MAX L. J. WOLF

Projektmoderation – leicht und verständlich

Strukturieren – Kommunizieren – Ergebnisse sichern

expert

Dipl.-Volksw. Max L. J. Wolf

Projektmoderation – leicht und verständlich

Strukturieren – Kommunizieren – Ergebnisse sichern

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

Dipl.-Volksw. Max L. J. Wolf

Projektmoderation – leicht und verständlich

Strukturieren – Kommunizieren – Ergebnisse sichern

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage

expert›

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Bibliographic Information published by Die Deutsche Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek lists this publication
in the Deutsche Nationalbibliografie;
detailed bibliographic data are available on the internet at
http://www.dnb.de

ISBN 978-3-8169-3397-7

2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2018
1. Auflage 2010

Bei der Erstellung des Buches wurde mit großer Sorgfalt vorgegangen; trotzdem lassen sich Fehler nie vollständig ausschließen. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.
Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise auf Fehler sind Verlag und Autoren dankbar.
Die 1. Auflage erschien unter dem Titel: Projektmoderation – klar und präzise.

© 2010 by expert verlag GmbH, Wankelstr. 13, D-71272 Renningen
Tel.: +49 (0) 71 59 - 92 65 - 0, Fax: +49 (0) 71 59 - 92 65 - 20
E-Mail: expert@expertverlag.de, Internet: www.expertverlag.de
Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany
Covergestaltung: r² - röger & röttenbacher, büro für gestaltung, Leonberg
© Covermotiv: shutterstock/Photographee.eu

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1 Mit Moderation Projekte leiten 1

1.1 Aufgaben der Projektleitung 2
1.2 Führen ohne „Machtmittel“ 4
1.3 Führen durch Moderation 9
1.4 Der eigene Moderationsstil 11
1.5 Vorteile der Projektmoderation 13
1.6 Ausblick 14

2 Kommunikation und Information im Projektgeschehen 15

2.1 Instrumentarium für Kommunikation und Information 15
2.2 Medien – Einsatz und Bedeutung 16
2.3 Reale Zusammenarbeit 21
2.4 Virtuelle Zusammenarbeit 26

3 Die Moderationsmethode SEKT 33

4 SEKT: Strukturierung 41

4.1 Agenda 42
4.2 Regieplanung 44
4.3 Einladung 47
4.4 Medien 47
4.5 Ort und Raum 49
4.6 Zeitraum/ Zeitpunkt 50
4.7 Dynamische Sichtweise 50
4.8 Kommunikative Betrachtung 55
4.9 Begrenzungen 58
4.10 Moderationstipps 61

5 SEKT: Ergebnissicherung 63

5.1 Verständlichkeit 64
5.2 Präsentation 64
5.3 Handouts 67
5.4 Visualisierung 68
5.5 Tafelbilder für Projektarbeit, Problemlösung und Moderation 74
5.6 Liste offener Punkte (LOP) 80
5.7 Protokollgestaltung 80
5.8 Dynamische Sichtweise 81
5.9 Kommunikative Betrachtung 82
5.10 Einschränkungen 83
5.11 Moderationstipps 84

6 SEKT: Konsensbildung ... 85

6.1 Moderationstechniken ... 86
6.2 Kommunikationsregeln ... 90
6.3 Verhandlungsgeschick ... 102
6.4 Konflikte ... 106
6.5 Konfliktbearbeitung ... 113
6.6 Kritische Situationen ... 120
6.7 Dynamische Sichtweise ... 130
6.8 Kommunikative Betrachtung ... 132
6.9 Einschränkungen ... 132
6.10 Moderationstipps ... 133

7 SEKT: Teilnehmerbeteiligung ... 135

7.1 Techniken ... 137
7.2 Dynamik und Teamprozess ... 145
7.3 Einschränkungen ... 150
7.4 Moderationstipps ... 150

Glossar ... 155

Stichwortverzeichnis ... 162

Quellennachweis ... 165

Weiterführende Literatur ... 168

Der Autor ... 170

Nützliche Arbeitsmittel ... 171

Vorwort

Zu dem allgemeinen Thema, wie Besprechungen moderiert werden, gibt es viele Bücher. In dem vorliegenden Fachbuch legt der Autor den Fokus jedoch auf eine ganz spezielle Art von Besprechungen – auf Besprechungen, in denen es darum geht, im Rahmen von Projekten Menschen zu führen. Dieses Buch ermöglicht es seinen Leserinnen und Lesern, ihr Projektteam mit Moderationskompetenz klarer und gezielter zu leiten.

Die in der Literatur beschriebenen Vorgehensweisen lassen durchaus einen strukturierten Ablauf erkennen, für den Projekteinsatz bleiben diese Ausführungen jedoch unzureichend. Denn die vielen unterschiedlichen Anlässe haben ihre spezifischen Eigenheiten, die es zu beachten gilt. Das Wissen um einen zielgerichteten Ablauf, Arbeitsfelder und anlassbezogene Eigenheiten einer guten Moderation bringt für Sie als Projektleitung nicht nur mehr Sicherheit und Akzeptanz. Sie können Ihre Meetings damit auch effizienter und mit besseren Ergebnissen abhalten. Das spart Teamzeit und bares Geld. Vorsichtig geschätzt können die Einsparungen rund 20 Prozent pro Besprechung betragen.

