

Spotlight

Wie führe ich mein Team in Zeiten von Kollaboration, Selbstorganisation und Agilität?



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Wie führe ich mein Team in Zeiten von Kollaboration, Selbstorganisation und Agilität?

Schlagkräftige Teams werden für Unternehmen immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Gleichzeitig stellen kürzere Innovationszyklen, agile Produktentwicklung und heterogene Teams den Projektmanager vor neue Herausforderungen in der Teamführung. In diesem Spotlight erfahren Sie, wie Sie mit Ihrem Team die steigende Komplexität bewältigen, welche Gedankenmuster Ihren Führungsstil beeinflussen und wie Sie die Stärken Ihrer Teammitglieder optimal einsetzen. Wenn es im Team mal hakt, helfen z.B. ein Abstimmungs-board für verborgene Themen oder eine Anleitung zum richtigen Umgang mit vermeintlichen Drückebergern. Methodensteckbriefe unterstützen u.a. beim gemeinsamen Entwickeln eines Rollenprofils und dem Aufdecken von Konfliktursachen.

Inhalt

Schlagkräftige Teams mit Kollaboration und Selbstorganisation

1. Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit
Kollaboration – was Führung dazu wissen muss Seite 4
2. Wege zum agilen Projektteam
Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern..... Seite 18
3. Herausforderung "Komplexität"
Teamführung und Resilienz in dynamischen Projekten Seite 22
4. Falsche Paradigmen machen Arbeit zum Stress
Unternehmenskultur ist, wenn die Arbeit Spaß macht Seite 33

Den Faktor Mensch berücksichtigen

5. Ich – Wir – Es – das magische Dreieck des Projekterfolgs
Mit der angewandten Themenzentrierten Interaktion zur erfolgreichen Projektumsetzung Seite 46
6. Mikrokosmos Projektteam
Wie Sie die Stärken Ihrer Teammitglieder optimal einsetzen..... Seite 62
7. Bessere Arbeitsatmosphäre durch mehr Empathie
Das Stimmungs-Board für Projektteams Seite 72
8. Kommunikationsmuster mit dem Soziogramm visualisieren
Austausch im Team analysieren und verbessern..... Seite 76

Wenn es hakt: Probleme im Team analysieren und lösen

9. Stimmung im Keller
Im Team ist die Luft raus – was tun?..... Seite 82
10. Typische Problemquelle im Projektalltag
Außen sachlich, innen emotional – Konfliktursachen richtig erkennen Seite 86
11. Basis für klare Kommunikation im Team
Mit dem Abstimmungsboard verborgene Themen sichtbar machen..... Seite 98

12. Selbstorganisierte Teams Vom richtigen Umgang mit vermeintlichen Drückebergern	Seite 106
13. Aufgaben angehen statt hinauszögern So minimieren Sie Aufschieberitis im Team	Seite 116
14. Führung im internationalen Projektteam So lösen Sie interkulturelle Konflikte	Seite 120

Methodensteckbriefe zur Teamführung

15. Kanban Light	Seite 131
16. Konfliktwolke	Seite 143
17. Rollen-Canvas	Seite 155
18. Umfeldanalyse	Seite 163

Fachbeitrag

Paradigmenwechsel in der Zusammenarbeit

Kollaboration – was Führung dazu wissen muss

Märkte und Bedürfnisse verändern sich, Technologien sind leichter zugänglich und nutzbar, mindestens drei sehr unterschiedliche Generationen gestalten aktiv Gesellschaft und Organisationen. Auf all das müssen Organisationen eingehen, um die Kunden-Wünsche frühzeitig erkennen und schnell und treffsicher beantworten zu können. Allein mit dieser kurzen Aufzählung werfen wir bereits einen Blick mitten hinein in die Welt von VUCA – von Volatilität, Ungewissheit, C(K)omplexität und Ambiguität (siehe auch Ehmer et al.; 2016).

