

Die «Interventions-Toolbox» für Projektleiter

Besprechungen leiten

Alle Welt klagt über wenig effektive Besprechungen, vielleicht hilft dieser kleine Leitfaden, etwas Struktur in die Sache zu bringen:

1. *Der Einstieg*
Der Moderator eröffnet die Besprechung, nennt das Thema und stellt die Teilnahme vor, die sich nicht kennen. Alle Teilnehmer geben bei strittigen Punkten ihr Eröffnungsargument ab. Damit werden Positionen und Interessen deutlich. TIPP: Als erste Information sollte das Ziel des Meetings genannt werden. Achten Sie darauf, nicht mehrere Ziele zu vermischen.
2. *Die Themenbearbeitung*
Die Themen werden in der Reihenfolge der Tagesordnung bearbeitet. Der Moderator notiert Wortmeldungen und erteilt das Wort. Beiträge, die nicht themenorientiert und zielführend sind, werden abgewiesen. Damit wird der Argumentations- und der Gedankenaustausch in geordnete Bahnen gelenkt. Jeder Punkt, der erledigt ist, wird vom Moderator kurz und ohne Wertung zusammengefasst. TIPP: Fragen Sie als Moderator, ob allen klar ist, worum es eigentlich geht. Sie werden erstaunt sein, wie oft unterschiedliche Sichtweisen ans Tageslicht kommen.
3. *Die Massnahmenplanung*
Die zu treffenden Massnahmen müssen eindeutig und für jeden verständlich sein. Wer nicht genau versteht, was er zu tun hat, kann die an ihn gestellten Anforderungen nicht erfüllen.
4. *Der Abschluss*
Der Moderator fragt nach, ob für alle die Besprechung beendet ist. Die Teilnehmer werden zu einem Abschlussstatement aufgefordert.

Im Rückblick werden reflektiert:

- Wie ist die Besprechung gelaufen?
- Was war gut, was sollte verbessert werden?
- Was ist als nächstes zu tun?

Das Protokoll sollte innerhalb von 72 Stunden erstellt werden. Es muss in den Punkten mit den Traktanden übereinstimmen und enthält Ergebnisse, Beschlüsse und Vereinbarungen. Auch die Verantwortlichen bei noch zu erledigenden Aufgaben sollten genannt werden, ebenso die Deadline.

Besprechungen vorbereiten

Unvorbereitete Teilnehmer bei Besprechungen verschwenden Zeit. Wenn die Unterlagen vorher bekannt sind, lässt sich das Risiko minimieren. Dazu aber gehört Führungskonsequenz.

Das dürfte vielen auch bekannt vorkommen. Da erscheint man zu einer Besprechung, und dann werden dort Themen und Unterlagen präsentiert, ohne dass man diese vorher zu Gesicht bekommen hat. Zeit zur Vorbereitung bleibt nicht mit der Folge, dass entweder über etwas entschieden wird, ohne hierfür eine echte Grundlage zu haben, oder man vertagt, um sich erst einmal richtig in die Fakten einzuarbeiten.

Bei SAP gibt es einen Vorstand, der verlangt, dass am Abend vorher alle Unterlagen ins „Knowledge-Warehouse“ eingestellt werden. So ist einmal alles dokumentiert (nach einer Besprechung, so die Erfahrung, stellt keiner mehr etwas ein), zum anderen kann sich jeder auf die Sitzung vorbereiten. Es muss ja nicht gerade ein „Knowledge-Warehouse“, ein gemeinsames Verzeichnis im Netz tut's auch. Einen kleinen Haken hat die Sache aber auch: Sind die Unterlagen nicht eingestellt, findet die Besprechung nicht statt, so die Regel bei SAP. Dazu gehört natürlich eine gehörige Portion Konsequenz, und das wiederum hat etwas mit Führung zu tun.

Besprechungen: 4 Phasen

Nur eine Stunde für eine Besprechung? Richtig wäre es, denn wer kann sich schon wirklich länger konzentrieren? Und dann für eine klare Struktur sorgen.

Ein straffes Zeitmanagement kann dafür sorgen, dass Besprechungen nicht ergebnislos enden. Setzen Sie lediglich eine Stunde an (länger kann sich ohnehin kaum jemand konzentrieren) und sorgen Sie dafür, dass für die vier Phasen bis zur Entscheidung feste Zeitvorgaben eingehalten werden.

1. Ein Fünftel der Zeit wird für die Zielformulierung aufgewendet
2. 40% der Zeit werden für die ausführliche Problemanalyse verwendet
3. die nächsten 30% werden in das Sammeln und Bewerten von Lösungsvorschlägen investiert und
4. schliesslich noch einmal 10% der Zeit für die Entschlussfassung.