Mit den richtigen Moderationsmethoden sind Sie in der Lage, Ihr Team ziel- und ergebnissicher durch alle Höhen und Tiefen zu führen. Die Kunst der Führung bedeutet, dass die Teammitglieder Ziele, Anforderungen und Ergebnisse definieren, dass sich alle Mitglieder an der Teamarbeit beteiligen und dass schwelende Konflikte rasch erkannt und gelöst werden. Die Checklisten aus dem Kapitel „Nützliche Arbeitsmittel“ unterstützen Sie dabei, die Vorbereitungszeit für Besprechungen kurz zu halten, aber dennoch nichts zu übersehen oder zu vergessen, was dann eventuell weitere Besprechungen erforderlich machen würde.

Um die unterschiedlichen Besprechungsarten zu charakterisieren, werden der Moderationsablauf und die Arbeitsfelder beschrieben. Der Moderationsablauf gliedert sich in vier Abschnitte: *Einstieg – Meinungsbildung – Vereinbarungen – Ausstieg*. Gleichzeitig müssen Sie in der Moderationsrolle die Sachebene des Projektes und die Beziehungsebene zwischen den Teammitgliedern beachten. Auf der Sachebene geht es um die *Strukturierung* und *Ergebnissicherung*, auf der Beziehungsebene um den Prozess der *Konsensbildung* und die *Teilnehmerbeteiligung*. Diese vier Elemente werden in diesem Buch als *Arbeitsfelder* bezeichnet, das Vorgehen als *Moderation mit SEKT*:

Strukturierung,
Ergebnissicherung,
Konsensbildung und
Teilnehmerbeteiligung

Vorwort

Nach einem Überblick über die Rolle von Information und Kommunikation für die Projektleitung in Kapitel 1 und 2 wird in Kapitel 3 eine Einführung in die Moderationsmethode SEKT gegeben. Die einzelnen Arbeitsfelder werden in den Kapiteln 4 bis 7 besprochen. Im Kapitel „Nützliche Arbeitsmittel“ sind Agenden und Abläufe für die unterschiedlichen Anlässe im Projekt beschrieben. Suchen Sie sich die geeignete Checkliste als Vorbereitung für Ihre nächste Projektbesprechung heraus und testen Sie diese. Lesen Sie aber vorher die Kapitel 4 bis 7 genau durch. Ein Begriffs- und ein Stichwortverzeichnis helfen, die gewünschten Beschreibungen schnell zu finden. Dadurch können Sie das Buch jederzeit als Nachschlagewerk verwenden.

Im Buch werden drei Funktionen angesprochen: *Projektleitung*, *Moderation* und *Projektmoderation*. Bei allen drei Funktionen sind Damen und Herren aus dem Projektgeschehen gleichermaßen angesprochen, dasselbe gilt, wenn von Teilnehmern u. ä. die Rede ist. Wenn es schwerpunktmäßig um Projektmanagement geht, dann wird von Projektleitung gesprochen. Geht es um das reine Führen von Teams im Sinne von Gruppendynamik, dann wird die Funktion Moderation angesprochen. In Situationen, in denen Projektmanagement und Moderation zusammenfließen, wird dies als Projektmoderation bezeichnet.

Gut moderieren heißt auch üben! Angriffe abzufangen etwa erfordert Übung. Ganz konkret nehmen Sie in der Praxis den pauschalen Angriff auf und führen über eine Frage gezielt in eine von Ihnen erwünschte Richtung. Das gelingt nicht unbedingt gleich beim ersten Mal perfekt.

Das Buch liegt nun als didaktisch aufbereitete Dokumentation der gesammelten und geordneten Erfahrungen aus vielen Moderationsseminaren vor. Insbesondere sein früherer Kunde Helmut Benesch gab dem Autor Max L. J. Wolf die Gelegenheit, im Bereich Software-Engineering eines großen deutschen Konzerns viele Besprechungen von Software-Projekten zu moderieren und Seminare zu halten. Herzlichen Dank!

Danke auch den vielen Seminarteilnehmern für ihre rege Mitarbeit und die offene Artikulation ihrer Probleme. Ebenso gilt der Dank Dietrich Klein und Michael Jacob für die Grafiken, Hermann Hobmair für die fachliche Durchsicht, Elisabeth Wagner für die Redaktion und Gisela Dahms für die gewissenhafte Betreuung des Manuskriptes. Dem expert verlag danke ich für die Unterstützung und Geduld.

Unterschleißheim, im Juni 2018 Max L. J. Wolf

1 Mit Moderation Projekte leiten

Das Meeting zur Konzeptfreigabe für die neue Arbeitsweise in der Produktion ist etwas verspätet zu Ende gegangen. Die Teilprojektleiter für Produktion, IT, Personal und Wartung sollten den Terminplan für den nächsten Schritt „Umsetzung des Konzeptes“ vorlegen. Die Projektleitung beginnt, die Überreste der Besprechung aufzuräumen. Das Meeting ist nicht so abgelaufen, wie sie es vorbereitet hatte. Ein Teilprojektleiter hatte sich geweigert, seinen Terminplan abzugeben. Auf Nachfrage erklärte er, dass er wegen Arbeitsüberlastung seiner Mitarbeiter nicht in der Lage sei, für die nächsten Monate Termine abzugeben. Der Projektleitung wurde die Situation zu brenzlig. Sie wollte keine Konfrontation und keinen Streit. Deshalb ließ sie die Aussage des Teilprojektleiters im Raum stehen und ging schnell zum nächsten Tagesordnungspunkt über. Soweit die Situation aus einem realen Organisationsprojekt.

