

CONSENSA: Projektarbeit prozessorientiert gestalten

von Ute Kuhlmann



Daniela Mayrshofer

Projekte sind lebendige Prozesse. Das bedeutet auch, dass sie in ein Umfeld eingebettet sind, das sich stetig verändert. Nicht immer gelingt es Projektleitern allerdings, in diesen komplexen Zusammenhängen neu entstehende Anforderungen wahrzunehmen und positiv einzubeziehen. Das Beratungsunternehmen CONSENSA aus Hamburg begleitet seine Kunden durch schwierige Projektphasen, ermöglicht neue Perspektiven und Synergien, unterstützt sie durch Coaching und qualifiziert unterschiedliche Beteiligte im Projektmanagement so nah am Job, wie irgend möglich.

Die Kunden von CONSENSA kommen aus ganz unterschiedlichen Branchen: Banken, Versicherungen, Automobil- oder auch IT-Unternehmen. Eines haben sie jedoch gemeinsam: Sie müssen komplexe Projekte bewältigen, die fach-, firmen- oder länderübergreifend abgewickelt werden. Meist handelt es sich dabei um Großunternehmen. Zwar gewinnt Projektmanagement auch bei mittleren oder kleinen Unternehmen an Bedeutung, die Notwendigkeit zur Professionalisierung wird in diesem Bereich jedoch noch nicht wahrgenommen.

Viele Meinungen, eine Entscheidung – Konsens erhöht die Verbindlichkeit

Projektbegleitung, Qualifizierung und Coaching sind die drei Säulen von CONSENSA. Dabei zeigt schon der Unternehmensname (von lat. consensus: Übereinstimmung, Einigkeit), dass großes Gewicht auf die Übereinstimmung in der Teamarbeit gelegt wird. Die sollte nicht auf hierarchischen Strukturen oder Mehrheitsentscheiden beruhen, sondern auf einem gemeinsamen Einvernehmen, da gemeinsam getragene Ergebnisse schneller und effektiver umgesetzt werden. Eine Selbstverständlichkeit? "Durchaus nicht," sagt Daniela Mayrshofer, Geschäftsführerin von CONSENSA. "Viele Projektleiter haben Angst davor, andere Personen in die Planung und Entscheidung mit einzubeziehen. Sie befürchten, damit ein Chaos heraufzubeschwören, daher bestimmen sie lieber alleine, wo's lang geht". Eine gute Moderation kann dies allerdings verhindern.

Meistens lohnt es sich, wenn sich Projektteams konstruktiv um eine gemeinsame Lösung bemühen. Die Chancen einer schnellen und zielgenauen Umsetzung steigen um ein Vielfaches, wenn alle Beteiligten im Boot bleiben. So hat man am Ende mehr Zeit gespart, als am Anfang in einer ausführlichen Diskussion "vergeudet" wurde. Im Vergleich zu scheinbar schnellen Lösungen werden bei diesem Vorgehen oft erhebliche Kosten eingespart, da deutlich weniger unnötige Schleifen zu ziehen sind.

Projekt- und Prozessbegleitung

Aus diesem Grund führen die Berater von CONSENSA in ihren Start-Workshops mit Projektteams unter anderem eine gemeinsame Auftragsklärung durch. Erst der Diskurs bringt Klarheit in die Anforderungen. Dabei kommen Aspekte zur Sprache, die einem Projektleiter in Einzelarbeit oft gar nicht auffallen. Zum Beispiel sollte ein Projektleiter einen Projektplan für die Entwicklung eines Produkts ausarbeiten, das für den internationalen Markt bestimmt war. Erst im Workshop erfuhr er von seinem Team, dass gewünschte Leistungsmerkmale in manchen Ländern gar nicht zu verkaufen sind.

Der Bereich "Projektbegleitung" umfasst außer einer fortlaufenden Auftragsklärung auch Maßnahmen zur Teambildung und -entwicklung, Projektorganisation und Konfliktmanagement. Die Unterstützung von Entscheidungsprozessen, eine Einbindung von Projekten in die Unternehmenskultur und die Einarbeitung von Mitarbeitern in prozessorientierter Projektarbeit zählen ebenfalls zu diesem Bereich.

