

---

## Vorwort des Herausgebers

---

Leser, die das Inhaltsverzeichnis dieses Buchs durchsehen, werden vielleicht mit Erstaunen feststellen, dass das Wort »Moderationsmethode« nur einmal, und zwar im vierten Teil, auftaucht, und das innerhalb einer Buchreihe, die sich doch der »Moderation in der Praxis« verschrieben hat. Wer allerdings das Buch genauer durchblättert, wird an vielen Stellen auf die bekannten Pinnwanddarstellungen von Abläufen stoßen und dann beruhigt sein können, dass sie oder er sich in der »Moderationswelt« befindet.

Dennoch spielen die Moderationstechniken, die in anderen Büchern dieser Reihe vorgestellt wurden, hier eine untergeordnete Rolle. Es geht um Moderation in einem viel weiteren Sinn, nämlich um die systemische Durchführung von Projekten. Dieser Ansatz stellt eine konsequente Weiterentwicklung der Moderationsmethode dar, die ja, als sie vor dreißig Jahren erfunden wurde, einen Beitrag dazu leisten wollte, komplexe Probleme in Gruppen bearbeiten zu können und Betroffene am Projektgeschehen aktiv zu beteiligen.

Heute wissen wir mehr über die Systemzusammenhänge innerhalb von Projekten und ihre komplexen Beziehungen zu ihrer Umwelt. Wir wissen auch mehr darüber, warum Projekte immer wieder scheitern, warum ihre Ergebnisse nicht den Weg in die Praxis finden. Der Grund ist der gleiche wie vor dreißig Jahren: die mangelnde Beachtung und Bewältigung der Komplexität des Geschehens.

Dieses neue Wissen haben die Autorin und der Autor in praktische Handlungsanleitungen zur Durchführung von Projekten gegossen. Dass sie selbst in ihrer Entwicklung unter anderem stark von der Moderationsmethode geprägt wurden, lässt sich nicht nur an ihrer Haltung Menschen und Problemen gegenüber erkennen, sondern sie hat ihre praktische Arbeit in Projekten nachhaltig geprägt.

Wenn sie ihre Erfahrungen hier der Öffentlichkeit vorlegen, dann haben sie vor allem im Sinn, die Projektkultur zu verbessern und die verschiedenen Ebenen des Projektgeschehens durch eine Vielzahl von Hilfen und Hinweisen zugänglich zu machen. Dass sie damit gleichzeitig die Moderationsmethode konstruktiv weiterentwickelt haben, freut hoffentlich nicht nur den Herausgeber.

Einhard Schrader

---

## Worum es in diesem Buch geht

---

Noch ein Buch über Projektarbeit. Als ob es davon nicht schon genug gäbe! Und doch glauben wir, dass Ihnen gerade dieses Buch gut weiterhelfen kann. Warum?

Dieses Buch ist anders. Es hilft Ihnen, Ihr Projekt in seiner Ganzheit zu sehen und zu gestalten:

Projektarbeit ist Teamarbeit. Ihr Team wird, auch wenn es groß ist, am besten motiviert, wenn es klare Ziele hat, mit denen sich möglichst alle Mitarbeiter identifizieren. Darüber hinaus benötigen Sie eine transparente Arbeitsplanung, eine gemeinsame Kommunikations- und Arbeitskultur sowie eine ausreichende Unterstützung vom Projektauftraggeber und der Leitung. Erst wenn diese Faktoren gegeben sind und miteinander im Einklang stehen, wird ein Team optimal motiviert sein und effizient arbeiten können.

In diesem Buch beschreiben wir, wie Sie all diese unterschiedlichen Anforderungen erkennen und im Einklang miteinander gestalten können.

Für uns ist dieses Buch eine Zwischenstation auf einem langen Weg der Projektarbeit. Seit fast zwei Jahrzehnten arbeiten wir in Projekten der unterschiedlichsten Art: EDV-Projekte, Organisationsprojekte, Forschungsprojekte, Projekte im Bereich neuer Medien. Auch die verschiedenen Rollen haben wir eingenommen: Projektleiterin und Projektleiter, Projektmitarbeiter und -mitarbeiterin, externe Fachberaterin oder Prozessbegleiter, Mitglied in Entscheidungsgremien, und last but not least waren wir wie Sie auch Nutznießer oder Leidtragende von Projektergebnissen.

Als Projektleiter und -mitarbeiter haben auch wir unsere ersten Erfahrungen in Projekten mit der Unterstützung klassischer Projektarbeitsmethoden gemacht. Oft haben wir uns gewundert, warum es nicht immer ein Erfolg wurde.

Die ersten Aha-Erlebnisse hatten wir, als wir mit der Moderationsmethode in Berührung kamen. Sie eröffnete gegenüber der klassischen Projektarbeit die praktische Möglichkeit, Beteiligte und Betroffene an der Gestaltung der Arbeit, am Finden von Ideen und Lösungen zu beteiligen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Wünsche und Widerstände offen zu artikulieren.