Zusammenarbeit in Form von Kollaboration (siehe Kasten) ist eine Antwort auf diese Herausforderungen. Natürlich wird in Unternehmen schon immer zusammengearbeitet – jedoch meist nur im eigenen Bereich und mit seriell verknüpften Arbeitsschritten. Schließlich ist es für Organisationen charakteristisch, Aufgaben zu formalisieren, zu regeln, zu reglementieren – und damit allen Akteuren Entlastung und Orientierung zu geben. Denn so weiß jeder, worum er sich kümmern muss und worum nicht.

Wenn man jedoch mit Überraschungen rechnen muss – und in der Welt von VUCA muss man das –, sind starre Regelungen und Definitionen nicht mehr hilfreich. Dann werden neue Denkmodelle benötigt, die Zusammenarbeit jenseits der klassischen Hierarchie und dem abgrenzenden Bereichsdenken ermöglichen. Diese Modelle helfen dabei, das komplexe soziale System der Organisation zu lenken und zielgerichtet zu beeinflussen, um weiterhin Mehrwert stiften zu können.

Dieser Artikel zeigt, weshalb sich Führungskräfte und Mitarbeitende mit neuen Formen der Zusammenarbeit beschäftigen müssen, worin der Nutzen liegt und wie Kollaboration ganz praktisch funktionieren kann. Dazu liefert der Beitrag Denkanstöße, Praxisbeispiele, Tipps sowie Übungen für den eigenen Weg zur Kollaboration.

Autor



Dr. Susanne Ehmer

Seit knapp 30 Jahren als
Organisationsberaterin
Dipl.-Supervisorin u. Coach

in versch. Branchen tätig

Kontakt: s.ehmer@redmont.biz

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Kollaboration

"Kollaboration" (lat.: collaborare, engl.: collaboration) beschreibt den Aspekt des miteinander Tuns, der aktiven Zusammenarbeit an einem gemeinsamen Projekt bzw. einer gemeinsamen zu lösenden Aufgabe ohne streng definierte Systemgrenzen.

Wann ist Kollaboration notwendig?

- Wenn man die Grenzen der eigenen Expertise erkennt.
- Bei Aufgaben, die nur mit mehreren Disziplinen / Expertisen zu bewältigen sind.
- Wenn es um etwas Neues geht, also bei Aufgaben und Themen, die (noch) nicht mit dem vorhandenen Wissen bzw. den bestehenden Strukturen oder Handlungen gelöst wurden.

Kollaboration – interdisziplinär, interhierarchisch und zugleich pragmatisch

Als eher fraktale, d.h. mehrdimensionale Form der Zusammenarbeit mit offenen bzw. vorab nicht streng definierten Systemgrenzen, unterscheidet sich Kollaboration deutlich von Kooperation (bzw. Projektarchitektur oder Matrixstruktur). Bei letzterer wird die vereinbarte Gesamtaufgabe in unterschiedliche Teilaufgaben gegliedert, für die jeweils verschiedene Personen oder Teams verantwortlich sind. Bedingt durch die Arbeitsteilung, verfolgen diese jeweils verschiedene Teilziele. Die Kooperationspartner müssen dabei weder am selben Ort sitzen, noch müssen sie sich kennen.

Kollaboration ist dagegen eine synchrone Arbeit an einem Thema. Auf diese Weise lassen sich komplexe Fragestellungen, die kein "Nacheinander" und kein "Nebeneinander" erlauben, mit hoher Geschwindigkeit lösen – auch bei Unterschieden und Widersprüchen. Diese Intensität kann Kooperation i.d.R. nicht bieten. Kollaboration konstituiert sich ad hoc, interessensgeleitet, vorübergehend, selbstorganisiert, selbstverantwortlich, quer zur Hierarchie oder zu Prozessen – in jedem Fall jedoch bezogen auf die gemeinsame Wertschöpfung. Diese mehrdimensionale Form (interdisziplinär, hierarchie- und bereichsübergreifend, bedarfsbezogen, in jeweils passender Zusammensetzung und Arbeitsform) ermöglicht ein hohes Maß an inhaltlicher, zeitlicher und personeller Flexibilität. Keine langwierige Projektplanung mit zeitaufwendigen Genehmigungsverfahren, sondern ein beinahe sofortiges Starten der inhaltlichen Arbeit!