Projekte zu leiten, ist eine hohe Kunst. Einerseits müssen Sie als Projektleitung fachlich den Weg weisen. Andererseits haben Sie es mit Menschen zu tun, die nicht wie Maschinen zu bedienen sind. Menschen haben Motive, Bedürfnisse und Interessen, denen sie folgen. Auch die Reaktionen auf vorangegangene Ereignisse fallen sehr unterschiedlich aus.

Was ist bei kritischer Analyse zwischen den Zeilen im obigen Meeting passiert? Ein Teilprojektleiter hat sich geweigert, seinen Terminplan abzugeben, und die Projektleitung hat dies durch ihr Verhalten, nämlich Schweigen, gutgeheißen. Was wäre der zielführende Weg gewesen? Die Projektleitung hätte durch eine Kontrollfrage wie: „Können Sie den Terminplan vorlegen, wenn ich Ihnen zusätzliches Personal beistelle?“ herausfinden müssen, ob das Kapazitätsproblem ein Einwand oder ein Vorwand ist. Nun werden Sie vielleicht sagen, dies würde den Fortgang der Besprechung zu lange aufhalten. Dem Teilprojektleiter würde zu viel Raum gegeben. Richtig. Deshalb wäre es eine elegante Möglichkeit gewesen, wenn die Projektleitung deutlich gemacht hätte, dass ihr auch bei diesem Teilprojektleiter der Terminplan wichtig ist. Zudem hätte sie den Teilprojektleiter bitten können, nach der Besprechung noch kurz dazubleiben, um gemeinsam zu einer Lösung für den Terminplan zu kommen.

Projekte beinhalten viel Konfliktpotenzial. Es können inhaltliche, fachliche und organisatorische Konflikte auftreten. Dazu kommen noch Auseinandersetzungen auf zwischenmenschlicher Ebene. Je nach Art des Projektes überwiegen die Sach- oder die Beziehungskonflikte. Bei Anlagen-, Investitions- oder Bauprojekten verlangsamen zwischenmenschliche Konflikte zwar das Projekt, aber ein Scheitern ist nicht zu befürchten. Bei Entwicklungsprojekten für Produkte und Software oder bei Organisationsprojekten dagegen tragen Zusammenhalt, Informationsfluss und Kommunikation oft entscheidend zum Gelingen des Projektes bei.

Eine Projektleitung muss nicht nur durch Information, Entscheiden, Fördern von Mitarbeitern und Kontrolle führen, sondern sie muss auch kommunizieren, Konflikte ansprechen, Lösung herbeiführen, Menschen motivieren und Feedback geben. Deshalb ist es wichtig, die Regeln, Techniken und Methoden des Miteinander zu beherrschen. Die

Disziplin Moderation bietet genau diesen Baukasten an. Sie sind eingeladen, sich mit der Moderation intensiver auseinanderzusetzen, um Ihre Projekte zielsicher zu leiten.

1.1 Aufgaben der Projektleitung

Als Projektleitung stehen Sie vor einer Fülle von Aufgaben und benötigen viele Kenntnisse und Fähigkeiten, um diesen Aufgaben gerecht zu werden. In *Anlagenprojekten* liegt die Hauptaufgabe der Projektleitung darin, dafür zu sorgen, dass der Vertrag zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zügig umgesetzt wird. Da sind beispielsweise technisch anspruchsvolle Windkraftanlagen zu liefern. Der Termindruck ist immens und jeder Euro, der auf dem Weg zur Errichtung der vertraglich vereinbarten Anlage eingespart werden kann, zählt. In *Produktprojekten* ist die Projektleitung gefordert, das Marktpotenzial in konkrete Anforderungen an das Produkt umzusetzen und eine adäquate technische Lösung anzubieten. Firmen nehmen viel Geld in die Hand, um Produkte vom Konzept bis zur Serienreife zu verwirklichen. Beispiele aus der deutschen Wirtschaft zeigen, dass eine Produktentwicklung nicht immer von Erfolg gekrönt ist. Das Auto Smart beispielsweise hat mehrere Iterationen durchlaufen, bis es auf dem Kfz-Markt angenommen wurde. Die Handy-Entwicklung hat gezeigt, dass es nicht so einfach ist, Marktentwicklungen wie „Fotografieren mit dem Handy“ schnell in die eigenen Produkte zu integrieren.

Organisationsprojekte weisen ganz andere Schwerpunkte und Unzulänglichkeiten auf als Anlagen- und Produktprojekte. So haben Mitarbeiter einer Behörde aus der Zeitung erfahren, dass ein Umzug von Mainz nach Berlin ansteht. Hochgelobte Standorte von Versicherungen und Unternehmen anderer Branchen werden zur Überraschung der Mitarbeiter plötzlich geschlossen. Bei Organisationsprojekten stehen nicht Produkt und Fertigung im Mittelpunkt, sondern die Menschen, die sich – aus welchen Gründen auch immer –ändern sollen. Sie tun dies selten freiwillig, also werden sie oft einfach gezwungen – mit fatalen Folgen für das jeweilige Unternehmen. Für die Änderungen selbst gibt es vielerlei Gründe. Da ist vielleicht eine neue Software, die in den Geschäftsprozess integriert werden muss. Oder Arbeitsplätze gehen verloren, weil ein Werk geschlossen wird. Oder es gibt neue Techniken und Verfahren, die bei der Übernahme von Instandhaltungstätigkeiten anzuwenden sind.