Brainstorming

Die am häufigsten verwendete Methode zur Ideenfindung, von Alex Osborn entwickelt. Durch freies Assoziieren werden Ideen, Vorschläge und Gedanken in der Gruppe mündlich gesammelt und protokolliert. Die ideale Grösse der Gruppe beträgt 5-7 Teilnehmer, am besten interdisziplinär zusammengesetzt, Dauer 20-40 Minuten. Wichtig: Nicht zu früh aufhören, oft folgt nach dem ersten ‚spontanen‘ Schub ein neuer, oft mit innovativeren Vorschlägen. Vier Grundregeln sind zu beachten:

1. Jede Kritik oder Wertung an den geäusserten Ideen wird auf eine nachfolgende Phase verschoben.
2. Die Ideen anderer Teilnehmer können und sollen aufgegriffen und weiter entwickelt werden.
3. Die Teilnehmer können und sollen ihrer Phantasie freien Lauf lassen.
4. Es sollen möglichst viele Ideen in kurzer Zeit produziert werden.

Ein Moderator sorgt für die Einhaltung der Regeln, aktiviert stille Teilnehmer und stimuliert durch Reizfragen.

Brainwalking

Meist findet unser Arbeiten im Sitzen statt. Warum nicht die Ideenfindung im Gehen durchführen? Die Durchblutung des Gehirns dürfte zumindest nicht schaden. Also werden mehrere Flipchart-Blätter im Raum an glatten Wänden aufgehängt. Alle tragen das gleiche Thema. Sodann verteilen sich die Teilnehmer an die Blätter und schreiben ihre spontanen Einfälle auf. Danach gehen sie umher, betrachten die Einfälle der anderen Teilnehmer und schreiben ihre Assoziationen dazu. Dabei wird nicht gesprochen.

Wenn die Ideensammlung abgeschlossen ist, werden die Blätter in schmale Streifen zerschnitten, so dass jeder Beitrag auf einem Streifen steht. Diese werden dann sortiert und weiter bearbeitet.

Chancendenken

Was auf den ersten Blick als Katastrophe erscheint, erweist sich nicht selten auf den zweiten Blick als Chance. Diese Erfahrung lässt sich auch auf Ideen übertragen.

Immer wieder werden Sie Ideen begegnen, die auf den ersten Blick keinen Sinn zu machen scheinen. Diese abzulehnen ist einfach. Sinnvoller aber könnte die Frage sein: „Was ist brauchbar daran?“ Jede Wette: Sie finden immer einen Aspekt, der nützlich ist. Diesen gilt es nun weiter zu entwickeln.

Diese Vorgehensweise beruht auf einem Wechsel der Perspektive – man betrachtet eine Idee aus einer anderen Position. Es gibt zahlreiche weitere Möglichkeiten, eine neue Position einzunehmen. Wie wäre es, gedanklich in die Schuhe eines anderen zu schlüpfen und zu fragen: „Was würde Ihre Tochter zu der Idee sagen? Was Mick Jagger, ein Bettler, ein Blinder?“

Das Schlimmste, das passieren kann

Einmal angenommen, im Prinzip ist die Lösung für ein Problem gefunden, aber an der Umsetzung hapert es. Da hilft vielleicht die Fragen nach dem Schlimmsten, das passieren kann.

An manche Probleme und auch an manche Lösungen traut man sich nicht heran, weil man befürchtet, dass sie zu gross sind oder es ungute Konsequenzen gibt. Hier hilft es, sich zu fragen: „Was ist das Schlimmste, das passieren kann?“ Und sich dann (ggf. mit den beteiligten Mitarbeitern) auszumalen, was Schreckliches sein könnte. Doppelt gewonnen: Das Aussprechen der Ängste ermöglicht es, sie zu entkräften oder Lösungen dafür zu finden. Meist stellt sich heraus, dass das Schlimmste gar nicht schlimm ist. Jeder geht mit mehr Zuversicht an die Lösung.

Denken in Bedingungen

Wenn eine Diskussion festgefahren ist, bringt es wenig, seine eigene Meinung immer wieder zu begründen. Wenn man dagegen die Perspektive wechselt und nach den Bedingungen fragt, unter denen man seinen Standpunkt verändern würde...

„Denken in Bedingungen“ – hierzu sagt jeder der Beteiligten, unter welchen Bedingungen er dafür ist. Am Ende hat man eine Liste von Bedingungen, die von allen anerkannt ist. Nun muss man überprüfen, ob sie erfüllbar sind oder nicht. Wenn dies nicht der Fall ist, lautet die Entscheidung „nein“. Auf diese Weise ist die Chance gross, auch komplexere Probleme ohne Streit zu lösen.