Beispiel: Zusammenführung zweier Teilbereiche in der Produktion

Im Beispielunternehmen war die Produktion traditionell entlang der Materialschmelze, des Formgusses, der Abkühlung und Kontrolle bis hin zur Verpackung strikt getrennt in die Bereiche "Heiß" und "Kalt". Man wusste um die Existenz des jeweils anderen Bereichs, hatte jedoch wenig Einblick, was genau dort passierte, was die spezifischen Anforderungen waren und welche Punkte heikel waren – wo also jeweils die Knackpunkte lagen. Selbst die Fachbegriffe waren nicht durchgehend bekannt.

Aufgrund fehlerhafter Margen geriet die Schnittstelle zwischen beiden Bereichen – der Übergang zwischen "Heiß" und "Kalt" – zunehmend in den Fokus: Was genau geschieht dort? Wie stehen die Mitarbeiter im Austausch über die vorangegangene Produktion und die Anforderungen im weiteren Verlauf? Wie passt alles zusammen?

Eine Schnittstelle wird zur Nahtstelle

Nach eingehender Analyse war klar: Die "kommunikative" Trennung der beiden Bereiche muss aufgehoben werden. Bereits zu Beginn im Bereich der Materialschmelze müssen die Mitarbeiter wissen, worauf es am Ende bei der Verpackung ankommt – und umgekehrt. Mit anderen Worten: Die Schnitt-Stelle zwischen "Heiß" und "Kalt" muss zu einer Naht-Stelle werden, mit der Haltung des "gemeinsamen Herstellens vom Anfang bis zum Ende" und entsprechendem "kollaborierendem" Verhalten.

Zunächst wurden dazu die beiden Einheiten strukturell zusammengeführt:

- Aus den beiden Leitungsfunktionen "Heiß" und "Kalt" wurde eine gemeinsame (Doppel-)Leitung "Produktion".
- In allen Routinebesprechungen waren Vertreter des gesamten Produktionsprozesses vertreten. So erhielt jeder einen Überblick über Themen in der gesamten Produktionskette.
- Auch die angegliederten Werkstätten, die Qualitäts- und die Sicherheitsbeauftragten waren einbezogen. Das gewährleistete einen umfassenden und vor allem zeitnahen Austausch.

Jetzt könnte man erschreckt fragen: Teilnehmer beider Produktionsbereiche bei allen Meetings? Wann wird dann überhaupt noch gearbeitet?

Folgende kollaborativen Elemente verhinderten, dass der Zeitaufwand aus dem Ruder lief:

- Hohe Flexibilität entstand dadurch, dass nicht primär "Personen" (Herr X, Frau B) Teilnehmende des Meetings waren, sondern "Vertreter" eines Teilbereichs, einer spezifischen Aufgabenstellung (jemand von der "Qualitätssicherung", vom "Packband" usw.). Es wurde sehr genau darauf geachtet, wen es wann und wofür braucht. Oder anders herum: Welche Informationen und Expertise würde in den jeweiligen Besprechungen fehlen, wenn dieser Teilabschnitt nicht vertreten wäre? Mit dieser Frage kam man sehr schnell und konkret darauf, wen es wofür braucht.
- Weitere Vertreter der Teilbereiche nahmen anlassbezogen teil – d.h. wenn sie etwas einzubringen oder "mitzunehmen" hatten. Diese Personen mussten nicht während der gesamten Besprechungsdauer anwesend sein.
- Im Meeting wurde zunächst kurz geklärt, worum es bei den einzelnen Themen ging: soll informiert, diskutiert, erfragt oder entschieden werden? Diskutiert wurde an dieser Stelle nur das, was alle betrifft bzw. für alle von Interesse ist. Alles, was jeweils nur einige der Anwesenden betraf, wurde anschließend selbstorganisiert in den entsprechenden Konstellationen besprochen. Diese Maßnahme verkürzte die Meetingdauer erheblich.

