

Tipp – Führung

Alle ziehen an einem Strang

So erreichen Sie ein gemeinsames Verständnis im Projektteam

Ein gemeinsames Verständnis im Projektteam ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Projektarbeit. Das kann sich auf Ziele, den Scope und die Priorität des Projekts beziehen, auf Rollen mit ihren zugehörigen Aufgaben, Verantwortungen und Entscheidungskompetenzen sowie auf die Vorgehensweise. Das bedeutet nicht, dass alle immer der gleichen Meinung sein müssen.

Im Übrigen gilt diese Aussage für alle Projektbeteiligten – also nicht nur für Projektmitarbeiter, sondern auch für Entscheidungsträger. Daraus folgt notwendigerweise, dass von Beginn an im Team und in Gremien darauf geachtet werden muss, inwieweit ein solches gemeinsames Verständnis vorhanden ist. Bereits im Kick-off-Meeting ist es notwendig zu analysieren, inwieweit Konsens über die wesentlichen Punkte des Projekts besteht bzw. ob es unterschiedliche Sichtweisen gibt. Ziel ist, dass die Beteiligten an einem Strang ziehen, vertrauensvoll zusammenarbeiten, gemeinsam handeln und das gleiche Ziel verfolgen.

Doch wie genau können Sie feststellen, ob im Team ein gemeinsames Verständnis besteht? Und wie lässt sich das gemeinsame Verständnis fördern?

Unterschiedliche Sichtweisen erkennen

In der Checkliste in Tabelle 1 habe ich eine Reihe von Punkten zusammengefasst, die Ihnen helfen zu erkennen, inwieweit ein gemeinsames Verständnis besteht. Sie können diese Checkliste sowohl im Projektteam als auch im Lenkungsausschuss verwenden, wobei Sie im letzteren Fall nicht alle Fragen klären müssen.

Autor



Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt

Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: contact@ipo-lomnitz.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

› [Das Projektteam erfolgreich auf die Schiene bringen - Vorbereitung eines Kick-off](#)

› [Das Projektteam erfolgreich auf die Schiene bringen - Durchführung eines Kick-off](#)

› [Ursachen und Wirkungen in komplexen Projekten visualisieren und analysieren](#)

sowie in den Rubriken:

› [Teamführung](#)

› [Kick-off](#)

› [Kommunikation](#)

Punkte	ja	bedingt	nein
Wir haben ein gemeinsames Zielverständnis.			
Der Nutzen der Projektergebnisse für das Unternehmen ist allen Projektmitarbeitern klar.			
Die Priorität des Projekts wird von allen gleich gesehen.			
Aufgaben und Verantwortungen sind allen klar und werden von allen akzeptiert.			
Wir haben ein gemeinsames Sprachverständnis im Projekt. Damit sind sowohl Begriffe als auch Abkürzungen gemeint.			
Die Vorgehensweise zur Erreichung der Ziele ist allen klar und wird von allen akzeptiert.			
Die Planung des Projekts ist für alle nachvollziehbar.			
Das gemeinsame Ziel ist uns wichtiger als partiale Interessen von Organisationseinheiten oder Personen.			
Die Abhängigkeiten zwischen Teilprojekten oder Arbeitspaketen haben wir gemeinsam analysiert. Damit sind inhaltliche, zeitliche oder personelle Abhängigkeiten gemeint.			
Die Abhängigkeiten werden von allen gleich bewertet.			
Wir haben die Abhängigkeiten visualisiert.			
Falls unterschiedliche Meinungen bestehen, haben diese negative Auswirkungen auf die Zielerreichung?			
Das Know-how der Beteiligten ist bekannt.			
Wir haben die Annahmen und Prämissen unserer Planung gemeinsam besprochen.			
Wir tauschen uns genügend über den Fortschritt unserer Arbeit aus.			
Der Informationsfluss und die Kommunikation im Team sind wirklich gut.			
Über Probleme und Unklarheiten sprechen wir offen und lösungsorientiert.			
Durch klare und nachvollziehbare Entscheidungen im Management wird das Verständnis innerhalb des Teams gestärkt.			
Wir unterstützen uns gegenseitig.			
Probleme werden innerhalb des Teams besprochen und erst dann, wenn keine Lösung mehr möglich ist, außerhalb des Teams.			
Wir nehmen uns genügend Zeit, um unser gemeinsames Verständnis innerhalb und außerhalb des Teams zu entwickeln.			