Instand-Ökocheck

Jeder Moderator kennt die Widerstände, die sich regen, sobald eine mögliche Lösung gefunden ist. Die richtigen Fragen zur richtigen Zeit helfen allen Beteiligten.

Ein Moderator, der den Auftrag hat, Veränderungen zu begleiten, wird mit vielen Formen des Widerstandes konfrontiert. Fragen sind hier oft der Schlüssel zum Erfolg. Der „Instand-Ökocheck“ kann ihm als Orientierungshilfe und den Beteiligten als Reflexionshilfe dienen:

- Was passiert, wenn sich **etwas** ändert?
- Was passiert, wenn sich **nichts** ändert?
- Was passiert **nicht**, wenn sich **etwas** ändert?
- Was passiert **nicht**, wenn sich **nichts** ändert?

Kasse der negativen Einstellungen

Ärgern Sie sich auch manchmal über Aussagen wie: „Das geht nicht“? Eine kleine Spielregel könnte helfen, solche Sätze „abzuschaffen“.

Wenn Sie innerhalb einer Arbeitsgruppe „das geht nicht“ Aussagen oder Killerphrasen vermeiden wollen, können Sie als Spielregel eine Kasse der negativen Einstellungen einführen: Pro negative Bemerkung wird zum Beispiel CHF 5.- verlangt. Mit dem Ertrag können Sie dann etwas Positives gemeinsam unternehmen (Essen, Theater, Seminar, Ski-Weekend) und Ihr Team so verstärken.

PLANER-Modell

Ein Problem systematisch anzugehen kann manchmal der beste Weg sein. Das PLANER-Modell beschreibt einen Schritt nach dem anderen und bietet eine Orientierung über den jeweiligen Zeitbedarf.

Um ein Problem systematisch mit einer Gruppe anzugehen, eignet sich als Struktur das folgende Modell:

P - das Problem wird benannt, beschrieben, eine konstruktive Lösungsfrage formuliert.

Ziel: Die Gruppe soll mit Fragen und Problemaspekten vertraut gemacht werden. Das Ziel soll positiv und als „Wie-Frage“ formuliert werden! (Wie können wir für Transparenz in unserer Arbeit sorgen?)

Zeit: 30% der Gesamtzeit. *Ablauf:* Moderator begrüsst die Gruppe, erläutert den Grund der Zusammenkunft, stellt eventuell Experten vor, Experte präsentiert das Problem, Moderator sammelt weitere Problemaspekte, erarbeitet mit der Gruppe das Ziel bzw. die Zielfrage!

L - Lösungen werden im Brainstorming-Verfahren zusammengetragen.

Ziel: Möglichst viele unterschiedliche Lösungsansätze finden bzw. entwickeln. *Zeit:* 20% der Gesamtzeit. *Weg:* Alle Ideen visualisieren. *Ablauf:* Keine Kritik, Quantität geht vor Qualität, auch absurde Ideen, abschliessend durchnummerieren, *Technik:* Brainstorming zur Wie-Frage, Analogien finden, in anderen Kontexten nach Ideen suchen

A- Auswahl der Ideen

Ziel: Verdichten der Lösungsansätze, Prioritäten feststellen, Gemeinsamkeiten aufzeigen. *Zeit:* 20% der Gesamtzeit, jedes Teammitglied wählt die Idee(n) aus, die es für wichtig hält. *Ablauf:* Klebepunkte verteilen – gleiche Anzahl pro Teilnehmer (Wie festgelegte Prioritätenzahl), erst wenn alle die Auswahl beendet haben, kleben alle ihre Punkte an die jeweilige Idee! (pro Idee max. einen Punkt)

N- Netzwerk entwickeln

Ziel: Konzepte entwickeln als Leitlinie für die Umsetzung, für alle wahrnehmbar machen, *Zeit:* 30% der Gesamtzeit, *Ablauf:* Wichtig! erst alle punkten, dann zusammenfassen! Die Ideen mit den meisten Punkten umrahmen, dazugehörige Ideen in den Rahmen schreiben, evtl. Namen für Rahmen/Konzept finden, Minderheitenvotum für einzelne Ideen berücksichtigen (Minderheiten ernst nehmen, aber nicht übertreiben) – gemeinsamer Nenner? Konzeptansätze ggf. konkret ausarbeiten

E- Einsatzplan erstellen

Ziel: Massnahmenkonzepte in konkrete Aktionen umsetzen, *Zeit:* 10% der Gesamtzeit, *Weg:* Detaillierte Aufstellung der Aktionen, wer es macht und wann, *Ablauf:* Liste der Massnahmen und Aktionen erstellen: Was soll geändert werden? Wo soll etwas geändert werden? Wie soll etwas geändert werden? Wer soll ändern? Wann soll geändert werden? Vereinbarungen nur mit Anwesenden treffen, Wer unterstützt bei . . ? Überprüfungspunkte, -zeiten und -kriterien festlegen!