Blick in die Praxis – Fragen, die Sie im Vorfeld einer Kollaboration beantworten sollten:

- Welche Chancen ergeben sich aus der Einrichtung der Kollaboration? Welche Risiken?
- Welche Disziplinen und Perspektiven sind bereits im Blick, welche fehlen?
- Weshalb sind genau diese Personen beteiligt, in welchen Rollen?
- Welche Eigeninteressen verfolgen die beteiligten Personen? Was versprechen sich die einzelnen Beteiligten von der Kollaboration?

Zu guter Letzt muss man berücksichtigen, dass es sich auch bei der Beteiligung an Besprechungen um "Arbeit" handelt. Komplexe Zusammenhänge lassen sich nur dann bewerkstelligen, wenn man kommuniziert, aktuelle Informationen austauscht, Themen gemeinsam einschätzt und Entscheidungen nachvollziehbar trifft. Dies war eine wesentliche und für viele neue Erkenntnis.

Heterarchie trifft Hierarchie

Die Logik der Heterarchie als ein System von gleichberechtigten Elementen (griechisch; *heteros* = der Andere und *archein* = herrschen) erlaubt es, komplexe Aufgaben sowohl hierarchieübergreifend, als auch horizontal auf einer hierarchischen Ebene zu erledigen. Gegenüber rein hierarchisch strukturierten Systemen bedeutet das deutlich mehr Flexibilität.

Um heterarchische Arbeitsformen wie Kollaboration in hierarchisch organisierten Unternehmen zuzulassen, muss man nicht die hierarchisch aufgebaute Organisationsform auf den Kopf stellen. Stattdessen kann man heterarchische Elemente mit Hilfe entsprechender Steuerungselemente in die Hierarchie "einbauen". Solche Steuerungselemente sind:

- Ein gemeinsam entwickeltes **Verständnis** des Sinn und Zwecks einer Aufgabe: Wozu machen wir das, was soll damit erreicht werden? Wenn dies für alle auf einer relativ allgemeinen Ebene eindeutig geklärt ist, ist es weniger wichtig, auf welchen Wegen das Ziel erreicht wird. Unterschiedliche Kollaborateure können ggf. sehr verschiedene Wege gehen.
- Gemeinsam vereinbarte **Spielregeln**: WIE wollen wir Kollaboration umsetzen? Auf welche Weise und in welchen Konstellationen treffen wir z.B. welche Entscheidungen? Wie, wo und wann tauscht sich wer über erreichte Schritte oder Hindernisse aus? Wie wollen wir unsere Fragen, Erkenntnisse, Probleme, Lösungsideen bzw. erfolgreiche Lösungsschritte dokumentieren? Wie gehen wir mit Konflikten und sich widersprechenden Interessen um?
- Gemeinsam definierte **Rollen statt** hierarchischer **Positionen**: WER tut WAS, bzw. ist WOFÜR zuständig? Der Tagschichtleiter (Position) erhält z.B. die Rolle des Moderators im Meeting, auch wenn er nicht der Verantwortliche für das Meeting ist. Er moderiert einfach gut!
- Definierte **Verknüpfung** dieser heterarchischen Strukturen **mit der Hierarchie**: WO liegen welche Verantwortlichkeiten? (Die Verknüpfung heterarchischer Strukturen mit der Hierarchie zeigt nachfolgendes Beispiel.)