Alle genannten Projektarten haben eine Gemeinsamkeit: Der Mensch spielt darin eine wichtige Rolle, wenn er auch einmal mehr, das andere Mal weniger betroffen ist. Deshalb ist Projektleitung unteilbar mit Führung verbunden.

Projekte werden meistens kurzfristig gestartet, ohne dass eigene Unternehmenseinheiten und Prozesse dafür geschaffen werden. Der Projektleitung mangelt es in der Regel an etablierten Möglichkeiten zur Durchsetzung der Projektinteressen nach innen (Projektteam) und außen (Auftraggeber). Führen ohne formale Machtmittel ist eine typische Ausgangssituation in Projekten. Wie geht das? Größen wie Mahatma Gandhi oder Marshall Rosenberg haben gezeigt, dass (Gandhi) ohne Anwendung von Gewalt Interessen und Ziele sehr wohl umgesetzt werden können und dass (Rosenberg) auch gewaltfreie Kommunikation funktioniert [1/01].

Welche Führungsmittel können Sie im Projekt einsetzen? Viele finden Sie in der Moderation von Besprechungen und Gruppen wieder: Information, Gespräch, Vereinbarung, Glaubwürdigkeit, Zivilcourage, Mobilisierung von Mitstreitern, Geduld und Beharrlichkeit, klare Zielsetzung und deren Veröffentlichung sowie Werben um das Wohlwollen des Umfeldes. Projektmoderation ist ein Führungsstil, der dem Charakter von Projekten sehr gut gerecht wird. Die folgenden Ausführungen werden dies zeigen. Ihr Aufgabenspektrum als Projektleitung ist ausgesprochen vielfältig. Einerseits bilden Sie die Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Projektteam, andererseits müssen Sie das Vorhaben strukturieren, Arbeitspakete mit Ergebnissen definieren und das Projekt zeitlich und kostenmäßig darstellen. Eine Reihe von Methoden dient dazu, Ordnung in das Geschehen zu bringen und es den Beteiligten zu präsentieren. Neben der Schnittstelle Auftraggeber/Auftragnehmer und der Organisation (Projektmanagement-Prozess) steht der technische Prozess im Mittelpunkt der Betrachtung. Schließlich soll am Ende des Projektes ein marktfähiges Produkt, eine schlüsselfertige Anlage oder gar eine Neuorganisation stehen. Getragen wird diese Entwicklung von der Führung durch die Projektleitung, dem zielorientierten Vorgehen und dem – hoffentlich – kooperativen Zusammenspiel der Teammitglieder. Wie Bild 1.1 zeigt, muss die Projektmoderation drei Disziplinen beherrschen.

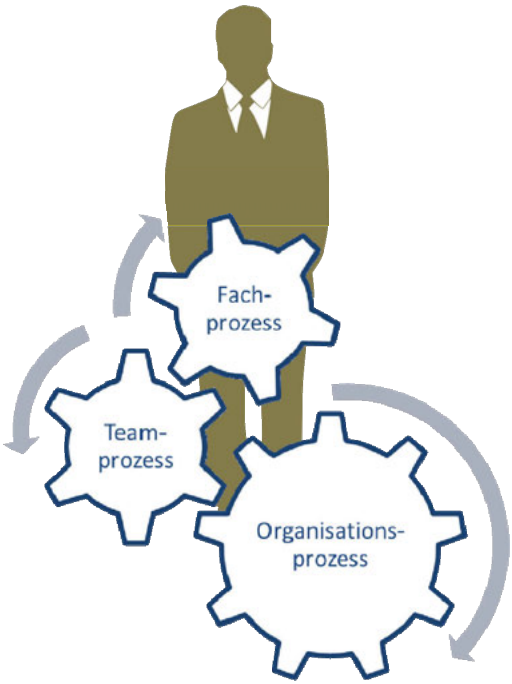

Bild 1.1: Die Projektmoderation muss drei Disziplinen beherrschen.

Die Projektleitung hat eine Menge von Einzelaufgaben zu bewältigen. Dazu einige Beispiele: Unscharfe Formulierungen in Verträgen machen Klärungen über den Inhalt

mancher Passagen erforderlich. Arbeitspakete sind zu schnüren und zu verteilen. Für neue technische Lösungen sind Entscheidungen professionell vorzubereiten. Bei Lieferproblemen, z.B. auf Grund von Streiks, müssen Anlieferungen kurzfristig neu organisiert werden, damit das Projekt weiterhin Kurs hält ... Die Aufzählung ließe sich durchaus fortsetzen.

Alle diese Aufgaben haben eines gemeinsam: Es ist etwas mit anderen Beteiligten zu klären, und die Probleme können sowohl sachlicher als auch emotionaler Natur sein. Als Projektleitung benötigen Sie deshalb Instrumente zur Konfliktlösung und Handlungsweisen, um problematische Situationen zur Zufriedenheit der Beteiligten zu meistern. Genau dort bietet Moderation Hilfen an, die unmittelbar genutzt werden können. Projektleitung hat mit Menschen zu tun und muss in vielen Gesprächen – ob telefonisch, in Meetings oder in Videokonferenzen – die projektspezifischen Themen klären und einer Lösung bzw. Vereinbarung zuführen.

Moderation bietet Instrumente und Arbeitsfelder zur Steuerung an, mit denen Sie auch die Untiefen der Gruppendynamik sicher durchschiffen.

