



### Ausgangslage

Ende 2007 nahm der Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens für Projektmanagement und Prozessoptimierung mit uns Kontakt auf. Er fragte, ob wir dem Leiter eines bedeutenden, in Schwierigkeit geratenen Projekts helfen könnten, eine wichtige, aber voraussichtlich konfliktträchtige Sitzung bei einem Kunden vorzubereiten.

Bei dem Projekt ging es darum, sich für den Einsatz eines von mehreren zur Auswahl stehenden Projektmanagement-Werkzeuges zu entscheiden. Es wurde befürchtet, dass die Teilnehmer des Projektes so unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema hätten, dass keine Einigung auf ein Werkzeug möglich sei und damit das gesamte Projekt gefährdet würde.

### Unsere Rolle

- Erste Phase ( Sumbiosis® Plan):

Da die Zeit drängte, trafen wir uns kurzfristig mit dem zuständigen Projektleiter und fragten ihn, wie er geplant hatte, bei der anstehenden Sitzung vorzugehen. Er fing damit an, uns eine PowerPoint-Präsentation vorzuführen, die er für diese Sitzung vorbereitet hatte. Sie bestand sie aus 142 Folien! Wir wiesen ihn darauf hin, dass eine (Dauer-) Präsentation höchst wahrscheinlich nicht der beste Weg sei, mit dem Kunden das Problem zu lösen.

Stattdessen erarbeiteten wir zunächst zusammen eine Reihe von Fragen: Was ist bisher in diesem Projekt passiert? Wie sieht wahrscheinlich der Kunde das Problem? Was könnte Sinn und Zweck der anstehenden Sitzung sein? Wer wird daran teilnehmen und warum? Welche Aufgaben sollten aus der Sicht beider Parteien bei der Sitzung erfüllt bzw. was sollte am Ende der Sitzung sichergestellt werden? Wie sollte die Sitzung dementsprechend strukturiert werden? Wer sollte noch was bis zur Sitzung tun, um sie Erfolg versprechend durchführen zu können?

- Zweite Phase (Sumbiosis® Pilot):

Am Schluss des oben beschriebenen Vorbereitungsgesprächs fragte uns der Projektleiter, ob wir die Sitzung beim Kunden zusammen mit ihm moderieren würden. Basierend auf den Fragen, die wir gemeinsam aufgestellt hatten, erarbeiteten wir eine detaillierte Agenda und planten, die Sitzung als einen moderierten Workshop mit mehreren Phasen zu gestalten, bei der Sumbiosis die Prozessmoderation und der Berater selber die inhaltliche Steuerung übernehmen würde. Jede einzelne Phase haben wir vorbereitet, indem wir auf einem Flipchart eine mögliche Fragestellung für den Einstieg in die Diskussion und eine mögliche Strukturierung der zu erwartenden Ergebnisse aufgezeichnet haben. So haben wir es geschafft, schon in der Vorbereitung die möglichen Übergänge zwischen den verschiedenen Teilen des Workshops zu gestalten. Die 142 Folien waren damit auch nicht hinfällig geworden, sondern wurden in Themenpakete „umgepackt“, die dann abrufbereit für unterschiedliche mögliche Diskussionspunkte vorbereitet vorlagen.

## Ergebnisse und Auswertungen:

- Erste Phase (Symbiosis® Plan):

Der Projektleiter entdeckte eine für ihn völlig neue Art, Sitzungen effizient vorzubereiten. Insbesondere gelang es uns, ihn zu motivieren, die sehr intensive, von ihm schon geleistete Vorbereitungsarbeit völlig neu zu strukturieren. Von einer Grundhaltung, in der ein Berater sich darauf vorbereitet, seinem Kunden zu zeigen, wohin die Reise gehen sollte, wechselten wir zu einer Vorgehensweise, die eine gemeinsame Problemlösung und Entscheidungsfindung fördern wird.

- Zweite Phase (Symbiosis® Pilot):

Im eigentlichen Workshop hat sich dann erwartungsgemäss gezeigt, dass die Teilnehmer zunächst einen sehr grossen Bedarf hatten, zunächst einmal ihre eigenen Gedanken und Ideen auszudrücken. Hier wäre eine Frontalpräsentation eines Beraters zu Beginn wahrscheinlich sofort auf Ablehnung gestossen und hätte eine konstruktive Auseinandersetzung mit den zu lösenden Fragen unmöglich gemacht. Unsere Vorgehensweise hat hingegen den Teilnehmern geholfen ihre Ideen zu strukturieren und immer wieder auf die Zielsetzung hin ausgerichtet zu diskutieren. Immer dann, wenn Input vom Berater notwendig war, haben wir zunächst auf einem Flipchart die Fragestellung und Zielsetzung skizziert, bevor die entsprechenden PowerPoint-Folien vorgestellt wurde. Die anfängliche Sorge des Beraters, dass er mit seinem inhaltlichen Input zu kurz kommen würde, legte sich schnell. Im Gegenteil hat der Berater klar zu spüren bekommen, dass ein genau gezielter Input viel mehr wertgeschätzt wird.

Die von den Teilnehmern und dem Berater zu Beginn formulierten Zielsetzungen wurden nach Aussage aller beim Feedback mehr als erreicht. Keiner hat sich vorher vorgestellt, dass so umfassende und tiefgehende Diskussionen möglich sind und trotzdem das Ziel erreicht werden kann: Eine Einigung über das weitere Vorgehen, die von allen aktiv mitgetragen wird. Die Teilnehmer haben zudem ausdrücklich die Aufteilung des Beraterteams in die inhaltliche und prozessuale Begleitung gelobt, weil es Ihnen so möglich war, ihren eigenen Stil beizubehalten und nicht in eine gekünstelte Workshop-Atmosphäre „gepresst“ wurden. Die Moderation hat immer wieder geholfen, den roten Faden herauszuarbeiten und hat auch manches Mal Brücken zwischen den unterschiedlichen Gesichtspunkten, die die Teilnehmer eingebracht haben, gebaut. Eine Fortsetzung von Strategiesitzungen auf diese Art und Weise wurde ausdrücklich gewünscht.

Für ergänzende Auskünfte kontaktieren Sie bitte:

Sumbiosis GmbH  
Falkenstrasse 80  
CH – 4106 Therwil

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

[info@sumbiosis.com](mailto:info@sumbiosis.com)

[www.sumbiosis.com](http://www.sumbiosis.com)