Beispiel: Agiles Management im Finance-Service-Bereich

Nach der Zusammenlegung mehrerer Finance-Service-Bereiche eines Konzerns schlugen alle Wellen hoch: Die verschiedenen Kulturen prallten aufeinander, die gewohnte Verortung – sowohl geografisch als auch auf den Einfluss und die Expertise bezogen – war dahin, Karrierewege verschoben sich, usw. Der CEO des nunmehr neuen Shared-Service-Centers entschied sich, trotz und wegen dieser "Turbulenzen" einen bewusst anderen Weg zu gehen und verstärkt auf Prinzipien der Kollaboration zu setzen. Nicht die hierarchischen Positionen sollten bei Teamzusammensetzungen, inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und strukturellen Änderungen ausschlaggebend sein, sondern primär der Blick auf sinnvolle, inhaltliche und kundenorientierte Entwicklung des Bereiches. Mit anderen Worten: man wollte von Positionen zu Rollen kommen und die Tätigkeiten von sinnhaft erforderlichen Schritten ableiten. Der CEO legte seinen **Fokus** dabei auf folgende Elemente:

- **Hohe Transparenz** zu den Vorhaben – strukturell (wie organisieren wir unsere Arbeit, den Bereich und unsere Naht-Stellen?), fachlich (welche Sachthemen und Aufgaben müssen bearbeitet werden? Wie bzw. nach welchen Kriterien wird entschieden?) , personell (wer ist für was verantwortlich, wie wird das entschieden, wer hat weshalb welche Rolle?);
- Die erforderlichen **Strukturen themenbezogen erarbeiten**, anstatt hierarchie- oder historienbegründet – d.h.: Aussagen wie z.B. "Wir haben das schon immer so gemacht!" oder "Der Chef will das aber so!", sind nicht mehr die Grundlage von Entscheidungen, sondern Überlegungen wie z.B. "Um diese Aufgaben zeitnah und gut erfüllen zu können, brauchen wir für die nächste Phase folgende Struktur ...".
- **Interdisziplinäre Zusammensetzung** der Projektteams.
- **Hohe Autonomie** der themenbezogenen Projektgruppen auf Basis eines klaren, konkreten und gemeinsam ausgehandelten Projektauftrags;

- **Regelmäßige Boxenstopps**, um gemeinsam den Status quo der Entwicklungen zu betrachten und (neu) zu gewichten;
- **Permanentes Beobachten der eigenen Wahrnehmungen** und Annahmen. Das bedeutet, sich immer wieder klar zu machen, dass Dinge, Situationen oder Entscheidungen nicht "einfach so" geschehen, sondern immer die Wahrnehmungen, Einschätzungen und auch Annahmen von Personen zugrunde liegen. Mit anderer Einschätzung kommt man (meist) zu anderen Schlussfolgerungen. Daher ist es von größter Bedeutung, sich der eigenen Wahrnehmungen und Annahmen bewusst zu werden und sich darüber wechselseitig auszutauschen: Was habe ich beobachtet, wie schätze ich das ein, aufgrund welcher (Vor-)Annahmen, und zu welchen Schlussfolgerungen komme ich?
- Unterstützen und vor allem **Zulassen von Neugier**, Querdenken, Experimentieren, kritischem Hinterfragen.

Die hohe Transparenz, eine klare und konsequente Verantwortlichkeit der Beteiligten für jeweils klar definierte Aufgaben bzw. Themen sowie die Aufforderung, Themen offen anzusprechen, trugen wesentlich dazu bei, dass die Projektteams einerseits sehr autonom arbeiteten (der Geschäftsführer wollte z.B. keine Meeting-Protokolle sehen) und sich andererseits hoch vernetzt abstimmten. Das hätten sich die Beteiligten aufgrund der anfänglichen Missstimmungen, Enttäuschungen, Konkurrenzen u.ä. zu Beginn der Umstrukturierung nicht vorstellen können.

Die heterarchischen Elemente waren dabei fest mit der Unternehmenshierarchie verknüpft: Der CEO war für bestimmte Gesamtergebnisse verantwortlich, die definiert waren und ganz klassisch mit seinen unmittelbaren Mitarbeitenden in den jeweiligen Zielvereinbarungen festgehalten wurden. Ebenso waren Budget und Zeitrahmen markiert. Hier endete faktisch jedoch sein Verantwortungsbereich – und der der darunterliegenden Ebene (die seiner Mitarbeitenden) begann.