Tabelle 1: Können Sie alle Fragen dieser Checkliste mit "Ja" beantworten, besteht eine gute Basis für das Projekt.

Können Sie alle Fragen eindeutig mit "Ja" beantworten, haben Sie eine gute Basis für das Projekt geschaffen. Lautet die Antwort bei einigen Punkten "Nein", ist dort auf jeden Fall Handlungsbedarf angesagt. Haben Sie mit "bedingt" geantwortet, sollten Sie prüfen, ob unmittelbare Aktionen notwendig sind oder ob es ausreicht, den jeweiligen Punkt aufmerksam zu beobachten.

Gemeinsames Verständnis fördern

Die meisten Möglichkeiten, um das gemeinsame Verständnis zu fördern, leiten sich direkt aus der Checkliste ab. Nachfolgend sind die wichtigsten Aktivitäten zusammengefasst.

Wichtige Strukturelemente im Kick-off-Meeting klären

Bereits im Kick-off-Meeting sollten Sie – soweit zu diesem Zeitpunkt möglich – wichtige Strukturelemente wie Ziele, Priorität, Rollen, Rahmenbedingungen, Vorgehen, Regeln gemeinsam im Team klären und vereinbaren. Es geht dabei stets um die folgenden drei Fragen:

- Sind die oben genannten Strukturelemente richtig, geeignet, machbar?
Sind z.B. die Ziele in der Zeit erreichbar? Ist im Team das notwendige Know-how vorhanden? etc.
- Sind diese Strukturelemente klar?
Werden sie von allen Teammitgliedern und auch von anderen Projektbeteiligten verstanden?
- Werden diese von allen akzeptiert?
Im Fall von Akzeptanzproblemen sollten diese nach Möglichkeit geklärt werden.

Know-how und zeitliche Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter besprechen

Klären Sie, wie die Projektmitarbeiter in das Projekt einsteigen:

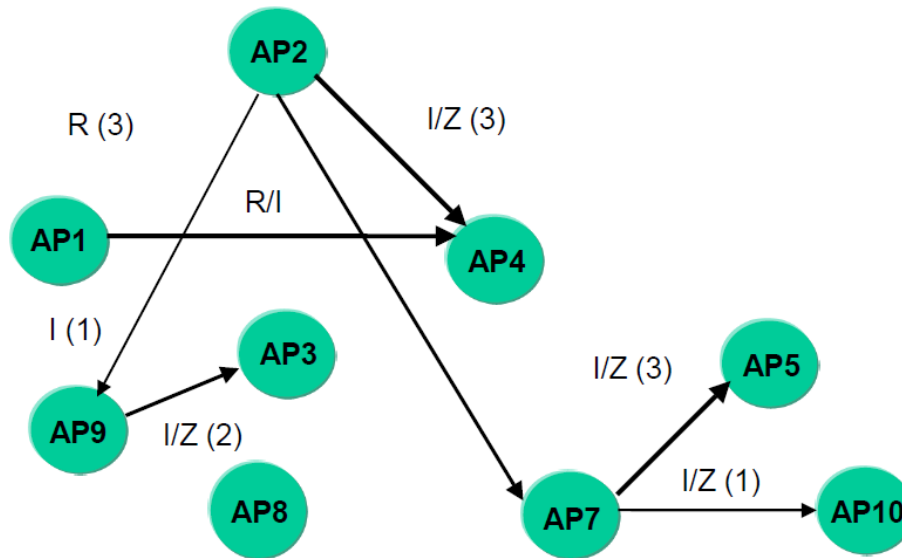
- Welche Vorabinformationen bringen sie mit?
- Wie steht es um die zeitliche Auslastung der Beteiligten? Haben Sie im Team gemeinsam besprochen, ob die Aufgaben in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden können? Falls Probleme bestehen, wie können diese im Team gelöst werden?
- Um spätere (böse) Überraschungen zu vermeiden, sollte im Team offen über das Know-how der Projektmitarbeiter gesprochen werden.

Einheitliche Begriffe und Abkürzungen verwenden

Klären Sie die im Projekt verwendeten Begriffe und Abkürzungen. In größeren Projekten kann ein Glossar gute Dienste leisten.

Abhängigkeiten im Projekt visualisieren

Verdeutlichen Sie gemeinsam die Abhängigkeiten zwischen Teilprojekten, Arbeitspaketen und Tasks durch Visualisierungen. Dies ist ein guter Weg, um gemeinsames Verständnis zu steigern (Bilder 1 und 2).