1.2 Führen ohne „Machtmittel“

Projektleiterinnen und Projektleiter klagen in Beratungsgesprächen oft darüber, dass sie wenige Möglichkeiten haben, ihr Projekt, bzw. ihre Vorgaben und Arbeitspakete nach außen und innen durchzusetzen. Sie wünschen sich handfeste Machtmittel wie Ansage, disziplinäre Maßnahmen und Konfrontation bis hin zum Hinauswurf. Aber hier stellt sich schon die Frage: „Darf Projektleitung auf diesen Aspekt der Führung, nämlich Druck und Durchsetzung, reduziert werden?“

Führung beinhaltet noch andere Aspekte, die von der Projektleitung allzu häufig missachtet werden. Die Auseinandersetzungen mit den Beteiligten erfordern Zeit und Selbstreflexion. Führung beinhaltet Sinnstiftung, Motivation, Delegation und – als letztes Mittel – auch die Ausübung von Druck [1/02]. Sinn und Zielsetzung des Projektes zu vermitteln bedeutet, sich damit intensiv auseinanderzusetzen und mit aller Deutlichkeit zu kommunizieren. Als Projektleitung müssen Sie sich den Teammitgliedern stellen, sich auf Widerstände einlassen und Überzeugungsarbeit für das Projekt leisten.

Projektleitung soll motivieren. Motivation als „Antriebsfeder“ von Personen verstanden, bedeutet, sich intensiv mit den Bedürfnissen der Teammitglieder zu beschäftigen und konkret und gezielt auf jeden Einzelnen einzugehen. Auf der anderen Seite ist Delegation unverzichtbar und von den Teammitgliedern ist das Pflichtbewusstsein gefordert, Dinge zu tun und voranzutreiben, die nicht immer nur Freude bereiten. Sinnstiftung, Motivation und Delegation sind elementare Aspekte der Moderation. Das Wort *moderatio* bedeutet, aus dem Lateinischen übersetzt, *Maßhalten* – eine berechtigte Forderung für die Projektarbeit.

Es gilt, unterschiedliche Interessen und Sichtweisen in zielgerichtetes Handeln umzusetzen. Da die Projektleitung in der Regel nicht über die erwünschten Machtmittel verfügt, sind die anderen Aspekte der Führung wie Sinnstiftung, Motivation und Delegation

durch moderative Mittel zu aktivieren. Gegenüber der direkten Führung bietet Moderation zudem eine stärkere Chance, die Eigenverantwortung der Individuen und des Teams zu fördern und zu nutzen und so die geforderten Ergebnisse in der verfügbaren Zeit zu erreichen.

Hilfreiche Kompetenzen für die Moderation
Als Projektmoderator verfügen Sie optimaler Weise über ausreichende technische Fachkenntnisse zum Projektthema, Methodenkenntnisse für Problemlösungsprozesse und gute Menschenkenntnis. Diese Kenntnisse, gebündelt mit gutem Know-how in Moderation, ergeben eine tragfähige Basis, das Projekt zu leiten und voranzubringen.
Um Ihrer Führungsfunktion gerecht zu werden, benötigen Sie Kompetenzen aus einer Reihe von Feldern, die über den Kompetenz-Dreiklang *Fachkompetenz – Sozialkompetenz – Methodenkompetenz* hinausreichen.

Ohne *Fachkompetenz* können Sie ein Projekt nicht bewältigen – auch wenn in der Projektmanagementliteratur oft das Gegenteil behauptet wird. Es ist einleuchtend, dass bei der Projektplanung und Projektverfolgung ein gewisses technisches Verständnis mehr als nur hilfreich ist. Wie soll der Terminplan realistisch sein, wenn die technischen Zusammenhänge unberücksichtigt bleiben? Wie soll die Projektleitung die Ergebnisse beurteilen, wenn sie den Inhalt einer Spezifikation nicht versteht? Es beginnt schon im Kleinen: Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in einer Besprechung und können den Beteiligten nicht folgen, weil Sie die Fachbegriffe und Abkürzungen nicht kennen.

Neben dem technischen Sachverstand für das Projektthema ist Know-how in *Projektmanagement* gefordert, also organisatorischer Sachverstand. Zudem sind Struktur- und Prozesskompetenz gefragt. Die *Strukturkompetenz* beschreibt alles, was Orientierung und Ordnung in das Projekt bringt. Dies können Projektorganigramm, Projektauftrag, Zielstrukturierung und Terminplan ebenso sein wie Strukturen für Projektmeetings, Berichten und Änderungsabläufen. Die Kunst der Projektleitung besteht nun darin zu erkennen, wie viel Struktur ein konkretes Projekt braucht und verträgt. So ist es zum Beispiel nicht sinnvoll, von den Beteiligten eines 3-Jahres-Projektes einen Wochenbericht zu verlangen. Hier wird über das Ziel hinausgeschossen, das Projektgeschehen zu überwachen.

Die *Prozesskompetenz* beinhaltet die Fähigkeit, auf Gruppengeschehnisse adäquat einzugehen. Es gilt, das Zusammenwirken von Personen wahrzunehmen und entsprechend darauf zu reagieren. Kommunikation, Konfliktlösung, gegenseitige Sympathie oder Antipathie, Miteinander oder Gegeneinander sind wichtige Elemente der Prozesskompetenz. Infolgedessen muss die Moderation die Gesichtspunkte Struktur und Prozess fest im Auge haben.