Seinen Mitarbeitern stellte der CEO frei, WIE sie die Ziele erreichen sollten. Er vereinbarte stattdessen, wann ihm welche Informationen mitgeteilt oder wann was von ihm erfragt werden sollte. Er vertraute darauf, dass seine Mitarbeiter aktiv auf ihn zukommen, wenn sie der Meinung waren, dass etwas nicht zielführend zu bewerkstelligen sei. Über die Basis und die Merkmale des beiderseitigen Vertrauens hatte man sich verständigt, d.h. man wusste, was man im Blick behalten musste: Wer welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen hat, welche Themen regelmäßig besprochen werden, wer mit wem zu welchen Themen auf jeden Fall kommuniziert, wie man mit auftretenden Konflikten umgehen will, mit welchen Konflikten man rechnen kann, wie es gelingt, die vereinbarten Spielregeln einzuhalten, usw.

Die passende interne Struktur finden

Heterarchische Arbeitsformen, wie die Kollaboration, fördern die Interdisziplinarität sowie die Bereitschaft, unterschiedliche Sichtweisen und Ziele im Interesse der gemeinsamen Sache zu integrieren. Allerdings erfordert eine solche Zusammenarbeit eine "beziehungsorientierte" Vernetzung auf Basis von Offenheit und Vertrauen, Interesse aneinander, kommunikativer Verständigung sowie der Fähigkeit, sich auf Ungewissheit einzulassen. Kollaboration ist kein Begriffszauber ("Wir sind ja schon immer ein Team"), sondern ein essentieller Paradigmenwechsel der Steuerung. Dieser betrifft sowohl die Personen im Unternehmen, die dann Rollen statt Funktionen innehaben, als auch die Organisation selbst, die eine passende interne Struktur für Kollaboration benötigt.

In kleinen Organisationen ist die interne Struktur meist übersichtlich und es wird in zwei oder drei Teams gearbeitet. Um interdisziplinäre, zusätzliche Perspektiven einbeziehen zu können, müssen hier die Fühler nach außen gestreckt werden: Etwa mittels themenbezogener Kooperation, Joint Ventures, Learning Journeys u.ä.

In größeren Organisationen, mit kurzen oder langen, tiefen oder komplexen Wertschöpfungsketten, muss man sich dagegen fragen, welche Eigenschaften die Organisation braucht, um in der gegenwärtigen und unmittelbar bevorstehenden Situation gut zurechtzukommen (siehe Konzept der "Organisation N.N." in Ehmer et al.).

Parallele Teams bei kurzen Wertschöpfungsketten

Will die Organisation nah am Kunden agieren, beweglich und schnell reagieren und vorhandene Erfahrungen und Stärken spezifisch nutzen, kann sie kleine parallele Teams installieren. Die Aufgaben werden so aufgeteilt, dass jedes Team sehr selbstständig arbeiten kann und sich dabei wenig mit anderen Teams koordinieren muss. Möglich ist dies bei kurzen Wertschöpfungsprozessen, wie sie z.B. für bestimmten Dienstleistungen, im Einzelhandel, bei speziellen Produkten oder im Gesundheitswesen typisch sind.

Beispiel: Strategische Neuausrichtung im Friseursalon

Wie eine passende Struktur für Kollaboration bei kurzer Wertschöpfungskette aussehen kann, zeigt das Beispiel eines großen innerstädtischen Friseursalons. Dort sind die rund 15 Frisiersessel nicht mehr so stark ausgelastet wie gewohnt. Das Inhaberpaar entscheidet sich im Rahmen eines Strategie-Kurzworkshops mit allen Mitarbeitern einen Ideen-Kurzworkshop durchzuführen. Bei diesem entsteht u.a. die Idee, dass kleine Teams (2-3 Personen) anhand ihrer Hauptklientel und ihrer persönlichen Leidenschaften selbstorganisiert in den nächsten vier Wochen strategische Themen zur Umsetzung bringen. Der Zeitrahmen ist gesetzt, jedes Team erhält ein Budget von 200 Euro (z.B. für Material, um Prototypen zu entwerfen, oder für die Bahn-Tickets zu einem für ihre Idee interessanten Friseur). Das WIE ist jedem Team selbst überlassen.

