

Tipp

Motivations-Check für Ihr Team – Krisenpotenziale rechtzeitig erkennen

Der Faktor Zeit spielt in Projekten eine immer wichtigere Rolle. Folglich wird viel unternommen, um Projektdaten tagesaktuell erfassen und kontrollieren zu können. Durch die Verbreitung entsprechender Projektmanagement-Tools hat sich in den letzten Jahren die Verfügbarkeit aktueller Daten kontinuierlich verbessert. Für das Projektcontrolling sind diese Daten wesentliche Basis für Entscheidungen. Dabei ist die Tendenz zu beobachten, dass aus Fakten abgeleitete Erkenntnisse in den Vordergrund rücken und das persönliche Empfinden der Mitarbeiter als Informationsquelle ablösen.

Genau hier liegt jedoch die Problematik des herkömmlichen Projektcontrollings – Entscheidungen, die nur auf Daten beruhen, beziehen sich auf einen Zustand in der Vergangenheit, da verlässliche Informationen und Daten immer erst dann zur Verfügung stehen, wenn die zu Grunde liegenden Ereignisse bereits vorüber sind. Das bedeutet, dass Terminverzögerungen, Mehraufwände oder Qualitätseinbußen schon eingetreten sind, bevor sie als Datenbasis für Entscheidungen und Maßnahmen vorliegen.

Einsatz von Frühindikatoren

Der Nutzen des Projektcontrollings kann wesentlich gesteigert werden, wenn der Projektleiter versucht, während der Projektabwicklung neben den üblichen Spätindikatoren wie Kosten, Zeit, Leistung, etc. auch Frühindikatoren, wie Mitarbeiterzufriedenheit, Motivationsgrad, Auslastungs- und Abwesenheitsstatistiken oder das Kommunikationsverhalten zu bewerten. Sinkt z.B. die Motivation im Team – durch persönliche Probleme, durch Spannungen im Team infolge Überlastung oder durch einen unrealistischen Projektumfang –, kann das im Projekt zu Terminverzögerungen, Mehraufwänden oder Qualitätseinbußen führen. Diese Auswirkungen auf Grund einer sinkenden Motivation im Team würden sich im "klassischen" Projektcontrolling erst zeigen, wenn sie bereits eingetroffen sind.

Dieser Tipp stellt ein einfaches System vor, um die Teamstimmung zu messen und den Projektleiter auf beginnende Probleme aufmerksam zu machen. So kann er frühzeitig darauf reagieren und entsprechende Maßnahmen einleiten, noch bevor sich die Probleme unmittelbar auf das Projekt auswirken.

Bewertung

Im Rahmen meiner langjährigen Tätigkeit als Projektleiter habe ich das Controlling von Frühindikatoren bereits mehrfach genutzt. Folgendes Vorgehen hat sich dabei bewährt:

Autor



Hanspeter Jakob

Mitglied erw. Geschäftsleitung SPOL AG, langj. Erfahr. in nat. u. internat.

Projekt- u. Portfoliomanagement

Kontakt: info@spol.ch

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

[Motivation](#)

[Teamführung](#)

Als Bewertungskriterien verwende ich die drei Faktoren "Kommunikationsverhalten", "Motivation" und "Engagement". Einmal sind diese Faktoren bezogen auf das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters und einmal hinsichtlich seines Verhaltens im Team. Als vierter Punkt kommt der "Wohlfühlfaktor" dazu – eine persönliche Bewertung des Mitarbeiters, bei der er im persönlichen Gespräch angibt, wie er sich im Projekt fühlt, wie er das Verhältnis von Projekt und Linie beurteilt und wie gut er sich mit dem Projekt identifizieren kann.

Zunächst bewerte ich – meist jeweils direkt vor einem Projektmeeting – Kommunikationsverhalten, Motivation und Engagement für jeden Mitarbeiter einzeln, indem ich die Tage oder Wochen seit der letzten Bewertung Revue passieren lasse. Die Bewertung erfolgt anhand einer dreistufigen Skala ("Einzelbewertung"). Tabelle 1 zeigt die von mir verwendeten Bewertungskriterien, die individuell an den eigenen Bedarf angepasst werden können.

Anschließend beobachte ich während des Projektmeetings das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter gegenüber dem Team ("Teambewertung") und bewerte sie erneut nach den genannten Kriterien.

Im Anschluss an das Projektmeeting, meistens innerhalb von zwei Tagen, erkundige ich mich persönlich bei jedem Projektmitarbeiter bezüglich seines Verhältnisses zum Projekt bzw. zum Team ("Wohlfühlfaktor"). Die Bewertung erfolgt ebenfalls auf einer dreiteiligen Skala nach den vordefinierten Kriterien.

