

PROJEKTMEETINGS LEITEN UND MODERIEREN



Für viele Führungskräfte und Projektleiter/-innen sind Meetings lästige Pflichtübungen – Synonym für überladene Agenda und sich endlos im Kreis drehende Diskussionen, bei denen irgendwann jemand „angesichts der fortgeschrittenen Zeit“ darauf drängt, „diesen Punkt jetzt abzustimmen, denn wir brauchen eine Entscheidung“. Sie unterschätzen, welch mächtiges Steuerungsinstrument physische – aber auch virtuelle – Zusammenkünfte sind. Mit Moderation machen Sie aus Ihren Meetings ein machtvolleres Steuerungsinstrument, das Sacharbeit und Teambuilding gleichermaßen voranbringt.

Start, Controlling oder Jour fixe – unterschiedliche Formate entlang des Project Life Cycles

In Projektstartphasen dominieren erstellte Pläne – für Leistung, Termine, Kosten. Zu kurz kommt meist das Teambuilding und Big Picture. Zeichnen Sie ein Segelboot mit Rückenwind und Gegenwind auf ein Plakat oder einen mäandernden Weg zum Ziel, mit Meilensteinen am Rand, Hindernissen und Rastplätzen. Binnen 30 Minuten holen Sie – für alle nachvollziehbar – Hoffnungen und Befürchtungen ans Licht. Ihr Team notiert diese auf Karten – und Sie können sie direkt aufgreifen und besprechen.

Aus Spielregeln liebevoll gepflegte Rituale machen

8 von 10 Befragten in meinen Seminaren beantworten die Frage nach Spielregeln mit „Die werden am Anfang immer vereinbart – um dann eh nicht eingehalten zu werden.“ Scheinbar unvermeidlich? Nicht, wenn die Regeln gemeinsam ausgehandelt, eingeübt und sanktioniert werden. *So ist z.B. im Rotationsprinzip jede/-r Anwesende einmal dafür verantwortlich, die Agenda vorzubereiten. Regeln zu Vertretung, Pünktlichkeit, Umgang mit Handys oder Gesprächsdisziplin können spielerisch überwacht werden.* Der/Die Zuständige hält z.B. gelbe Karten hoch oder schlägt einen zarten Gong, wenn jemand die vereinbarte Redezeit überschreitet. Alle erleben, um wie viel effizienter und konstruktiver das Gesprächsklima wird – was die Bereitschaft erhöht, Regeln einzuhalten.

Substanziell diskutieren – das geht auch schweigend

Flipcharts zu beschriften ist Übungssache, doch: Jede Visualisierung ist besser als eine, die nicht stattfindet. Wenn der/die Moderator/-in ein Argument am Flipchart für alle sichtbar festhält, erlaubt ihm/ihr das, bei der nächsten Wiederholung mit einer freundlichen Geste dorthin zu zeigen oder es mit einem 2. Strich zu markieren, statt dass es noch einmal 5 Minuten lang dargelegt wird. In Teams, die „heftig“ diskutieren, kommen oft stille Expertinnen und Experten unter die Räder, die nicht ums Wort kämpfen. *Sie hätten aber vielleicht den entscheidenden Hinweis zur Lösung. Bei einer Frage-Antwort-Diskussion mit dem „Squid“ – einem stillen, schriftlichen Diskussionsformat – können sogar mehrere Gesprächsstränge parallel verfolgt werden.* Alle kommen „zu Wort“ – und das in klösterlicher Ruhe und Konzentration. Was in einer plenaren Runde vollkommen unmöglich ist, gelingt: Nach nur 20 Minuten haben Sie schwierige Inhalte mit allen Anwesenden beleuchtet. Einfache Tabellen, die Sie vorbereiten, erlauben Ihnen, Diskussionen schnell zu strukturieren. *Ein Beispiel? Das geplante Releasedatum der Software ist nicht haltbar. Technik/IT (Sicherheit! Funktionalität! Testung!), Marketing (Fuß im Markt! Messestermin! Weihnachtsgeschäft!) und Projektleitung (Leistung! Termine! Ressourcen!) haben divergente Prioritäten.* Als Moderator/-in ermöglichen Sie, 3 Optionen zu entwickeln, die auf Interessen und Bedürfnissen der Beteiligten basieren. In der Gruppe definieren Sie dann Entscheidungskriterien und vergeben Punkte – eine Option wird nach sachlicher Diskussion für alle nachvollziehbar ausgewählt.

Entscheidungen treffen, die mitgetragen werden

Alternativ lassen Sie „systemisch konsensieren“. Dabei wird der Widerstand gegen Lösungsvorschläge mit Punktevergabe zwischen 0 (= gar kein Widerstand) bis 10 („mein persönliches No-Go“) gemessen. *Dieser Abstimmungsmodus erbringt den größten gemeinsamen Nenner, eine Option, die in der Gruppe die breiteste Zustimmung findet. Sie vermeiden das, was bei einer 5:2- oder 16:4-Abstimmung oft passiert:* Dass ein Vorschlag „gewinnt“, der für eine/-n Einzelne/-n oder mehrere das persönliche „No-Go“ ist – und deswegen sofort wieder torpediert würde. Konsensierte Entscheidungen sind tragfähig.

Alle Moderationswerkzeuge“ folgen der Maxime, Diskussionen kürzer, effizienter und konstruktiver zu machen. Wenn dann noch etwas zu essen und zu trinken am Tisch steht, die Sitzordnung auch einmal verändert oder durch Steh- und Kaffeehaustische aufgelockert wird, dann kann selbst in kargen Sitzungszimmern die Atmosphäre von Oasen oder Lagerfeuern entstehen: Projektmeetings, die produktiv und lohnend sind, die uns inhaltlich weiterbringen – und zu denen wir motiviert hingehen!



Mag. a Susanne Schwanzer, MSc.
Expertin für Projektmanagement und soziale Kompetenz

TIPP

Projektmeetings leiten und moderieren

22.10.2018

9.4.2019

wifwien.at/24312x

Soziale Kompetenz im Projektmanagement

5.–6.11.2018

18.–19.2.2019

20.–21.5.2019

wifwien.at/39361x