

## Projektmanagement by MODERATION

**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.

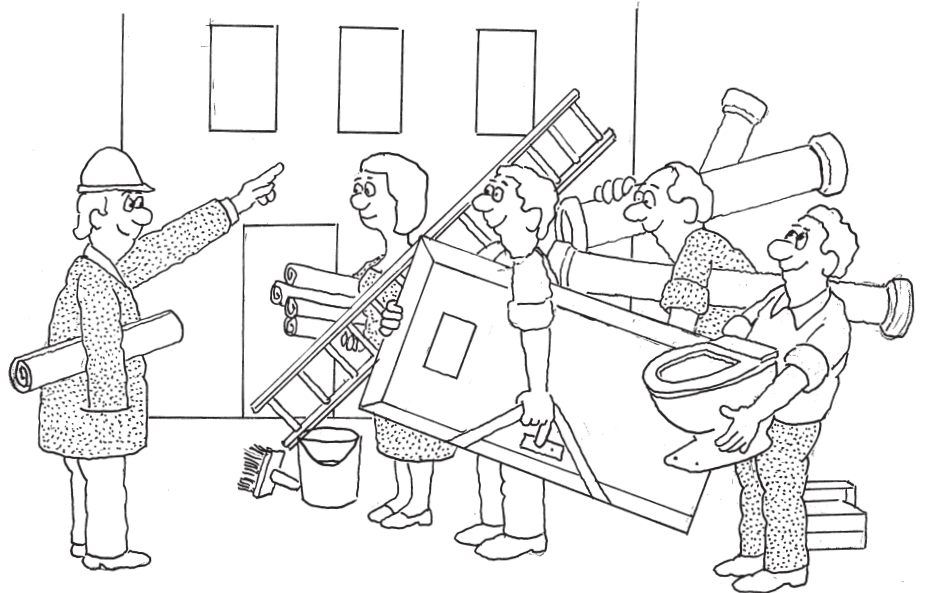
Liegt dies nun an den angewandten Tools, an der Methodenkompetenz der Beteiligten oder am mangelhaften Teamwork?

Letzteres ist der Fall! Nicht an Methoden oder Tools mangelt es – hier wird meist eher des Guten zu viel 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 bei dessen Anwendung auf den Einsatz spezieller EDV-Tools (der zur Abwicklung von Großprojekten unumgänglich ist) auch bewusst verzichtet werden kann.

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

*Das Team muss zeitig eingebunden werden!*



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:

- **Projektstart**
- **Projektplanung**
- **Projektrealisierung**
- **Projektabschluss.**

### Projekt-Moderation: die vier Phasen

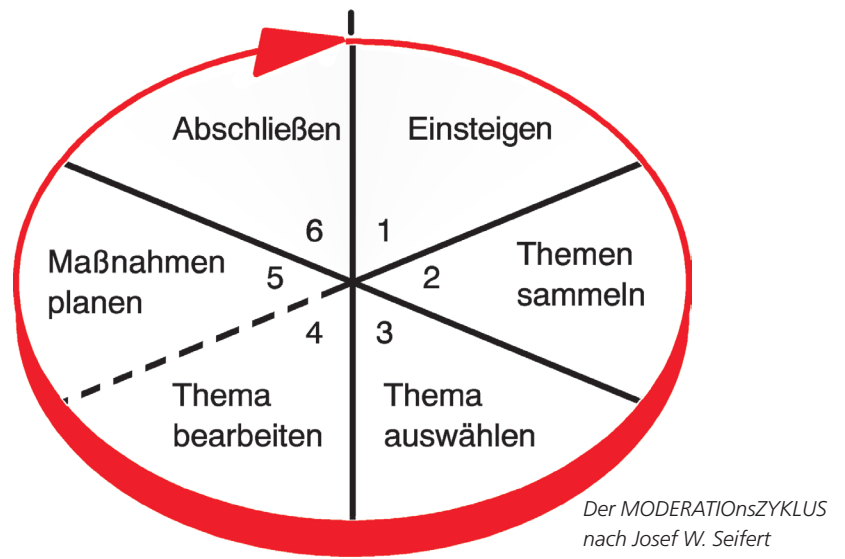
#### • **Projektstart**

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!