Im Rahmen einer Prozessbegleitung unterstützen die Berater Projekte, indem sie z.B. Veranstaltungen und Meetings planen und moderieren. Das ist erforderlich, wenn der Projektleiter entlastet werden soll, weil er fachlich zu sehr eingebunden ist oder sich stärker auf seine Führungsaufgaben konzentrieren muss. Darüber hinaus werden die Teams in diesen Veranstaltungen beraten, wie sie die Projektarbeit am besten organisieren.

Projektbegleitung rechnet sich für viele Unternehmen. Die Faustregel dabei lautet: Ein Beratertag Projektbegleitung lohnt sich, wenn dadurch zwei Mitarbeitertage eingespart werden können. Dies ist bereits der Fall, wenn ein zwölfköpfiges Projektteam eineinhalb Stunden mit einer Diskussion verbringt, die zu keinem sinnvollen Ergebnis führt. Man kann sich leicht ausrechnen, wie viele Mitarbeitertage verloren gehen, wenn Teams mehrere Wochen an einem nicht sauber geklärten Projektauftrag arbeiten!

Vier Prozessebenen helfen, die Komplexität zu steuern

Die Arbeit von CONSENSA ist prozessorientiert. Damit ist gemeint, dass Projektarbeit immer von einer bereits vorhandenen Ausgangssituation ausgeht und auf ein vorher formuliertes Ergebnis zusteuert. Definiert wird das Ergebnis und nicht der Weg dorthin. Folglich muss jeder Schritt des Prozesses darauf geprüft werden, ob er zielführend ist oder nicht. Nur durch eine optimale Prozessgestaltung lässt sich das gewünschte Ergebnis effektiv und effizient erreichen und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter erhalten. Dabei darf man nicht nur fachliche und planerische Elemente betrachten, sondern muss auch Maßnahmen für die Entwicklung der Zusammenarbeit im Team sowie mit anderen Projektbeteiligten – z.B. Führungskräften – berücksichtigen.

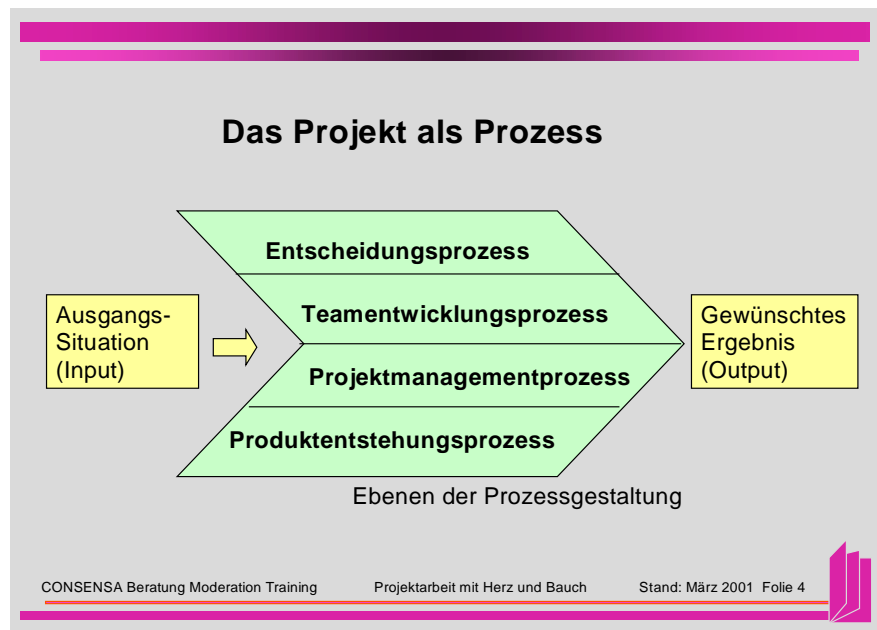


Bild 1: Die vier Prozessebenen eines Projekts.

Bei jedem Projekt unterscheiden die Berater vier verschiedene Prozessebenen (Bild 1): Erstens die inhaltliche Arbeit oder den Produktentstehungsprozess. Daneben existiert der Projektplanungs- und -steuerungsprozess, also das klassische Projektmanagement mit Aufgaben- und Ressourcenplanung. Drittens gibt es einen Teamprozess, an dem sich alle Mitarbeiter beteiligen und viertens einen Entscheidungsprozess, in den Entscheider, Vorstände, Interessenvertreter und andere Betroffene einbezogen werden.