Zwei Beispiele der entstandenen Fokusteams: Zwei Kollegen nehmen die männlichen Kunden in den Blick, die regelmäßig in kurzen Abständen kommen und quasi nur den Bart gestutzt haben wollen. Was wollen sie möglicherweise noch? Eine Auszubildende und eine "langgediente" Friseurmeisterin widmen sich dem Thema, was junge Menschen von einem Friseursalon erwarten und was sie daher hier verändern wollen.

Inzwischen macht einer der beiden Herren-Friseure Farbberatung speziell für männliche Kunden. Für die jüngere Kundschaft gibt es zweimal im Jahr eine Open-End-Saturday-Party: Ab 16 Uhr werden bei Musik und freien Getränken gemeinsam Frisuren ausprobiert, Haare geschnitten, auch mal wechselseitig Haare gewaschen, Feedback bei Frisurfragen gegeben. Der Salon verzeichnet bereits nach einem Jahr einen deutlichen Zuwachs an junger Kundschaft.

Vernetzte Teamstrukturen bei längeren Wertschöpfungsketten

In längeren oder tieferen Wertschöpfungsketten, in denen eine größere Anzahl von Mitarbeitern zumeist komplexe Aufgaben zu erfüllen hat, bieten sich eher vernetzte oder verschachtelte Modelle an. Mitarbeiter treffen individuelle Vereinbarungen, die es ermöglichen, ad hoc mit den vor- und nachgelagerten Kolleginnen bzw. Teams klare Absprachen zu treffen. Auch in diesem Fall agieren die einzelnen Akteure sehr selbstständig (Laloux, 2015).

Die Führungskräfte schaffen die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen und klären mit den Teams, was diese benötigen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. So werden z.B. gemeinsame Spielregeln erstellt, inklusive definierter Konsequenzen bei Nichtbeachtung. Oder die Führungskraft organisiert, ganz praktisch, für die "Nahtstellen-Meetings" einen Raum, der näher am Ort des Produktionsgeschehen liegt und damit schneller erreichbar und für alle besser sichtbar (und damit unmittelbar verfügbar) ist als der jetzige. Das Team hat somit die geeignete Umgebung, um selbstverantwortlich die definierten Aufgaben zu erfüllen. Fehlt oder verändert sich etwas, sorgt das Team proaktiv für ein Gespräch mit der Führungskraft.

Blick in die Praxis – Eine geeignete Struktur finden

Stellen Sie – die Beteiligten bzw. die wahrscheinlich sinnvollerweise Beteiligten – sich folgende Fragen, um eine geeignete Struktur für Ihre Kollaboration zu finden. Visualisieren Sie gemeinsam Ihre Antworten und tauschen Sie sich über Ihre Gedanken und Ideen dazu aus.

- Wie würden sich die Kolleginnen aufgabenbezogen koordinieren, wenn sie nicht vom Vorgesetzten anhand ihrer Funktion eingeteilt würden?
- Welche Größe haben unsere Einheiten derzeit?
- Welche Länge haben die Wertschöpfungsketten?
- Welche Komplexität haben die verschiedenen Aufgaben?
- Welche Besonderheiten, Spezifika haben wir bei uns, worauf müssen wir achten?