## • 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

Zunächst gilt es, alle die Punkte zu sammeln, die (aus Sicht der Teilnehmer) Einfluss auf den Erfolg des Projektes haben. Jedes Teammitglied hat Gelegenheit, die Anforderungen zu nennen, die aus seiner Sicht im ersten Schritt in den Blick geraten müssen und wichtig für das Gelingen des Projektstarts sind. Die genannten Anforderungen und ersten Aufgaben werden dann sortiert und in Themenblöcke zusammengefasst. So ist sichergestellt, dass die Themen zuerst besprochen werden, die nach aktuellem Wissensstand überblickbar sind und auch nicht mehr.

*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 Themenblöcke in eine sinnvolle Bearbeitungsreihenfolge gebracht.

*Tipp: Achten Sie auf Konsensentscheidungen, sodass 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 einzelnen Anforderungen konkret aus Sicht der späteren Nutzer zu formulieren. Es werden also gemeinsam sog. „Use-Cases“ oder „User-Stories“ formuliert.

Das klassische „T-Chart“ leistet hierbei gute Dienste. Es gibt jedem Teammitglied die Möglichkeit, zunächst all die Anforderungen zu beschreiben, die aus der jeweiligen Nutzer-Sicht in den Blick geraten müssen.

Dann wird zu jeder Anforderung überlegt, was umgesetzt werden müsste, damit diese Anforderung erfüllt werden kann. Jetzt geht es darum, Ideen zu generieren, immer

hinsichtlich des kleinst möglichen Aufwands in der Umsetzung. Der Trick dabei ist es, darauf zu achten, dass bei einer minimalen Umsetzung, also bei der Entwicklung eines MVP (Minimum Viable Products) die maximal mögliche und erstrebenswerte Lösung nicht verbaut wird. So kann erreicht werden, dass eine einfache, kostengünstige Lösung bereits ersten Nutzen stiftet und verwendet werden kann, während eine aufwändigere Umsetzung vielleicht erst im nächsten oder übernächsten Schritt realisiert wird – oder bewusst niemals. So wird ein möglichst schlanker Entwicklungsprozess erreicht, der Komplexität reduziert und so möglichst früh den Erfolg eines Projektes sicherstellt, ehe die Zeit oder das Budget knapp wird. Ist am Ende noch Zeit und Geld übrig oder wird vielleicht sogar mit der Minimallösung schon Geld verdient, kann weiter in einen Ausbau investiert werden.

*Tipp: Beziehen Sie in alle Arbeitsschritte das gesamte Projektteam mit ein, nur so entsteht Mitwirkung und Mitverantwortung!*

### Schritt 5: Planen

Bevor es zum Abschluss kommt, werden gemeinsam die nächsten To-Do's vereinbart. Es wird nun

entschieden, welche nächsten Schritte konkret geplant werden müssen, um die gefundene Minimallosung zu realisieren. Alle Vereinbarungen werden an einem „Task-Board“ festgehalten. Jeder Task wird dabei einem Inkrement zugeordnet. Unter Inkrement versteht man im Projektmanagement den kleinsten komplett auslieferbaren Teil eines entstehenden Gesamtproduktes bzw. -Dienstleistung. Jedes Inkrement kann nach Fertigstellung mit echten Nutzern/Anwendern getestet werden. So kann bereits während des Projektes Feedback zu einzelnen Teilstücken eingeholt werden. Nach der Auswertung des Feedbacks kann dann mit den Schlüssen daraus weiter gearbeitet werden.

Sind alle Tasks geplant und dem jeweiligen Inkrement zugeordnet, geht es ans Schätzen des Aufwands. Dabei kommt das sog. „Planning-Poker“ zum Einsatz. Dabei erhält jedes Teammitglied im Meeting ein Set an Karten. Auf jeder Karte steht eine Nummer, die einen festgelegten Aufwand widerspiegelt, der zuvor festgelegt wird. Ein Set kann z. B. aus folgenden Karten bestehen: 0, 1/2, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100, ?, Kaffee-Pause. Haben alle Teilnehmer ihre Karten, wird ein geplanter Task vom Moderator vorgelesen und jedes Teammitglied darum gebeten, die Karte mit seiner jeweiligen Schätzung offen vor sich zu legen. Anschließend wird vom Moderator derjenige mit der niedrigsten Schätzung gebeten, zu erklären, wie er zu diesem Wert gelangt ist, danach der mit der höchsten Schätzung. Danach wird jeder Teilnehmer gebeten, seine Karten zurück zu nehmen und erneut die Karten auszulegen. Die meist gelegte Zahl wird nun als Aufwand zur entsprechenden Aufgabe eingetragen. In der Absprache liegt hier die Ma-