R- Reflexion

Ziel: Überprüfen, ob das Ziel erreicht worden ist! Nach definierter Zeit Treffen einberufen. *Ablauf:* Was war unser Ziel? Welche Mittel und Massnahmen haben wir eingesetzt? Was ist das Ergebnis unserer Bemühungen? Ggf. Schwachpunkte erkennen und neuen PLANER beginnen.

Projektarbeit

Folgt man dieser Empfehlung, kommt es einem Rollentausch für Führungskräfte gleich. Sie sind Teilnehmer in einem Projekt, das von einem Mitarbeiter geleitet wird.

Es kann manchmal schon bedenklich stimmen, wie wenig Ahnung manche Führungskräfte vom Fachgebiet der eigenen Abteilung haben. Wie wäre es, wenn es in einem Unternehmen zur Regel wird, dass Führungskräfte mindestens einmal pro Jahr in einem Projekt, das ein Mitarbeiter leitet, mitarbeitet? Dadurch würden sie fachlich am Ball bleiben. Aber auch die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, das Verständnis für die Situation des anderen, könnte kräftig profitieren. Und schliesslich wäre dies eine hervorragende Gelegenheit, die Führungsfähigkeit des betreffenden Mitarbeiters, der das Projekt, den Arbeitskreis oder Qualitätskreis leitet, zu entwickeln und zu fördern.

Projektarbeit: A-K-V-Analyse

Eine unzureichende Projektorganisation ist die Ursache für viele gescheiterte Projekte. Die Analyse der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Beteiligten hilft vorbeugend.

In der Projektpraxis treten immer wieder Probleme auf, die durch eine unzureichende Projektorganisation verursacht sind. Um solche Schwierigkeiten zu umgehen, versuchen erfahrene Projektleiter bereits in einer sehr frühen Projektphase die Aufbau- und die Ablauforganisation ihres Projektes verbindlich zu klären. Dabei kann die folgende Übung helfen.

In der A-K-V-Analyse wird gefragt, welche Aufgaben (A) der Projektleiter, das Projektteam und der Auftraggeber in dem Projekt jeweils erfüllen sollen.

Zu einer Aufgabe gehören aber auch Kompetenzen (K) oder Rechte. Wer soll welche Rechte bekommen, bzw. welche Rechte muss er haben, um seine Aufgaben erfüllen zu können.

Die Frage nach der Verantwortung (V) oder den Pflichten gehört ebenfalls dazu und aus den Nennungen für die jeweiligen Aufgaben lassen sich Kriterien ableiten, anhand derer der Erfolg gemessen wird.

Im Endergebnis entsteht für das Projekt eine Matrix, in den A, K und V für die verschiedenen Gruppen im Projekt dargestellt sind. Die notwendigen organisatorischen Regelungen, z.B. für die Struktur (wer, wann, was in welcher Form) der Kommunikation lassen sich hieraus dann schnell ableiten.

Führungskräften (Auftraggebern) und Projektmitarbeitern wird durch diese Übung häufig zum ersten Mal klar, dass zur Delegation bzw. Übernahme von Verantwortung auch die Regelung der zugehörigen Rahmenbedingungen gehört. Diese Klarheit und die daraus abgeleiteten Regelungen sind eine wertvolle Grundlage effizienter Projektarbeit.

Projektklärung

Projekte haben es mitunter an sich, dass die Beteiligten nicht so recht wissen, woran sie eigentlich sind. Dieser kleine Fragebogen könnte eingesetzt werden, um hier Abhilfe zu schaffen.

Projekte haben es mitunter an sich, dass die Beteiligten nicht so recht wissen, woran sie eigentlich sind. Dieser kleine Fragebogen könnte eingesetzt werden, um hier Abhilfe zu schaffen. Jeder im Projekt füllt ihn aus und beantwortet die Fragen auf einer Skala von „kaum“ bis „weitestgehend“.

Im laufenden Projekt ...

