



Projektmanagement by MODERATIO

Trotz Einsatz modernster Projektmanagement (PM) – Tools wird heute kaum ein größeres Vorhaben wie ursprünglich geplant realisiert. Kostenrahmen und Budgets werden „gesprengt“, prognostizierte Fertigstellungstermine werden nicht eingehalten und die Qualität der Produkte entspricht nicht immer den Erwartungen.

Liegt dies nun an den angewandten Tools, an der Methodenkompetenz der Beteiligten oder am mangelhaften Teamwork?

Letzteres ist der Fall! Nicht an Methoden oder Tools mangelt es – hier wird meist eher des Guten zuviel getan – sondern an dem konsequenten Bemühen um Partizipation.

Partizipation bedeutet „Mitwirkung“ und dies ist am ehesten durch persönliche Begegnung, durch (kritischen) Gedankenaustausch und konsequentes Miteinander zu erreichen. Wenig hilfreich ist der häufig anzutreffende „Methoden-Overload“, meist per EDV.

Aus diesem Grund haben wir einen pragmatischen Projektmanagement-Ansatz entwickelt, der zur Abwicklung der meisten Projekte gut geeignet ist und auf den Einsatz spezieller EDV-Tools

(der zur Abwicklung von Großprojekten unumgänglich ist) bewusst verzichtet.

Der „Trick“ besteht in der konsequenten Nutzung der Moderationstechnik und der intelligenten Verknüpfung mit leistungsfähigen Projektmanagementtools zur „Projekt-Moderation“.

Dies führt dazu, dass die Projektmitglieder die zu bewältigende Aufgabe als „ihr Baby“ empfinden und sich entsprechend dafür engagieren.

Projekt-Moderation: Überblick

Projekte gliedern sich klassischerweise in die vier Phasen:

- 1 Projektstart
- 2 Projektplanung
- 3 Projektrealisierung
- 4 Projektabschluss.

Das Team muss zeitig eingebunden werden!

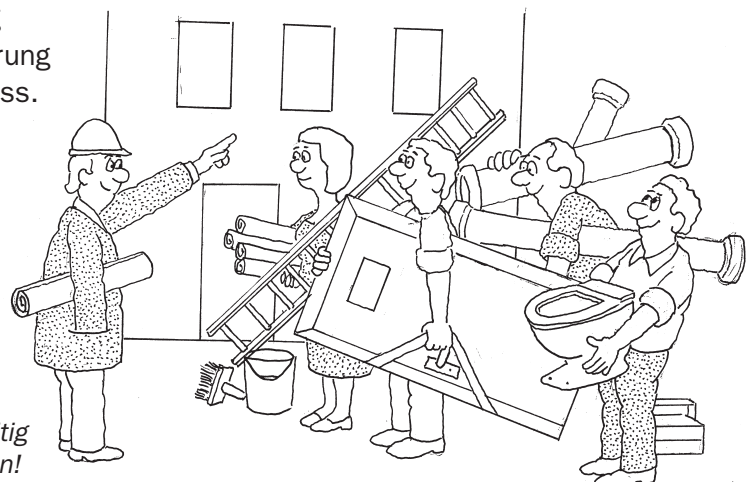
Projekt-Moderation: Die vier Phasen

1 Projektstart

Ein Projekt startet mit der Auftragserteilung. In dieser Phase kommt es darauf an, den Auftrag möglichst konkret zu fassen. Was soll bis wann erreicht sein und wie sehen konkret die Rahmenbedingungen aus? Eine Abstimmung mit dem Auftraggeber darüber ist ein absolutes Projekt-Muss!

2 Projektplanung

Der entscheidende Punkt für das Gelingen eines Projektes ist die Einbindung des Teams von Beginn an. Der erste Schritt hierzu ist der Startworkshop, der „Projekt-Kick-Off“.



In dieser z.B. zweitägigen Veranstaltung moderiert der Projektleiter nach dem „Moderationszyklus“ folgende 6 Schritte:



Schritt 1: Einsteigen

In diesem Schritt geht es vor allem darum, das Projektziel und die Rahmenbedingungen vorzustellen und den Teilnehmern die Gelegenheit zu geben einander kennen zu lernen.

Tipp: Verzichten Sie keinesfalls auf diese erste Phase, sie erleichtert die weitere Arbeit immens!

Schritt 2: Sammeln

Bevor mit der Arbeit am eigentlichen Projektthema begonnen wird, gilt es all die Punkte zu sammeln, die (aus Sicht der Teilnehmer) Einfluss auf den Erfolg des Projektes haben. Jedes Teammitglied hat Gelegenheit, die Punkte zu nennen, die aus seiner Sicht wichtig für das Gelingen sind.

Tipp: Achten Sie darauf, dass Sie nicht nur „Musik von vorne“ machen, sondern die Teilnehmer ihre Themen ... einbringen können!



Schritt 3: „Auswählen“

In der dritten Arbeitsphase werden die gesammelten Themen in eine sinnvolle Bearbeitungsreihenfolge gebracht.

Tipp: Achten Sie auf Konsensentscheidungen, so dass sich danach jede/r im Ergebnis wiederfinden kann!

Durch gute Moderation entsteht Partizipation und Sie haben nicht alles allein „an der Backe“!

Schritt 4: Bearbeiten

Jetzt geht es darum, die Arbeitspakete (AP) zu formulieren und Zuständigkeiten zu klären.

Unter Arbeitspaket versteht man im Projektmanagement die kleinste Tätigkeitseinheit, der direkt ein Verantwortlicher zugeordnet ist.

Die klassische „Kartenabfrage“ leistet hierbei gute Dienste. Sie gibt jedem Teammitglied die Möglichkeit, all die Aufgaben zu nennen, die aus dessen Sicht für den erfolgreichen Projektablauf in den Blick geraten müssen.