Projekte zeichnen sich durch die Neuartigkeit von Produkten, Anlagen, Verfahren und sonstigen Vorgaben aus. Deshalb ist gerade hier ist der Aspekt *Erfahrungssicherung* als wichtiger Teil der *Lernkompetenz* besonders gefragt. Die Projektmoderation begibt sich in unsichere Gewässer, die sie dank *Moderationsmethodik* befahrbar macht. Dazu gehört letztlich auch die *Umsetzungskompetenz*. Diese umfasst Handelsfelder, ausgerichtet auf Thema, Personen und Umfeld. Sich mit Widerständen auseinanderzusetzen, Überzeugungsarbeit zu leisten, gebrochene Vereinbarungen zu thematisieren und

dennoch gute Beziehungen herzustellen und zu pflegen – das sind Herausforderungen aus dem Bereich Umsetzungskompetenz. Alle diese Kompetenzbereiche, zusammengenommen, beschreiben (siehe Bild 1.2) die Führungsstärke der Projektleitung.

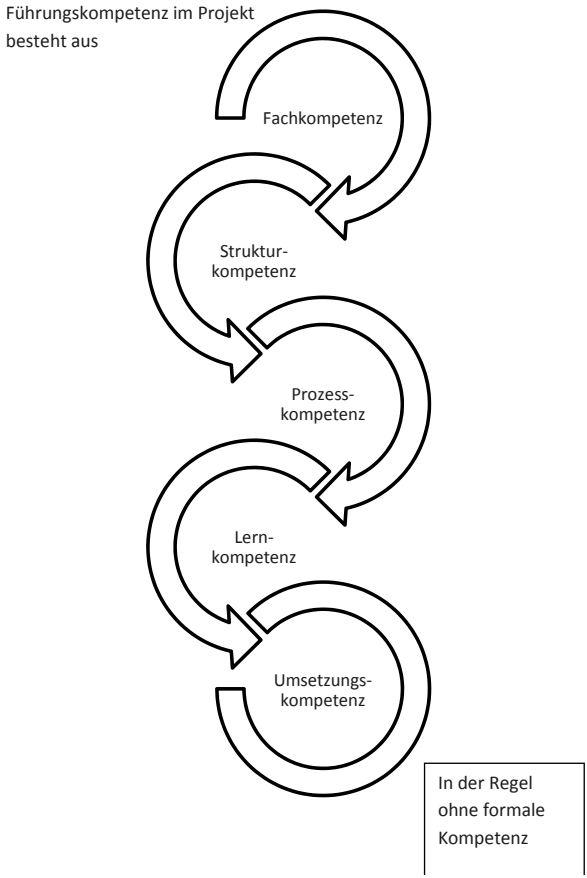

Bild 1.2: Führungskompetenz im Projekt [1/03]

Es gilt, die Beteiligten für das Vorhaben zu gewinnen und sie auf die Projektziele einzuschwören. Danach sind die Aufgaben passend zu den Fertigkeiten der Beteiligten zu delegieren. Schließlich ist laufend im Auge zu behalten, wie sich das Projekt entwickelt. Projektmoderation umfasst also eine Reihe von Arbeitsfeldern, die der Projektleitung helfen, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden.

Grundsätze Aufgaben und Werkzeuge

Führen ohne formale Machtmittel bedeutet, sich die obigen Kompetenzen bzw. Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen und damit zu arbeiten. Anhand von Grundsätzen,

Aufgaben und Werkzeugen für Führungskräfte in einer Firma können für die Projektleitung ebenfalls Instrumentarien abgeleitet werden.

Fredmund Malik [1/04] hat für Führungskräfte in einer Firma Folgendes herausgearbeitet:

Die 6 Grundsätze wirksamen Managements

1. Handle ergebnisorientiert
2. Leiste einen Beitrag zum Ganzen
3. Konzentriere Dich auf Weniges, dafür Wesentliches
4. Nutze vorhandene Stärken, statt an Schwächen und Defiziten zu arbeiten
5. Schaffe eine Vertrauensbasis
6. Denke positiv

Die 5 Aufgaben wirksamen Managements

1. Management by Objectives
2. Organisieren
3. Entscheiden
4. Kontrollieren
5. Menschen entwickeln und fördern

Die 7 Werkzeuge wirksamen Managements

1. Die Sitzung
2. Der Bericht
3. Die Stellengestaltung und die Einsatzsteuerung (Assignment Control)
4. Die persönliche Arbeitsmethodik
5. Das Budget und die Budgetierung
6. Die Leistungsbeurteilung
7. Die „systematische Müllabfuhr“: Trennung von Altem, Überkommenen

Bild 1.3: Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge für eine Führungskraft

Werkzeuge der Führungskraft	Werkzeuge der Projektleitung
1. Sitzung	Projekt(status)besprechung
2. Der Bericht	Projekt-/ Arbeitspaketbericht
3. Die Stellengestaltung und die Einzelsteuerung	Projekt-Organigramm, Projektstruktur Terminplan, Kapazitätsplan
4. Die persönliche Arbeitsmethodik	Persönliches Zeitmanagement
5. Das Budget und die Budgetierung	Projektkalkulation
6. Die Leistungsbeurteilung	Persönliches Gespräch, Feedback und Moderationstechniken

Bild 1.4: Werkzeuge wirksamer Projektleitung

Die Werkzeuge wirksamer Projektleitung können nun als Basis dienen (siehe Bild 1.4).