Bewertungskriterium	Bewertungsskala ("Einzelbewertung")	Bewertungsskala ("Teambewertung")
Kommunikation (zwischen MA und PL bzw. im Team)	3: viel, unaufgefordert, direkt, mündlich 2: gelegentlich, muss motiviert werden, meistens direkt, E-Mail 1: wenig, unter Aufforderung, indirekt, E-Mail	3: spontane Inputs, argumentiert sachlich, denkt mit 2: selten Inputs, Feedback nur wenn betroffen, denkt in seinem Teilbereich 1: keine Inputs, Feedback nach Aufforderung, lässt sich treiben
Begeisterung (in der 1:1 Zusammenar- beit bzw. in der Zusam- menarbeit mit dem Team)	3: lacht, scherzt, sucht das Gespräch, hat Freude am Job 2: lacht gelegentlich, sucht das Gespräch nicht, beteiligt sich aber daran 1: ist still, geht PL aus dem Weg, zeigt keine Freude am Job	3: lacht, scherzt, sucht das Gespräch, hat Freude am Job 2: lacht gelegentlich, sucht das Gespräch nicht aber beteiligt sich daran 1: ist still, geht Team aus dem Weg, zeigt keine Freude am Job, Einzelgänger
Engagement (in seinem Bereich bzw. in der Zusammenarbeit mit dem Team)	3: zeigt vollen Einsatz, bringt Ideen. Qualität, Termin und Leistung sind gut 2: Einsatz wenn interessante Arbeit, gelegentlich Ideen 1: Dienst nach Vorschrift, keine Ideen. Qualität, Termin und Leistung sind mangelhaft	3: trägt aktiv zur Teamentwicklung bei, macht Vorschläge 2: lässt sich vom Team mitreißen, macht mit im Team 1: lässt sich vom Team mitschleppen, drückt sich vor Teamaktivitäten
Persönliche Einschätzung des MA (1:1 bzw. Team)	3: "Mir ist es wohl im Projekt und in der Zusammenarbeit mit dem PL" 2: "Projekt ist o.k. und die Zusammenar- beit mit dem PL ist meistens gut" 1: "Das Projekt und die Zusammenar- beit mit dem PL belastet mich"	3: "Mir ist es wohl im Projekt und in der Zusammenarbeit mit dem Team" 2: "Projekt ist o.k. und die Zusammenarbeit mit dem Team ist meistens gut" 1: "Das Projekt und die Zusammenarbeit mit dem Team belastet mich"

Tabelle 1: Beispielskala für die Bewertung von Kommunikationsverhalten, Motivation und Engagement.

Die ermittelten Ergebnisse dokumentiere ich fortlaufend in einer Tabelle (Bilder 1 und 2). An den Bewertungen kann ich erkennen, ob ich ggf. Maßnahmen ergreifen muss. Die für die Bewertung verwendeten Tabellen finden Sie in der beigefügten Excel-Datei.

24.07.2009		Kommunikation		Motivation		Engagement		Wohlfühlfaktor	
Name		Einzel	Team	Einzel	Team	Einzel	Team	Einzel	Team
Meier		2	3	2	3	2	1	2	3
Müller		3	2	2					
Huber		3	3	3					
Gerber		2	3	2					

1:1 Kommunikation zwischen MA und PL

3: viel, unaufgefordert, direkt, mündlich
2: gelegentlich, muss motiviert werden, meistens direkt, e-mail
1: wenig, unter Aufforderung, indirekt, e-mail

Bild 1: Beispiel einer Bewertung mit vordefinierten Kriterien.

Kommunikation																		
Name	Schnitt		10.07.2009		24.07.2009		07.08.2009		21.08.2009		04.09.2009		18.09.2009		02.10.2009		16.10.2009	
	Einzel	Team	Einzel	Team	Einzel	Team	Einzel	Team	Einzel	Team	Einzel	Team	Einzel	Team	Einzel	Team	Einzel	Team
Meier	2.14	2.71	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	1	2		
Müller	2.50	2.67	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2				
Huber	2.50	2.50	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2
Gerber	2.50	2.75	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
Blaser	2.33	2.83					3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3

Bild 2: Beispiel einer Bewertungsübersicht "Kommunikationsverhalten" über mehrere Perioden.

Maßnahmen

Nach der Bewertung ist es ggf. notwendig, Maßnahmen zu ergreifen, um früh auf unerwünschte Entwicklungen zu reagieren. Als Standard habe ich für mich folgende Maßnahmen definiert:

3 = Keine Aktion

2 = Aktuell keine Aktion.

Stand überwachen und nach zwei aufeinander folgenden Bewertungen mit "2" das Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter suchen.

1 = Sofort das Gespräch mit dem betroffenen Mitarbeiter suchen.

Verschlechtert sich z.B. das Kommunikationsverhalten eines Projektmitarbeiters rapide, kann das auf unterschiedliche Ursachen hinweisen, wie Unwohlsein im Projekt, zwischenmenschliche Spannungen oder private Probleme. Auch wenn nicht in jedem Fall eine sofortige Lösung gefunden werden kann, hat die Erfahrung gezeigt, dass schon alleine das persönliche Gespräch mit einem betroffenen Projektmitarbeiter seine Situation wesentlich

entschärfen und dem Projektleiter Klarheit verschaffen kann. Zusammen sind Projektleiter und -mitarbeiter in der Lage, Lösungen für das vorhandene Problem zu suchen.

Fazit

Frühindikatoren im Projekt zu erfassen und zu bewerten bedeutet für den Projektleiter zusätzlichen Aufwand. Diese Daten liefern dem Projektleiter jedoch sehr wichtige Informationen, die er dazu verwenden kann, den tagesaktuellen "Puls" des Projekts und der Mitarbeiter zu spüren und damit der herkömmlichen vergangenheitsbezogenen Betrachtung einen Schritt voraus zu sein – und genau dieser Schritt voraus entscheidet oftmals über Erfolg oder Misserfolg im Projekt.

Literatur

- Jenny, Bruno; "Projektmanagement, Das Wissen für den Profi", 2008, ISBN: 978-3-7281-3095-2
- Kappes, Randolph; "Krisen in IT-Projekten: Früherkennung und Analyse", Projekt Magazin 3/2008
- "Tipp: Das Projektstimmungsbarometer. Frühwarnung für Probleme im Projekt", Projekt Magazin 10/2005

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2010 oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.