Dann geht es ins Detail:

Arbeitspaketdefinition

Sobald alle Pakete fest stehen, gilt es diese genauer zu planen. Dazu wird erst ein AP-Verantwortlicher festgelegt. Dieser ermittelt dann im Rahmen seiner Zuständigkeit als ersten Schritt grob Kosten und Dauer für sein „Teilprojekt“.

Wenn Sie dies als Projektmoderator begleiten, bedenken Sie, dass die Dauer hierbei nicht verwechselt werden darf, mit dem Aufwand!!! Wenn ein Maler zum Beispiel einen Tag für das Streichen eines Raumes benötigt (unter der Voraussetzung, dass er den ganzen Tag am Stück ohne Unterbrechung

dran bleiben kann) so liegt der Aufwand bei einem Tag. Wenn er nun aber mittags aufgrund eines weiteren Kundenauftrages die Arbeit unterbrechen muss und erst am nächsten Tag mittags weiterarbeiten kann, so beträgt die Dauer zwei Tage (Verfügbarkeit der Kapazität x Aufwand. Hier: 1 Tag Aufwand x 50% = 2 Tage Dauer).

Die Ergebnisse werden abschließend zusammengetragen; es entsteht ein Flip-Chart-Übersichtsblatt mit allen wichtigen Daten (Dauer, Kosten und Verantwortlichkeiten) die zur Planung des Projektablaufes benötigt werden.

Meilensteindefinition

Meilensteine sind wichtige Etappenziele im Rahmen der Projektrealisierung. Beim Bauen eines Hauses ist das zum Beispiel der Aushub oder die Kellerdecke. Meilensteine bringen Klarheit darüber, ob und wie das Projekt bei Erreichen bzw. Nicht-Erreichen des Meilensteines weiter geführt wird. Es sind sozusagen vorgeplante „Denk- und Reflexionspausen“.

Was im jeweiligen Projekt als wichtiges Etappenziel definiert wird, entscheidet das Projektteam gemeinsam.

Ablaufplanung

Jetzt wird ganz einfach an Pinwänden ein erster Projektablaufplan in Form einer Balkendarstellung erstellt. Am Ende hat das Team einen ersten Überblick darüber, wann welches Arbeitspaket startet und wann es endet. Ein erster Projektendtermin steht fest! Natürlich müssen diese Daten anschließend überprüft und ggf. genauer ermittelt werden. Aber zunächst gilt: lieber eine grobe Schätzung als gar kein Überblick!

Do's and Dont's

- Aus einer vermeintlichen Zeitnot heraus wird häufig die Planung auf ein Minimum reduziert oder ganz weg gelassen.

Spätestens in der Projektrealisierungsphase zahlen Sie den Tribut! All die Dinge, die im Vorfeld nicht bedacht wurden, müssen nun nachgeholt werden! Sollten Sie zum Beispiel vergessen haben Umzugskartons für Ihr Geschirr zu besorgen, so kann sich dies am Tag des Umzugs als äußerst problematisch erweisen und sogar den Umzug verzögern und der Ärger (mit dem Partner...) ist vorprogrammiert.

Zumindest eine Grobplanung zu Beginn ist ein absolutes Muss!

- Immer wieder werden die Projektteammitglieder vor vollendete Tatsachen gestellt und nur „informiert“ über das, was zu tun ist. Sie fühlen sich dadurch meist überfahren und wie „Handlanger“ behandelt. Die Motivation geht zurück und die Verantwortung für den Projekterfolg wird auf den Projektleiter geschoben. Probleme sind damit absehbar!

Um die Akzeptanz, Motivation und Mitverantwortung aller Beteiligten für die Planung und Realisierung des Projektes sicher zu stellen, ist eine Einbindung aller Teammitglieder von Beginn an unumgänglich!

- Projekte ohne konkrete Zielformulierung sind ein absolutes Tabu (vgl. hierzu Schritt 1, „Projektstart“).

Zu Beginn eines jeden Projektes ist ein Ziel zu formulieren, welches mit dem Auftraggeber abgestimmt ist und das von den Projektmitgliedern als erreichbar eingeschätzt wird! Wer sein Ziel nicht genau kennt, braucht sich nicht zu wundern, wenn er ganz wo anders ankommt (wo auch immer das sein mag)!

Denken Sie daran: Professionelle Projektarbeit ist kein „Hexenwerk“, durch den Einsatz der „Projektmoderation“ lässt sich vieles einfacher und befriedigender gestalten!

Viel Erfolg bei der Planung und Realisierung Ihrer Projekte!

Die Literatur zu dieser Ausgabe

Burghardt
Einführung in Projektmanagement
Verlag Publicis MCD, 2002

Seifert/Holst
Projekt-Moderation
GABAL Verlag, 2004

Seifert
Visualisieren, Präsentieren,
Moderieren
GABAL Verlag, 2004

Young
30 Minuten bis zum erfolgreichen
Projektmanagement
GABAL Verlag, 2003

Wer ist MODERATIO?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und Begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehört Visionsarbeit ebenso, wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen, wie etwa die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer und ganz speziell Moderatoren. Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An)Leiten von Gruppen; wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

Impressum

Grundlagentexte für Führungskräfte, Moderatoren, Berater und Trainer

Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration
Langenbrucker Str. 4
D-85309 Pörnbach-Puch
Tel.: 0 84 46 / 9 20 30
Fax: 0 84 46 / 9 20 333
Email: info@MODERATIO.de
Internet: www.MODERATIO.de

Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.

Weitere Exemplare auf Anfrage.



*vgl. Seifert/Holst: „Projekt-Moderation“
GABAL Verlag 2004