Die Projektleitung lädt regelmäßig zu Besprechungen ein. Diese Projekt(status)besprechungen dienen zum Planen und Steuern des Projektes. Die Projektleitung wird es so einrichten, dass regelmäßig kurz und präzise berichtet wird. Der jeweils Verantwortliche berichtet über den Stand seiner Arbeitspakete. Diese SOLL-IST-Vergleiche mit entsprechenden Trendaussagen werden je Projekt zu einem Projektbericht zusammengefasst.

Auch die Stellengestaltung und die Einsatzsteuerung erfolgen auf der Projektebene. Mit Projekt-Organigrammen werden die Verantwortungsbereiche der Kernteammitglieder und der Mitstreiter des erweiterten Teams abgesteckt. Die Stellengestaltung im Detail findet indirekt durch die Bildung der Arbeitspakete statt. Darin wird festgelegt, welche Ergebnisse gefordert sind und wer diese erstellt, sowie Termine und Kosten für die Abarbeitung festlegt.

Die Einsatzsteuerung erfolgt über den Termin- und Kapazitätsplan. Der Terminplan zeigt auf, welche Arbeitspakete von wem in welcher Reihenfolge mit welchem Aufwand bis wann erledigt werden. Diesem Terminplan ist der Kapazitätsplan hinterlegt. Hinsichtlich der persönlichen Arbeitstechnik ist für die Projektleitung besonders das eigene Zeitmanagement wichtig. Es gilt, Tagesgeschäft und Projektarbeit in Einklang zu bringen.

Das Projekt hat auch ein Budget, das über eine Kalkulation ermittelt wird. Hier werden die Personal- und Sachkosten ermittelt und mit dem Preis für den Kunden abgestimmt.

Wie sieht es nun mit der Leistungsbeurteilung aus? In der Regel verfügt die Projektleitung nicht über dieses formale Machtmittel. In manchen Firmen gilt die Regelung, dass die Projektleitung durch den Vorgesetzten des Mitarbeiters zur Leistungsbeurteilung befragt wird, wenn ein Mitarbeiter mehr als 50% seiner Zeit in einem Projekt verbringt. Auch wenn eine Projektleitung meist nicht über dieses starke Druckmittel verfügt, hat sie dennoch die Möglichkeit, in einem persönlichen Gespräch dem Verantwortlichen oder Bearbeitenden eines Arbeitspaketes Rückmeldung zu geben. Leider wird diese Feedback-Möglichkeit in der Praxis zu wenig genutzt. Auch hindert niemand die Projektleitung daran, zu einem Vorgesetzten zu gehen und sich lobend über die Arbeit eines Teammitglieds zu äußern.

Dieses sind wichtige Werkzeuge der Projektleitung zum Führen ihrer Teammitglieder, des Auftraggebers und des Auftragnehmers.

Neben einer guten Auswahl und Anwendung von Methoden und Tools ist es eine Herausforderung für die Projektleitung, die richtigen Personen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zusammenzubringen. Es gilt, Vereinbarungen z.B. zum Personaleinsatz zu treffen und diese auch in kritischen Situationen energisch einzufordern – eine nicht ganz einfache Aufgabe, der Projektleiter gern ausweichen. Aber die Moderationstechniken helfen, diese „unangenehme“ Aufgabe in eine „schöne“ Aufgabe zu verwandeln.

1.3 Führen durch Moderation

Im Projekt gibt es viele Anlässe, in denen Fachwissen, Projektmanagement-Wissen und Moderationsgeschick gleichermaßen gefragt sind. Dazu einige Beispiele: Die Termin- und Kostenplanung für das Angebot eines 1A-Kunden steht an. Die Claims aus dem laufenden Projekt gilt es zu verhandeln. Ein kritisches Arbeitspaket ist aus dem Ruder gelaufen und es sind in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen Gegenmaßnahmen zu entwickeln. Die Kombination von fachlichem Know-how, Projektmanagement und Moderation beschreibt das Arbeitsfeld der Projektmoderation. Sie kann von der Projektleitung, vom Controlling, von Teammitgliedern oder von externen Beratern wahrgenommen werden.

Im Wörterbuch wird als Moderator oder Moderatorin jemand bezeichnet, der oder die mit verbindenden Worten durch eine Besprechung oder Sendung führt, also eine Person, die ein Gespräch lenkt oder lenkend in eine Kommunikation eingreift. Der Autor schließt sich diesem Verständnis von Moderation an, basierend auf dem Lateinischen moderare für mäßigen, steuern, lenken. Was bedeutet moderativ? Als kommunikativ werden zum Beispiel Personen bezeichnet, die gut kommunizieren können und dies auch ganz gerne tun, also eine gewisse Neigung und Begabung dazu haben. Die moderative Projektleitung sieht in der Kunst der ziel- und ergebnisorientierten Führung von Besprechungen eine Wertschöpfung, eine Erhöhung der Effektivität in Projekten. Diese eben angesprochene Kunst hat unglaublich viele Facetten. Die Erfahrung ist, dass eine Projektleitung auch in der Moderation fit sein muss. Tendenz steigend: Das Arbeitsklima wird zunehmend rauer und damit steigen auch Anforderungen an die Projektmoderation.

