

Drei Fliegen mit einer Klappe

Lernen von Projektmanagement durch Erfahrung von Projektmanagement an einem konkreten Projekt der Organisation.

Die Ausgangssituation bei einem bedeutenden Automobilzulieferer in Süddeutschland war komplex und anspruchsvoll zugleich:

Für eine Gruppe von zehn Nachwuchskandidaten sollte so ziemlich „alles auf einmal“ passieren. Die jungen Leute sollten ins Unternehmen integriert werden, geschult werden in Konfliktmanagement, Teamverhalten, Führungs- und Entscheidungstechniken, Zielvereinbarung und Mitarbeiterführung, weiterentwickelt und fit gemacht werden für Verantwortungsübernahme, gleichzeitig aber nicht aus dem Arbeitsprozeß herausgezogen werden, denn es gab jede Menge Aufgaben, die bewältigt werden mussten.

Den Personalentwicklern war schnell klar, daß diese Aufgabe nur im Rahmen eines Projektes, das die Gruppe bearbeiten sollte, angepackt werden konnte.

Für das Entwicklungsprojekt ergab sich somit folgende Zielsetzung:

- Verzahnung von Lern- und Arbeitssituation
 - Die Teilnehmer bringen sich aktiv ein und bestimmen den Grad ihrer Aktivitäten selbst
 - Im Vordergrund steht das Tagesgeschäft, eine evtl. nötige Freistellung für die persönliche Weiterentwicklung soll 20% nicht übersteigen
 - Das Lernprojekt bringt einen Nutzen für das Unternehmen
- Realisierung einer Matrix-Organisation
 - Lernwirklichkeit und Projektarbeit im Unternehmen entsprechen sich
 - Förderung der internen Zusammenarbeit durch abteilungs- und ressortübergreifende Zusammensetzung der Lerngruppe
 - Die Betrachtung verschiedener Perspektiven einer Situation beschleunigt den Reifungsprozeß der Teilnehmer
- Hohe Eigenverantwortlichkeit im Entwicklungsprozeß durch selbstgesteuerte Arbeitsphasen
 - Förderung von Verantwortungsübernahme
 - Unternehmerisch denken und handeln
 - Standpunkte vertreten, Entscheidungen verhandeln und treffen
 - Zusammenarbeit trainieren
 - Konflikte konstruktiv und kooperativ lösen
 - Zusammenhänge und Auswirkungen eigener Entscheidungen auf andere bzw. auf das Unternehmen erkennen und erleben

Da es im Unternehmen nur eine veraltete Richtlinie zum Projektmanagement gab, erhielt die Gruppe als Projektauftrag ein neues „Verfahrenshandbuch Projektmanagement“.

Als Betreuungsverfahren für die Gruppe wurden Coaching und Projektberatung gewählt, um auch mit dem Betreuungsmodell so nahe als möglich an der Unternehmenswirklichkeit zu bleiben.

In einem ersten, konstituierenden Treffen (Startworkshop) wurde die Gruppe offiziell installiert und von der Geschäftsleitung mit dem Projekt beauftragt. Ferner reflektierte jeder Teilnehmer seine Lern- und Entwicklungschancen in diesem Projekt und traf mit seinem jeweiligen Mentor eine individualisierte Zielvereinbarung. Danach wurden diverse Projektszenarien durchdacht und diskutiert bis sich die Gruppe auf eine Vorgehensweise einigen konnte, die geeignet erschien, alle Projektziele (zeitlicher Rahmen, Anforderungen an das Verfahrenshandbuch, Budget etc.) Erfüllen zu können.

Die vereinbarten wöchentlichen Projektmeetings wurden vom Coach begleitet, der sowohl methodisch und inhaltlich Feedback gab als auch das persönliche Verhalten jedes Einzelnen reflektierte und daraus jeweils Entwicklungsaufgaben ableitete und mit den Teilnehmern vereinbarte.

Im Laufe der Projektarbeit musste, nachdem der Projektauftrag hinsichtlich der Zielsetzungen und der Rahmenbedingungen klar war eine Vereinbarung gefunden werden über die Zusammenarbeit im Projekt. Daran anschließend wurden die Rollen geklärt, die Projektstruktur geplant und eine erste Aufgabenverteilung vereinbart. Desweiteren wurde als Projektaufsichtsorgan ein Lenkungskreis bestellt und das Berichts- und Informationswesen geplant. Für die Projektbesprechungen brauchte es eine Organisation, vereinbarte Spielregeln sowie Terminverfolgung und einen laufenden Aktionsplan.

Die besondere Herausforderung für den Coach war es, aus allen Projekt ereignissen und –ergebnissen jeweils den Lernschritt herauszudestillieren, der entweder auf der persönlichen, der methodischen oder auch der fachlichen Ebene erfolgt war. In den Teammeetings konnte die gesamte Palette gruppensdynamischer Effekte wie auch individueller Verhaltensmuster beobachtet werden. Da wurde genauso gelacht und gescherzt, wie argumentiert und analysiert. Es wurde betrachtet und bewertet, beeinflusst und manipuliert, überredet und überzeugt, getrotzt und gestritten, versöhnt und geeinigt, intrigiert und kooperiert – schlicht „gearbeitet wie im richtigen Leben“. Gerade in Konfliktsituationen fehlte den Teilnehmern manchmal der nötige emotionale Abstand um ihre eigenen Verhaltensmuster reflektieren und daraus Konsequenzen ableiten zu können.

