiehlt sich das „Outsourcing“ der Verlagsakquise an eine Verlagsagentur des Vertrauens. Rückt der Veröffentlichungszeitpunkt näher, arbeiten Buchverlage oft zeitlich gedrängt und erwarten dies oft auch von Partnern/innen und Kunden/innen, weswegen der Projektstrukturplan dies berücksichtigt. Das finanzielle Ausfallrisiko bei Verlagsinsolvenz jedoch besteht daneben immer.

(4) Beruf und Familie bringen desgleichen Erfolgs- und/oder Konfliktpotenziale mit (Eintrittswahrscheinlichkeiten jeweils mittel): Ähnlich wie im Projektteam sollte eine grundsätzliche Unterstützung gegenüber dem/r Projektauftraggeber/in von familiärer Seite vorhanden sein. Wenn jedoch Familienzeit abgezweigt wird, werden Familienangehörige sich alsbald melden und ihre bisherigen Gewohnheiten einzufordern suchen. Hier ist die individuelle Abgrenzung durch den/die Projektauftraggeber/in ebenso gefragt wie die ständige Kommunikation der persönlichen Wichtigkeit und über die Hintergründe des Projekts. Diese ständige „Rechtfertigungssituation“ trifft in abgeschwächter Form auf alle (bis auf den/die externe/n Coach) freiwillig und privat arbeitenden Projektbeteiligten zu. Deren jeweiliger Hauptberuf kann ihnen durch flexible Arbeitszeiten die Möglichkeit einräumen, sich in das Projekt gemäß ihrer Rolle einzubringen. Da sich das Projekt aus Arbeitgeber/innen-Sicht letztlich als „unbezahlte Freizeit“ darstellt, können die Hauptberufe der Projektbeteiligten einerseits zur Belastung für das Projekt werden (Abschalten können nach Dienstschluss, flexible Terminierungen etc.), andererseits entfällt der ökonomische Druck bei jedem Projektschritt.

5.2. Projektrisiken

Unter den oben aufgezeigten Projektrisiken finden sich die größten im Bereich der projekt-internen Umwelten wie bei den Projektmitarbeitern/innen, dem/r Projektleiter/in und dem/r Projektauftraggeber/in. Die Besonderheit der Rolle des zuletzt genannten sowohl strukturell bezogen auf die anderen Projektbeteiligten wie gegenüber dem/r Projektleiter/in und dem Projektteam als auch individuell bezogen auf die sonstigen inhaltlichen wie finanziellen Funktionen stellt hierbei eines der höchsten Risiken im internen Bereich dar. Die größten Projektrisiken im Bereich der projekt-externen Umwelten liegen beim Buchmarkt, dem Buchverlag wie bei Beruf und Familie. Außer den beiden erstgenannten Risiken mit mittleren Eintrittswahrscheinlichkeiten entstammen alle weiteren Risiken nicht dem sachlich-inhaltlichen Projektumfeld – vielmehr stellt sich das soziale Projektumfeld als das weitaus gefahrenträchtigere heraus. Da es hier um ein Persönlichkeitsentwicklungsprojekt geht, mag nicht verwundern, dass die Persönlichkeit der Projektbeteiligten hierbei die stärksten Konflikte und Gefahren herausfordert.

Das Monitoring dieser Risiken erfordert ständige Stimmungs- und Persönlichkeitsabfragen aller Projektteammitarbeiter/innen sowie die Festigung des Gruppengefühls. Verspätete Antworten, verzögerte Buchbeiträge, Verspätungen und Absagen bei Meetings wie ironische

oder zynische Kommentare Einzelner sollten als Signale eines Frühwarnsystems dienen und von der/m Projektleiter/in thematisiert bzw. angeleitet aufgelöst werden.

Da gerade die (ergebnisoffene) Persönlichkeitsentwicklung des/r Projektauftraggebers/in ein Hauptziel des Projekts darstellt, können in der Person liegenden Risiken nur begrenzt und nicht völlig eliminiert bzw. vor allem die Erfolgspotenziale gefördert werden. Hierin wie in der Beziehung der Projektbeteiligten zueinander liegt somit der kritischste Erfolgsfaktor, der das Projekt zum Scheitern bringen kann.