- ... ist meine Rolle klar?
- ... sind meine Aufgaben stimmig
- ... sind meine Entscheidungs- und Handlungskompetenzen klar
- ... sind die Ziele des Vorhabens zwischen Geschäftsführung und Projekt-Mitarbeitern abgestimmt
- ... sind die Ziele des Vorhabens mit den anderen an der Lösung Mitarbeitenden geklärt
- ... ist die Zusammenarbeit gut und wirkungsvoll
- ... ist die Verantwortung für das Projekt und seine Ergebnisse klar
- ... sind mir die Erwartungen der verschiedenen Projektbeteiligten und -betroffenen an mich klar

Schuldige der Woche

Es klingt auf den ersten Blick etwas paradox: Aber den Schuldigen der Woche zu suchen, kann Spass machen und die Stimmung im Team entkrampfen.

Ein unterhaltsames Ventil für Stress war in unserer Abteilung der „Schuldige der Woche“. Einer aus der Abteilung wurde dazu bestimmt, eine Woche an allem Schuld zu sein. Wann immer irgendetwas schief ging, hörte man ein lautes „Und wer ist wieder schuld?!!!“ – und einige Kollegen antworteten begeistert mit dem Namen desjenigen, der „dran“ war. Wichtig: alle sind mit Humor dabei. Funktionierte hervorragend, wenn sich die Kollegen untereinander gut verstehen. Lockert auf, wird nie langweilig – und alleine die Wahl des Schuldigen der Woche sorgt für eine Menge Spass. Schliesslich haben sich die Kandidaten schon freiwillig gemeldet, schuld zu sein – meist allerdings, wenn ihr Urlaub bevorstand ... Der Vorteil: Situationen, in denen jeder gereizt ist, werden dadurch sofort entspannt.

Walt Disney: Die drei Stühle

Eine Übung, bei der sich drei Teilnehmer in unterschiedlichen Rollen an die Lösung eines Problems begeben.

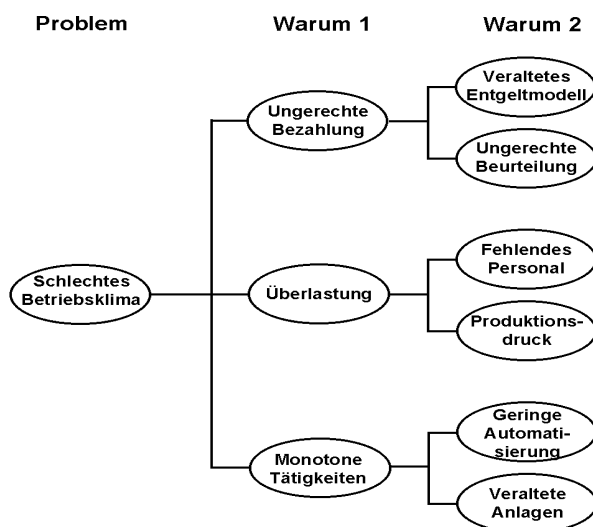
Drei Mitglieder eines Teams diskutieren auf unterschiedlichen Stühlen über eine zu lösende Aufgabe, der Rest der Gruppe beobachtet das Geschehen. Die Stühle tragen die Namen „Traumstuhl“ –

auf ihm werden Visionen und der Soll-Zustand entwickelt – „Kritikstuhl“ – von ihm aus werden Argumente gegen den "Traumstuhl" vorgebracht – und der „Realisationsstuhl“ – sein Inhaber versucht, eine brauchbare, realistische Lösung aus den Ideen der beiden anderen abzuleiten. Die Inhaber der Stühle können wechseln, die Rollen dürfen zwischendurch getauscht werden, so dass jeder auch einmal die Rollen der anderen einnehmen kann.

Warum-Warum-Diagramm

An den linken Rand wird das Problem geschrieben, von dort gehen Äste ab, die zu möglichen Ursachen des Problems führen (Warum). Jede dieser Ursachen wird erneut mit der Frage „warum“ beleuchtet, die Antworten werden in der zweiten Warum-Spalte aufgeführt. So handelt man sich von Entscheidungsast zu Entscheidungsast, der Weg durch die verschiedenen Ebenen wird stets durch die Frage „warum“ gesteuert.

Beispiel:



Das Warum-Warum-Diagramm lässt sich auch sinnvoll zur Lösungssuche einsetzen. Dazu ersetzt man lediglich „Warum“ durch „Wie“, z.B. „Wie können wir die Mitarbeiterzufriedenheit steigern: Neue Kantine, verbessertes Vorschlagswesen usw.“ Die nächste Stufe im Diagramm enthält dann Fragen wie: „Wie können wir ein Verbesserung des Vorschlagswesens erzielen?“ usw.