In einem Fahrzeugentwicklungsprojekt ist z.B. zunächst die fachlich-inhaltliche Frage zu klären: Welche Merkmale, Funktionen und welches Design gibt es? In der zweiten Ebene wird die Organisation des Arbeitsprozesses betrachtet, in dem die Arbeit nach den Regeln klassischer Projektarbeit in Aufgabenpakete gegliedert wird, die dann in einer bestimmten Reihenfolge entsprechend eines vereinbarten Terminplans abgearbeitet werden müssen.

Dennoch scheitern Projekte oft an Problemen der Zusammenarbeit (Teamentwicklungsprozess), die durch unterschiedliche Interessen bei den beteiligten Funktionen oder durch persönliche Aversionen bedingt sein können. Zum Beispiel wollen die Entwickler ein möglichst perfektes Ergebnis erzielen, während der Vertrieb schnell und kostengünstig liefern will.

Darüber hinaus kommt es immer wieder vor, dass Führungskräfte Entscheidungen in Bezug auf das Projekt treffen, die mit der Projektleitung nicht richtig abgestimmt sind, wie z.B. Terminzusagen beim Kunden. Das ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass der Informationsfluss und die Zusammenarbeit zwischen Projektteam und Führungskraft nicht optimal verläuft. Dies zu gestalten ist Aufgabe des Entscheidungsprozesses.

Erst durch die Betrachtung und Gestaltung dieser vier Prozessebenen lassen sich die Einzelprozesse zielführend abwickeln. "Dabei ist es jedoch nicht nötig", so Daniela Mayrshofer, "die Kunden mit den Theorien, die hinter den Methoden stehen, zu 'erschlagen'". Schließlich gehe es nur darum, dass es funktioniert und man das entsprechende Handwerkszeug beherrscht. Die Zusammenarbeit wird teamorientierter, lebendiger und vor allem effektiver.

Systemische Projektarbeit

Alle Berater bei CONSENSA besitzen neben ihrer fachlichen Qualifizierung in der Projektarbeit eine Zusatzausbildung in systemischer Beratung. Dabei lernt man, Projekte ganzheitlich und im Zusammenhang mit ihrem Umfeld zu betrachten und die daraus gewonnenen Kenntnisse in die Beratung einfließen zu lassen. "Auf diese Weise gelingt es uns besser, die Komplexität von Projektsituationen zu erfassen und so zu beraten, dass die Umsetzung der Projekte möglichst wenig Widerstände hervorruft", sagt Daniela Mayrshofer.

Bei der systemischen Arbeit geht man davon aus, dass soziale Gemeinschaften als organische Gebilde mit gegenseitigen Abhängigkeiten funktionieren. Das heißt, jede Veränderung eines Beteiligten oder Faktors wirkt sich auf jedes andere Glied des Systems aus. Wie genau, lässt sich durch Nachbildung einer vorweggenommenen Situation herausfinden: Man nimmt einen Kreis von Teilnehmern, stellt die Personen als Repräsentanten von Menschen oder Faktoren auf und fragt sie nach ihrem Befinden. Innerhalb kurzer Zeit können so Wechselwirkungen, Ungleichgewichte und Abhängigkeiten in Situationen erhellt und geklärt werden.

So lassen sich zum Beispiel Aussagen über Projektwirkungen treffen: Man simuliert die Zukunft und wählt dazu Einzelpersonen als Stellvertreter für Organisationseinheiten wie den Vertrieb, das Management, den Vorstand etc. und weitere Stellvertreter für die neuen Faktoren, also beispielsweise für die Einführung von Projektmanagement im Unternehmen. Durch die Aufstellung wird klarer, welche Anforderungen es gibt und wen man in das Geschehen einbeziehen muss, damit es funktioniert.

Daniela Mayrshofer entdeckte bereits vor Gründung von CONSENSA die Möglichkeiten systemischer Methoden für die Organisationsentwicklung. Sie brachte die Erfahrungen aus diversen Fortbildungen in ihre Arbeit zur Projektbegleitung ein. Mittlerweile bieten verschiedene Institute Ausbildungen in systemischer Arbeit mit Gruppen und Organisationen an. In der Verknüpfung zum Projektmanagement nimmt CONSENSA jedoch immer noch die Vorreiterrolle ein.