gie, denn häufig wird klar, wo man sich noch missverstanden hat und weshalb jemand den Aufwand als sehr hoch und ein anderer als sehr niedrig einstuft. Meist spart man sich durch diesen Austausch wertvolle Zeit in der Umsetzung und erhält ein Ergebnis, das den gemeinsamen Anforderungen/Vorstellungen entspricht.

Nach der Schätzung werden die Tasks gemeinsam anhand der Dringlichkeit, Wichtigkeit oder des sog. „Business-Value“ sortiert. Der Business-Value beschreibt, wieviel das Ergebnis eines Tasks Wert ist, also wie viel man nach Fertigstellung damit potentiell glaubt an Geld verdienen zu können oder an Nutzen zu haben. Was einen höheren Wert oder eine höhere Dringlichkeit besitzt, wird weiter oben angeordnet, das andere jeweils weiter unten.

Mit der Abarbeitung der Tasks wird dann in der Projektrealisierung von

oben nach unten begonnen. Dabei kann sich jedes Teammitglied eigenverantwortlich einer Aufgabe annehmen und diese bearbeiten.

**Schritt 6:  
Abschließen**

In der letzten Phase des Projekt-Workshops geht es um die Reflexion und Bewertung der geleisteten Arbeit. Der erste Schritt ist geschafft!

*Tipp: Fragen Sie explizit danach, wie zufrieden der/die Einzelne mit dem Erreichten und mit der Art der Zusammenarbeit ist! Sie legen so den Grundstein für ein offenes Projektklima!*

• **Projektrealisierung**

Die Realisierungsphase ist die praktische Umsetzung der Planung. In regelmäßig wiederkehrenden Meetings wird nun an das Task-Board geschaut, wie weit die Bearbeitung

*Am Ende eines Projektes sollte man „das Baby“ auch gebührend feiern!*



der Tasks bereits fortgeschritten ist. Drohen die geplanten Aufgaben zur Neige zu gehen, wird erneut ein Meeting ab Schritt 1: Einsteigen abgehalten.

*Tipp: Achten Sie auf regelmäßig stattfindende Folgesitzungen, sog. Boardmeetings! Der Grundsatz muss sein: Ein Treffen kann kurz sein, aber es fällt prinzipiell kein Meeting aus!*

### • **Projektabschluss**

In der letzten Projektphase wird das „Produkt“ an den Auftraggeber übergeben, die Teammitglieder werden belobigt und die „Projektorganisation“ aufgelöst. Der Abschluss eines Projektes ist übrigens ein Grund zum Feiern!

### **Do's and Don'ts**

• 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! Sollen Sie zum Bei-

*Hast du schon gehört,  
Frau Weiss wird  
Projektleiter!*



spiel 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 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 unerfahren und wie „Handlanger“ behandelt. Die Motivation geht zurück und die Verantwortung für den Projekterfolg wird auf den Projektleiter geschoben. Probleme sind damit vorprogrammiert.

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 daher 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 Ihrer Planung und Realisierung Ihrer Projekte!

Herzliche Grüße,  
Ihr MODERATIO-Team

## **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 gehören Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie 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, (interne) Berater 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 Moderatoren und Berater, Führungskräfte und Projektleiter, Trainer und Referenten.

### **Herausgeber:**

MODERATIO – BusinessModeration  
Langenbrucker Strasse 4  
85309 Pörnbach · Germany  
Tel. +49 84 46/9 20 30  
Fax +49 84 46/9 20 333  
info@MODERATIO.com  
www.MODERATIO.com

### **Redaktion:** Josef W. Seifert

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