

Buchbesprechung

Prozesskompetenz in der Projektarbeit

Mayrshofer, D.; Krüger, H. A.: Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Mit vielen Praxisbeispielen. Reihe: Moderation in der Praxis, Band 4, Windmühle GmbH Verlag, Hamburg, 2. überarbeitete Neuauflage 2001, EUR 30,50, ISBN 3-922789-87-0, 253 S.

Bereits in der 2. überarbeiteten Auflage legen die Autoren ihr Handbuch vor, in ansprechender Aufmachung, mit gut gestaltetem Titelbild und Spiralbindung - ein Buch, das nicht ins Regal gehört, sondern griffbereit auf dem Schreibtisch liegen soll. Im Vorwort wird darauf verwiesen, dass sich das Buch an alle Projektbeteiligten vom Projektleiter bis hin zum Endnutzer richtet. Passender erscheint mir der Hinweis im Untertitel: Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Das Buch präsentiert sich nicht unbedingt als Einführung in das Projektmanagement, sondern viel eher als Leitfaden für die konkrete Projektarbeit. Dafür spricht beispielsweise, dass es kein Stichwortverzeichnis gibt, dafür aber in Teil 3 eine Darlegung von „Prägenden Projektsituationen mit Beispielabläufen“ und in Teil 4 „Werkzeuge und Methoden zur prozessorientierten Projektgestaltung“ - beide Teile nehmen die Hälfte des Buches ein. Das Werk erscheint zudem in der Reihe „Moderation in der Praxis“, auch dies ein Indiz, dass es sich an diejenigen richtet, die den Projektprozess aktiv mitgestalten. Interessant im Hinblick auf die „Prozessbeteiligung“ ist die im Buch detailliert beschriebene Arbeitsteilung zwischen Projektleiter und Prozessbegleiter, der dem Projektleiter das so genannte „Social (Cultural) Engineering“ abnimmt. Er ist zuständig für Beratung, Moderation und Qualifikation von Projektleiter und Projektteam. Diese Form des Funktions- und Rollensplitting kann für viele Projektleiter attraktiv sein, das Handbuch bietet hier entscheidende Anregung und Argumentationshilfe.

Teil I des Buches mit dem Titel „Projekte prozessorientiert gestalten“ befasst sich mit den Grundlagen der im Buch vorgestellten Projektelemente. Von besonderer Bedeutung ist der systemisch-ganzheitliche Projektansatz. Großen Wert legen die Autoren auf die begriffliche Unterscheidung von 1. Projektmanagement mit den eher rationalen Elementen Zielfindung, Planung, Controlling und Steuerung und 2. von

Projektgestaltung, d.h. der Gestaltung der Abläufe auf den vier Prozessebenen Produktentstehungsprozess, Projektmanagementprozess, Teamentwicklungsprozess und Entscheidungsprozess. Die Themen des • „reinen“ Projektmanagements wie Auftragsklärung, Zielvereinbarung, Planung im Projekt, Einsatz von EDV-Tools und Informationsmanagement werden im Teil 2 „Projektprozesse gestalten“ unter dem systemisch-funktionalen Blickwinkel betrachtet: Projektarbeit soll nicht auf Zeit- und Budgetplanung reduziert werden, Projekte sollen durch rein linear orientierte Planeinhaltung kein Korsett erhalten, das Spielraum und Kreativität einengt. Stattdessen plädieren die Autoren für die „funktionale Planung“: Jeder geplante Schritt wird über den ganzen Projektverlauf hinweg konsequent darauf untersucht, ob er einen Beitrag zum Erreichen des Projektzieles und zum Nutzen des Kunden leistet. Die Qualität eines Ergebnisses kann kaum besser sein als der Prozess, der es hervorgebracht hat - im Vordergrund stehen daher Prozessorientierung und Prozessqualität. Der Schwerpunkt von Teil 2 liegt auf Grund der systemischen Sichtweise auf den herkömmlich als „soft factors“ bezeichneten Projektkomponenten wie Teambildung und Teamentwicklung, Führung im Projekt: Konflikte und Motivation, interkulturelle Projektarbeit, Rollen und Funktionen der Projektbeteiligten und der Entscheider.

Klar gestaltet und praxisbezogen ist das Kapitel 3 mit der Darstellung von sieben typischen Projektsituationen mit Handlungsanweisungen. Das Thema „Kunden und Anwender einbeziehen“ sei hier exemplarisch dargestellt: Auf die Darstellung von Ausgangssituation und Vorgehensweise folgen eine Checkliste, Querverweise zu Werkzeugen und Methoden in Teil 4 sowie ein Beispielablauf (Agenda) eines ersten Projekttreffens mit Anwendern nach dem Projektstart. Als Fundgrube kann Teil 4 „Werkzeuge und Methoden zur prozessorientierten Projektgestaltung“ bezeichnet werden. Es werden 15 Arbeitsmethoden vorgestellt und Funktion, Einsatz, Vorgehensweise und Besonderheiten explizit beschrieben. Ein Blick auf die „Typischen Fragen für die Methode“ und ein Beispiel runden die Beschreibung ab. Die Autoren räumen ein, dass sich jeder vor dem Einsatz einer der Methoden unbedingt fragen sollte, ob er über ausreichende Kompetenz und Sicherheit im Umgang mit der Methode verfügt. Es steht außer Frage, dass man die Anwendung der meisten dieser Methoden erlernen bzw. üben muss. Dies schmälert den Beitrag im Buch jedoch nicht: Er kann vielen Projektleitern die Augen dafür öffnen, wo der

eigentliche Handlungsbedarf liegt und welche Möglichkeiten sich für eine aktive, alle Projektbeteiligten einbeziehende Projektgestaltung bieten. Das Buch bietet hier eine sehr gute Anregung für (noch) Ungeübte. Erfahrenere können sich über neue Entwicklungen informieren. Die Autoren geben großzügig Anregungen - was mich persönlich mit dem Preis von über 30 Euro versöhnt. Ein Verbesserungsvorschlag für die 3. Auflage: Wie die Autoren selbst feststellen, ist dies kein Buch, das man von vorne nach hinten durchliest. Es ist mir jedoch zu Beginn schwer gefallen, mich im Buch schnell zu orientieren. Gestört hat mich, dass die zahlreichen Querverweise ohne Seitenzahlen genannt werden bzw. dass die Kapitelnamen in der Kopfzeile nicht erscheinen. Auch das Inhaltsverzeichnis vorne hilft nicht immer weiter: Meine Empfehlung wäre, die Unterkapitel darin aufzunehmen.

Die Vernetzung der Inhalte des Buches ist eine Stärke, die sich jedoch erst erschließt, wenn man das Buch häufig zur Hand nimmt und es als Arbeitsmittel nutzt - dies sei dem Leser hiermit empfohlen.

Petra Müller, Wiesenbach E-Mail: Petra-Mueller@pm-chinaconsult.de •