Andere Länder, fremde Sitten

Wenn verschiedene Länder und Nationen und damit verschiedene Kulturen aufeinander treffen, sind Probleme programmiert. Man stellt oft fest, dass "die Anderen ihre Arbeit nicht richtig machen". Projektleiter neigen leider häufig dazu, die entsprechenden Mitarbeiter abzuqualifizieren, in der Hoffnung, derartige Probleme zu lösen. Das geht jedoch selten gut, meist tauchen nach kurzer Zeit ähnliche Probleme wieder auf.

In diesen Fällen bietet CONSENSA seinen Kunden an, als Moderator und Kommunikationshelfer Lösungen mit den bestehenden Teams zu erarbeiten, bevor man sich für die meist sehr teure Lösung entscheidet, Mitarbeiter auszutauschen. Alle Beteiligten werden am "großen Tisch" versammelt und haben u.a. die Möglichkeit, kulturelle Vorurteile auszusprechen oder kommunikative Missverständnisse auszuräumen. Ein klassisches Beispiel: Ein Franzose und ein Deutscher vereinbaren eine Projektarbeit und treffen sich zur Konzeptabsprache. Der Deutsche bringt dazu eine komplett ausgearbeitete Planungsvorlage mit, während der Franzose erst ein paar Ideen im Kopf hat. Daraufhin wirft der Deutsche dem Franzosen Faulheit vor, der Franzose dem Deutschen Wichtigtuerei.

Krisen sind menschlich

Auch die Krisenintervention gehört zum Angebot der CONSENSA. Meist geht es darum, Teamentwicklungen durchzuführen oder Krisenworkshops abzuhalten. Die Erfahrung zeigt, dass man mit dem Hinzuziehen externer Berater nicht bis zum großen Knall warten sollte. Denn viele Krisen sind bereits in der anfänglichen Auftragsklärung angelegt und können durch eine Erfahrungssicherung beim nächsten Projekt verhindert werden. Dabei lässt man alles, was man aus dem Projekt gelernt hat, wieder ins Unternehmen einfließen.

Man stelle sich z.B. vor, die Zentralisierung der EDV verläuft bei einem Unternehmen nicht so, wie man es sich gewünscht hat. Es gibt ein gutes Konzept, aber bei der Umsetzung hapert es. "Wenn wir in solchen Fällen Workshops abhalten", sagt Daniela Mayrshofer, "stellen wir oft fest, dass menschliche Faktoren nicht bedacht wurden. Da müssen ganze Familien umziehen, Ehepartner ihre Stellungen aufgeben, Kinder ihre Freunde und Schulen verlassen. Es ist natürlich, dass es da zu Widerständen kommt. Bei der Konzeption denkt man leider nicht an diese Umstände, das ist aber wichtig. Wir sorgen dafür, dass solche Konflikte angesprochen und am Ende Verabredungen getroffen werden, die für alle Seiten akzeptabel sind."

Umfangreiches Schulungsangebot

CONSENSA bietet ein umfangreiches Weiterbildungsangebot für Projektleiter oder Berater an, die ihre Prozesskompetenz erweitern wollen. Die Trainer vermitteln prozessorientierte Projektarbeit, schulen Methodenkenntnisse und fördern soziale und kommunikative Fähigkeiten der Teilnehmer zur Gestaltung von Team- und Entscheidungsprozessen. Die Vorgehensweise ist ausschließlich praxisorientiert, die Teilnehmer arbeiten an ihren eigenen realen Projekten.

Oft entfällt nach einer Schulung in der späteren Projektarbeit die Notwendigkeit, externe Berater einzuschalten. Ein Vorteil, der sich auch finanziell rechnet. Daneben nehmen Führungskräfte und Mitglieder aus Lenkungsausschüssen die Möglichkeit der Fortbildung wahr, um Projektsituationen und -entwicklungen fachlich beurteilen zu können.

Wie gehe ich mit Menschen um?

Auf die Frage, was die Ausbildung bei CONSENSA von anderen Angeboten unterscheidet, antwortet Daniela Mayrshofer: "Unsere Teilnehmer bekommen wichtige Impulse für den Team- und Entscheidungsprozess und lernen, diese mit dem Einsatz klassischer Projektmanagementmethoden zu verbinden. Sie lernen, andere Menschen einzubeziehen, auch wenn sie schwierig sind. Und sie lernen, mit Politik und Macht im Unternehmen umzugehen. Viele Menschen verkennen ihre Möglichkeiten, auch Entscheider steuern zu können. Wir zeigen ihnen, dass das ein wechselseitiger Prozess ist. Es gibt immer auch eine Führung von unten."