Die Kunst der Moderation liegt nicht so sehr im Einsatz von Arbeitstechniken. Diese sind zwar für die Moderation unverzichtbar und gehören zur Standardausrüstung. Die wichtigste Herausforderung der Moderation besteht jedoch darin, die Gruppenprozesse zu beobachten und zu erkennen, wann ein Eingreifen und Steuern der Gruppe helfen kann sich weiterzuentwickeln. Die Methodenkompetenz ermöglicht es in diesem Zusammenhang, durch die situationsgerechte Anwendung von Werkzeugen und Fähigkeiten auf das jeweilige Problem zu reagieren. Das Erkennen von Entwicklungen in der Gruppe verlangt eine ausgeprägte Problem- und Situationssensibilität. Dazu gehört, dass die Moderation ihre eigenen Aktionen und Reaktionen jederzeit kontrolliert und sich selbst zurücknimmt. Insbesondere muss sie auch die aus ihrer Arbeit, ihrer Persönlichkeit und ihrem Verhalten entstehende Wirkung auf die Gruppe einbeziehen und berücksichtigen.

Das Modell der Projektmoderation enthält eine sachliche und eine emotionale Komponente. Sowohl die Sachebene als auch die Beziehungsebene zerfallen in je zwei Arbeitsfelder. Die Arbeitsfelder sind *Strukturierung – Ergebnissicherung – Konsensbildung* und *Teilnehmerbeteiligung*. Die Anfangsbuchstaben ergeben des Wort SEKT und das soll Ihnen als kleine Eselsbrücke dienen.

Im zeitlichen Verlauf und auch von der Sachlogik aus betrachtet, vollzieht sich die Moderation im Wesentlichen in vier Abschnitten: *Einstieg*, *Meinungsbildung*, *Vereinbarung* und *Ausstieg*. Dieser Moderationsablauf bestimmt das gesamte Meeting und jeden ein-

zelnen Tagesordnungspunkt. Der Einstieg in ein Thema erfolgt zum Beispiel durch eine Präsentation. Dann werden die verschiedenen Gesichtspunkte der Teilnehmer erörtert und zu einem Konsens zusammengeführt. Es werden Verabredungen getroffen, Beschlüsse gefasst oder neue Aufgaben verteilt. Mit dem Festhalten der Ergebnisse für das Protokoll kann die Agenda geschlossen werden.

Strukturierung ist die Basis jeder Projektmoderation. Einerseits muss der Ablauf der Besprechung in bearbeitbare Einheiten zerlegt werden, andererseits ist dabei zu berücksichtigen, welche Methoden zum Einsatz kommen. Agenda oder Regieplan dienen als Fahrplan für das künftige Meeting. Zur Strukturierung gibt es einige Instrumente, die je nach Situation zur Anwendung gelangen. So können zum Einstieg in das Meeting anstehende Themen gesammelt werden. Indem die Themen priorisiert und mit Durchlaufzeiten versehen werden, lässt sich der Themenspeicher als Basis für die Agenda nutzen. Diese wiederum ist nicht nur ein Planungsmittel, sondern auch ein Steuerungsinstrument. Während der Besprechung behält die Moderation im Auge, welche Tagesordnungspunkte in welcher Zeit erledigt wurden und welche Tagesordnungspunkte mit welchem Zeitbedarf noch anstehen. Ist der Zeitbedarf größer als die noch verbleibende Besprechungszeit, klärt die Projektmoderation, wie mit den noch ausstehenden Tagesordnungspunkten weiter verfahren wird.

Im Arbeitsfeld *Ergebnissicherung* überlegt die Moderation, wie sie Protokoll und auch Visualisierung gestalten will. Während des Meetings stehen der Moderation verschiedene Medien und diverse Darstellungsformen zur Verfügung. So lässt sich z.B. bei Vereinbarungen die Liste offener Punkte (LOP) als offenes Protokoll nutzen. Die Visualisierung verschiedener Meinungen auf Flipchart, auf Pinnwand oder über Beamer trägt zur Konsensbildung bei.

Mit *Konsensbildung* ist schon das Stichwort für das nächste Arbeitsfeld genannt. Auch hier gibt es eine Reihe von bewährten Instrumenten vom zielgerechten Zuhören bis hin zur Konkretisierung, die je nach Abschnitt im Moderationsablauf und je nach Thema und Stand der Diskussion hilfreich sind. Bei der Konsensbildung geht es darum, den Kommunikationsfluss aufrechtzuerhalten, Eskalationen bei Streitigkeiten zu vermeiden und „den Ball flach zu halten“. Die Konsensbildung ist in der Projektmoderation die interessanteste, aber auch schwierigste Aufgabe. Wenn Sie Experte sind, dann ist die Moderation eine echte Herausforderung. Wenn Ihre Chefs anwesend sind, kann es passieren, dass Sie ins Schwitzen kommen, weil diese Ihre Führungsrolle als Moderation nicht anerkennen wollen und Ihnen die Moderation streitig machen. Dann steht die Angst vor Gesichts- und Machtverlust im Raum.

Das vierte Arbeitsfeld *Teilnehmerbeteiligung* erfordert Menschenkenntnis. Hier geht es darum, die verschiedenen Charaktere Ihrer Teilnehmer ins Kalkül der Moderation einzubeziehen. Wie soll die Moderation mit zurückhaltend Schweigenden umgehen, wie mit großen Schauspielern, die ihre Bühne brauchen? Wie sind Kritiker oder Ideenlieferanten zu mäßigen, ohne dass deren Engagement während des Meetings sinkt?