Hierbei war es besonders hilfreich, die jeweiligen Rollenverhalten an dem Teamrollenmodell nach BELBIN bewußt zu machen (BELBIN, R. MEREDITH: Team Roles at Work, Oxford (Butterworth Heinemann) 1993).

Ausser dem Startworkshop gab es noch zwei weitere grosse Projektveranstaltungen in die auch die Unternehmensöffentlichkeit mit einbezogen war: Das „Kick-Off-Meeting“ zu dem Vertreter aus allen Bereichen des Unternehmens eingeladen worden waren, um eine breite Basis des Interesses und der Akzeptanz für das neue Verfahrenshandbuch Projektmanagement zu schaffen und um die Anforderungen an das Verfahrenshandbuch Projektmanagement vor der Unternehmensöffentlichkeit zu verifizieren.

Das dritte grosse Meeting war dann die Veröffentlichung des Verfahrenshandbuches Projektmanagement, zudem alle Führungskräfte des Unternehmens eingeladen wurden. Hierbei wurde das Verfahrenshandbuch Projektmanagement öffentlich vorgestellt, es wurde das Projektmanagementverfahren erläutert und in einer Feierstunde offiziell „aus der Taufe gehoben“. Jede Führungskraft erhielt ein persönliches Exemplar des neuen Verfahrenshandbuches Projektmanagement das letztlich von der anwesenden Geschäftsleitung als (ab sofort) verbindlich erklärt wurde.

Die Personalentwickler des Unternehmens zeigten ihrerseits allen anwesenden Führungskräften den dreifachen Nutzen dieser Projektmaßnahme auf:

1. Die Nachwuchskräfte lernten ein Projekt praktisch (nicht nur theoretisch) zu managen und konnten so ihre Erfahrungen im Projektmanagement vertiefen
2. Die Persönlichkeiten der Nachwuchskräfte erfuhren einen deutlichen Reifungsprozeß nicht in erster Linie dadurch, daß sie begleitet und supervidiert wurden sondern vor allem dadurch, daß sie im Prozeß der Projektarbeit eigenverantwortlich, selbstgesteuert und ergebnisorientiert zusammenarbeiten mussten und
3. Für das Unternehmen ein Thema systematisch bearbeitet wurde, das ohnehin von allen als wichtig und nötig empfunden wurde bis dato aber immer im Tagesgeschäft dringlicheren Aufgaben zum Opfer gefallen war.

Für die Personalentwicklungsarbeit in diesem Unternehmen war dieses Nachwuchsentwicklungskonzept rückwirkend betrachtet ein wichtiger Meilenstein sowohl in der Akzeptanz der Entwicklungsarbeit als auch ein wichtiger Beitrag kosteneffektiver Arbeit. Es konnte in der begleitenden Evaluierung nachgewiesen werden, daß die gelernten und geübten Verhaltensmuster während der Projektarbeit in das Verhaltensrepertoire der Teilnehmer integriert wurden und der Reflexionsprozeß in der Projektbegleitung die bewußte Wahl von Verhaltensoptionen signifikant verstärkte. Als weiteren Beweis für die äußerst positive Resonanz auf diese Entwicklungsarbeit durften die Personalentwickler noch während der Abschlussfeier weitere Projektaufträge in Empfang nehmen, die als Themen in der „neuen Kaderschmiede“ angepackt werden sollten.

Das Resümee der Teilnehmer an diesem Entwicklungsprojekt war ebenfalls äußerst positiv. Besonders hervorgehoben wurde, daß die Arbeit in diesem Nachwuchsförderprogramm nicht „für den Papierkorb“ war sondern daß sich die Teilnehmer nützlich fühlten mit ihrem Beitrag für das Unternehmen. Die persönliche Weiterentwicklung wurde quasi als „add on“ erlebt und nicht als eigentlicher Zweck der Maßnahme. Auch eher skeptische Teilnehmer ließen sich im Laufe der Projektreflexion davon überzeugen, daß Feedback zu den eigenen Verhaltensweisen während der Projektarbeit ein hilfreiches Mittel ist, die eigenen Verhaltensmuster auf Wirksamkeit zu überprüfen und mit Optionen anzureichern, die sowohl zur Steigerung der eigenen Zufriedenheit über die Verhaltensmöglichkeiten als auch der Zufriedenheit der Gruppe über das Verhaltensspektrum beiträgt. Durch die praxisorientierte Vorgehensweise erlebten die Teilnehmer keinen „Praxisschock“. Sie erlebten sich selbst nicht in einer Laborsituation, bei der ein Transfer in die eigene Arbeitsrealität schwierig ist sondern sie erlebten sich selbst in ihrer betrieblichen Wirklichkeit – sie erlebten sich „live“.

Eine Angst der Teilnehmer soll zum Schluß noch reflektiert werden: Die Teilnehmer befürchteten, daß sie während der gesamten Projektarbeit wie in einem Assessment „auf dem Prüfstand“ stehen. Diese Angst konnte dadurch abgebaut werden, daß die Betreuungsarbeit ausschließlich von einem externen Coach durchgeführt wurde, der sich zur Verschwiegenheit verpflichtete.

Dr. Albrecht J. Ebertzeder