R = Ressourcen I = Inhalt Z = Zeit 1 = schwach 2 = mittel 3 = stark

Bild 1: Gemeinsam die Abhängigkeiten von Arbeitspaketen zu visualisieren, steigert das Verständnis.

Check-up von Abhängigkeiten aus Sicht der Projektleitung				
Projekt:		Projektleiter:		
Letzter Check:		Aktueller Check:		
Das Projekt/ Teilprojekt/ AP ist abhängig von:	Gründe	Auswirkungen positiv negativ	Wichtige Termine und deren Inhalte	Stärke 1 = gering 2 = mittel 3 = stark
Das Projekt/ Teilprojekt/ AP ist beeinflusst:	Gründe	Auswirkungen positiv negativ	Wichtige Termine und deren Inhalte	Stärke 1 = gering 2 = mittel 3 = stark

Bild 2: Check-up von Abhängigkeiten aus Sicht der Projektleitung.

Unklarheiten ansprechen

Sprechen Sie Unklarheiten an und bitten Sie auch alle Teammitglieder, Unklarheiten und Bedenken offen anzusprechen. Auch dadurch zeichnen sich gute Teams aus.

Für regelmäßigen Austausch sorgen

Regelmäßiger Austausch in sinnvollen Abständen über den Stand der Arbeiten ist absolut notwendig. Dabei sollten Sie folgende Fragen klären:

- Welchen Fortschritt haben wir gemacht? (Bild 3)
- Welche Risiken sehen wir für das Projekt?
- Was sind unsere Stärken und wo müssen wir uns als Team verbessern?
- Welche Erwartungen haben wir an die Entscheidungsträger?

TO DO	TO DO ITERATION	IN WORK	DONE
TASK	TASK	TASK	TASK
TASK	TASK	TASK	
TASK	TASK	TASK	
TASK	TASK		
TASK			
TASK			
TASK			
TASK			

Bild 3: Kurze Zusammentreffen der Projektmitarbeiter vor dem Taskboard verbessern das gemeinsame Verständnis.

Bei Bedarf Entscheidungsträger einbeziehen

Prüfen Sie, ob Meetings mit Entscheidungsträgern (Sponsor oder Mitglieder von Entscheidungsgremien) für die Projektarbeit notwendig sind, z.B. um über Prioritäten- und Ressourcenprobleme oder über den Projektfortschritt zu sprechen.

Zusammengehörigkeitsgefühl fördern

Planen Sie genügend Zeit ein, um durch gemeinsame Aktivitäten das Zusammengehörigkeitsgefühl zu fördern. Das Spektrum der Möglichkeiten ist groß:

- Es beginnt mit dem Kick-off-Meeting.
- Regelmäßige Standortbestimmungen in den Statusitzungen über den Projektfortschritt sowie Feedback über die Zusammenarbeit fördern das gemeinsame Verständnis.
- Zwischenerfolge zu feiern, stärkt die Gemeinsamkeit.

Bereits Lessing wusste: "Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwin- der als jener, der ohne Ziel umherirrt". (G. E. Lessing). Es ist also ein guter Rat, sich im Sinne von "Entschleuni- gung" die Zeit zu nehmen, um durch ein gemeinsames Verständnis die Grundlage des Projekts zu schaffen.

Fazit

Die Durchführung eines Projekts kann erheblich behindert werden, wenn nicht mit-, sondern gegeneinander gear- beitet wird. Das Miteinander beim Denken und Handeln erfordert als wesentliche Voraussetzung ein gemeinsa- mes Verständnis aller Projektbeteiligten – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Teams. Achten Sie deshalb von Projektbeginn an darauf, inwieweit es unterschiedliche Sichtweisen gibt. Diese müssen Sie erkennen und offen besprechen. Die Fragen der Checkliste helfen Ihnen dabei, im Team Konsens und Unterschiede systema- tisch herauszuarbeiten. Klären Sie im Team, welche Probleme innerhalb des Teams gelöst werden können und welche die Entscheidungsträger, d.h. Sponsor bzw. Lenkungsausschuss, lösen müssen. Eskalieren Sie nur sol- che Themen, die Sie wirklich nicht im Team lösen können.

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 <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2016> oder klicken Sie [hier](#), um di- rekt zum Artikel zu gelangen.