Einige Jahre haben wir damit verbracht, Moderationsmethoden für die Projektarbeit nutzbar zu machen und sie mit klassischen Instrumenten der Projektarbeit zu verbinden. Dann kamen wir in Berührung mit dem systemischen Organisationsansatz, und eine neue Welt eröffnete sich uns. Die Idee, in Prozessen statt in starren Arbeitsschritten, in Funktionen statt in Ergebnissen zu denken, zeigte uns Zusammenhänge zwischen Aufgaben, Zielen, Beteiligten und Betroffenen, die in der linearen Betrachtungsweise kaum zu erfassen sind. Die Vernetzung von Prozessen und Handlungsebenen zum Beispiel erlaubte es, der Komplexität der Projektarbeit weit besser gerecht zu werden, als dies mit den bisherigen Verfahren möglich war. Also begannen wir, unsere Arbeit neu zu überdenken. Wir fanden heraus, dass es gemeinsame Probleme bei allen Projektarten gibt, die mit Hilfe der neu gewonnenen Erkenntnisse gelöst werden konnten: unsystematische Arbeit, Schwierigkeiten und Konflikte bei der Zusammenarbeit im Team und Probleme mit Entscheidern, die oft so handelten, dass es für das Team und andere Beteiligte nicht immer nachvollziehbar war. Wir haben in den letzten Jahren viel gelernt. Projekte, mit denen und in denen wir gearbeitet haben, waren unsere besten Lehrmeister. An diesen Erkenntnissen wollen wir unsere Leser teilhaben lassen. Wir laden Sie deshalb ein, den aufregenden Weg systemischer, prozessorientierter Projektarbeit mit uns zu gehen.

### Wen möchten wir mit diesem Buch ansprechen?

Alle Menschen, die direkt oder indirekt mit Projekten zu tun haben:

- Projektleiter, die wir ermutigen wollen, über den Tellerrand des Sachproblems hinauszuschauen und sich den Projektprozessen zu widmen;
- Projektmitarbeiter, damit sie sehen können, wo und wie sie am besten ihren Beitrag leisten können, um ihrem Projekt zum Erfolg zu verhelfen;
- Entscheider in Projekten, um für sich mehr Klarheit über die Gratwanderung zwischen zu viel und zu wenig Eingriff in das Projekt zu erlangen;
- Auftraggeber, damit sie erkennen können, was sie von einem erfolgreichen Projekt erwarten können und wie sie selbst zum Erfolg beitragen können und müssen;
- Kunden, Anwender und Endnutzer von Projektergebnissen, damit sie einen Eindruck davon bekommen können, wie sie in der laufenden Projektarbeit vorkommen sollten und wie sie ihre Erfahrungen, Bedürfnisse und Wünsche artikulieren können müssen; und schließlich

- externe Projektberater, damit sie das richtige Maß an Selbstbewusstsein einerseits und Bescheidenheit andererseits entwickeln können.

## Wie Sie sich in diesem Buch zurechtfinden

Wir vermuten, dass es nur wenige Leser geben wird, die das Buch von der ersten bis zur letzten Seite durchlesen werden. Deshalb haben wir es so aufgebaut, dass Sie sich möglichst leicht darin zurechtfinden können:

### **Der systemisch-ganzheitliche Ansatz**

Im Teil 1 beschreiben wir den Grundansatz der prozessorientierten Projektarbeit, nach dem wir arbeiten. Wir versuchen darzulegen, was wir unter Projekt, Prozess, systemisch-ganzheitlichem Ansatz verstehen, was also unser Grundverständnis von Arbeiten in und mit Projekten ausmacht. Im letzten Abschnitt dieses Teils reden wir auch ein wenig von uns selbst, wenn es um die Berater in Projekten geht. Wir empfehlen Ihnen, diesen Teil auf jeden Fall zu lesen, weil manches, was wir später darstellen, auf diesen Grundprinzipien aufbaut.

### **Die Prozessebenen**

Im Teil 2 werden die verschiedenen Prozessebenen mit ihren jeweiligen Aspekten dargestellt. Schon der Aufbau dieses Teils soll signalisieren: Keine dieser Prozessebenen ist wichtiger als die andere. Nur wer seine Aufmerksamkeit auf alle Ebenen richtet, wird erfolgreich Projekte durchführen. Dabei heißt »Erfolg« für uns noch nicht, wenn ein Projektteam mit seiner Arbeit zu Ende gekommen ist. Ein Erfolg ist erst dann zu verzeichnen, wenn die beabsichtigte Wertschöpfung beim Kunden oder beim Endnutzer tatsächlich eingetreten ist. Auftraggeber und Endnutzer haben ein Anrecht auf einen so weitfassten Erfolgsbegriff.

### **Die Schlüssel-situationen im Projektverlauf**

Im 3. Teil stellen wir Ihnen die wichtigsten Schlüsselsituationen in einem Projektverlauf vor. Da sie die wichtigsten Stationen für den Projekterfolg darstellen, sind sie gleichzeitig auch die Stolpersteine, an denen Projekte immer wieder scheitern. Deshalb möchten wir die Aufmerksamkeit unserer Leser besonders auf diese Projektsituationen lenken. Da diese Situationen oft im Team stattfinden, sollen Ihnen moderierte Beispielabläufe Anregungen zu ihrer Gestaltung geben.

### **Die Werkzeuge und Methoden**

Teil 4 schließlich besteht aus einer Sammlung von Werkzeugen, die sich in der Projektpraxis bewährt haben und mit denen der von uns vorgestellte Projektansatz in die Praxis umgesetzt werden kann. Wir versuchen, die Tools so konkret und nachvollziehbar wie möglich zu beschreiben und auch Hinweise darauf zu geben, wie und mit welchem

Erfahrungshintergrund sie eingesetzt werden können. Dazu finden Sie am Seitenrand jeweils die Abschnittsverweise mit kleinen Piktogrammen, die der Übersichtlichkeit dienen sollen. Auf jeden Fall möchten wir Sie anregen, selbst zu experimentieren und Ihren eigenen Erfahrungen und Ihrer Kreativität zu vertrauen, wenn Sie in Ihren Anwendungsfeldern Neues ausprobieren wollen.

Ob dieses Buch eine Wertschöpfung erzeugt, wird sich daran erweisen, ob Sie davon profitieren. Das wünschen wir Ihnen und uns.