Einer der wesentlichen Unterschiede ihrer Trainings zu vielen anderen Ausbildungen sei aber, so Daniela Mayrshofer, dass die Teilnehmer sehr viel über sich selbst erfahren würden. "Wer vor einer Gruppe präsentieren muss und ehrliches Feedback bekommt, merkt schnell, wenn seine Probleme hausgemacht sind. Dann besteht meist auch Interesse, daran zu arbeiten."

Methodenwissen kombiniert mit sozialer Kompetenz

Soziale Kompetenz greift nur dann, wenn sie mit Methodenkompetenz Hand in Hand geht. Daher geht es in den Teamprozessen zunächst darum, praktische Methoden parat zu haben. Also: Mit welchen Methoden klärt man Aufträge und wie visualisiert man dann die Ergebnisse? Wie erarbeitet man einen Projektstrukturplan im Team effektiv mit Flipcharts und Stellwänden? Wie und wann setzt man welche Medien ein? Wie plant man einen Workshop, wie setzt man ihn auf? Nur wer dieses Handwerkszeug beherrscht, hat nebenbei den Freiraum, Teamprozesse im Projekt fachlich und sozial effizient zu gestalten.

Schritt für Schritt ans Ziel

Ihre Art zu arbeiten bezeichnet Daniela Mayrshofer als evolutionär. "Ich plane anfangs das gesamte Projekt nur grob, und betrachte dann nur den nächstliegenden Projektabschnitt detailliert. Damit kann ich auf das eingehen, was in der Realität entsteht und vermeide unnötige Planungsschleifen. Die Wirklichkeit lässt sich nicht in der Planung vorwegnehmen. Kommt der Mitbewerb im Projektverlauf schneller in der Produktentwicklung voran als erwartet, müssen diese Informationen aufgegriffen und einbezogen werden. Hat man jedoch von Anfang an zu viel Energie in die Detailplanung investiert, ist der Widerstand größer, die ursprüngliche Planung zu verwerfen. Projekte leben, sie entwickeln sich ständig weiter."

Daniela Mayrshofer hat CONSENSA vor 13 Jahren gegründet, um ihre eigenen Ideen gemeinsam mit einem engagierten und kompetenten Team verwirklichen zu können. Eine Firma aufbauen, in der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.) aktiv sein und gleichzeitig drei Kinder groß ziehen – wie schafft man das? "Man muss sich gut organisieren und man sollte sich frühzeitig von der Idee verabschieden, überall perfekt sein zu müssen. Es geht viel mehr darum, das 'Chaos' mit Gelassenheit zu entflechten", sagt Daniela Mayrshofer. "Und es geht nur, wenn der – ebenfalls selbständige – Ehemann voll mitzieht."

Bei CONSENSA steht die Zusammenarbeit im Team im Mittelpunkt: „Wir versuchen, das, was wir unseren Kunden vermitteln, konsequent selber zu leben. Wir entscheiden in der Regel im Team und lernen ständig und organisiert voneinander. Da alle Berater vorher einen längeren Zeitraum in großen Unternehmen gearbeitet haben, wissen wir diese Qualität der Zusammenarbeit sehr zu schätzen“.

Daniela Mayrshofer versteht ihren Weg als Ziel und will ihn weiter professionalisieren, das Bewusstsein für den Zusammenhang von Prozess und Inhalt in der Projektarbeit weiter stärken. Und ganz wichtig: "Die Mitarbeiter von CONSENSA sollen weiterhin gern arbeiten und das sollen auch die Kunden mitbekom

men", sagt sie. "Es hat keinen Wert, Dinge verbissen anzugehen. Oft kommt mehr dabei heraus, wenn man sie entspannt und doch professionell angeht. Deshalb planen wir auch unsere Weiterentwicklung immer Schritt für Schritt, in einem Tempo, das für uns stimmig ist."

Mehr Informationen zum Thema "Prozessmanagement" finden Sie im Buch von Daniela Mayrshofer: "Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater mit vielen Praxisbeispielen", Mayrshofer, Daniela; Kröger, Hubertus A., Windmühle Verlag, Hamburg 1999.

Kontakt

CONSENSA, Kaiser-Friedrich-Ufer 2, D-20259 Hamburg, Telefon +49 (040)404 172,
Fax +49 (040) 491 92 25, office@consensa.com, www.consensa.com,