Es liegt in Ihrer Verantwortung als Führungskraft, diesen Blickwinkel und diese Themen ins Team zu bringen – sofern ein solches Vorgehen überhaupt erwünscht ist. Dazu ist es wichtig, dass Sie ihre Führungsrolle ernst nehmen und sich entsprechend aus dem operativen Tagesgeschäft herausziehen. Andernfalls ist es schwierig für Sie, die notwendige Zeit für diese Themen zu finden.

Rollen statt Positionen

Die Kraft wird aus dem wechselseitigen Miteinander geschöpft, aus der gemeinsamen Verbundenheit, ohne zu unterwerfen und ohne unterworfen zu werden. (Quelle: redmond consulting cluster)

Die Erfahrung aus dem agilen Projektmanagement – einer klar strukturierten Form des Kollaborierens – lehrt uns, dass die zu lösende Aufgabe nicht vorab arbeitsteilig, funktional gesplittet wird (z.B.: "Du übernimmst dieses, und du machst jenes, ..."), sondern die notwendigen Aufgaben-, Rollen- und Ressourcenverteilung gemeinsam geplant und vereinbart wird. Basis ist ein gemeinsam entwickeltes Verständnis und ein gemeinsames Ziel. Die Planung wird dabei stets den individuellen Fähigkeiten und jeweiligen Erfordernissen angepasst. Jeder trägt somit gleichberechtigt zur Gesamtaufgabe bei. Rechte, Pflichten und Aufgaben der

Blick in die Praxis – Rollen aushandeln

Die Kollegen bestimmen aufgabenbezogen selbst ihre Rollen innerhalb des Teams – als Fach- oder organisatorische Rollen sowie zwischen den Teams als fachliche, organisatorische Unterstützer füreinander, auch zur Konfliktlösung, u.a. Diese Absprachen im Team werden kontinuierlich bedarfsbezogen modifiziert.

Ein Beispiel zum Vorgehen: Teams ...

- ... machen sich den Sinn ihrer Aufgabe klar,
 - ... übernehmen selbstorganisiert ihre Planung,
 - ... budgetieren und bestimmen nötige Investitionen,
 - ... überprüfen finanzielle und sonstige Ergebnisse,
 - ... übernehmen Neueinstellungen,
 - ... bestimmen Bedarf an Fortbildung,
- ... übernehmen – wenn möglich – alle Aufgaben von Anfang bis Ende.

einzelnen Akteure ergeben sich dynamisch aus dem Arbeitsprozess heraus, der nicht räumlich und zeitlich gebunden ist – denn Rollen und Akteure sind nur temporär miteinander verbunden.

Die hierarchischen Funktionen der Einzelnen werden dabei nicht aufgehoben, aber bezogen auf die themenorientierte Kollaboration an der Garderobe "geparkt". Manche Führungskraft wird das Abgeben von Entscheidungen als Machtverlust erleben und das entsprechend kritisch sehen. Auch das Konzept der Selbststeuerung wird Sinnfragen beim Führungspersonal aufwerfen: Wofür werden sie in der Organisation dann noch gebraucht? Kurzantwort: Um den Rahmen sicherzustellen, der notwendig ist, damit alle die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllen können.

Hier wird deutlich, dass Kollaboration bzw. ein gezielt bedarfsbezogenes Agieren erfordert, in kleinen Schritten zu arbeiten, um schnell Ergebnisse zur Verfügung stellen zu können, mit denen alle weiterarbeiten können – und somit ständig gemeinsam an einem unvollständigen "Bild" zu arbeiten. Dies ermöglicht rasche und bei Bedarf frühzeitige Kurskorrekturen.

Praxis-Check

Wenn Sie an Ihre Projekte, Ihre Art der Teamarbeit oder an manche Taskforce denken, worin können Sie erkennen, dass Sie dabei den Weg und die Prinzipien der Kollaboration gewählt haben?

Spagat der Führungskräfte

Um Kollaboration als hierarchiearme, aber hoch komplexe Zusammenarbeitsformen zu steuern, sind die herkömmlichen linearen Koordinations-, Kontroll- und Anweisungsmechanismen nicht geeignet. Benötigt werden neue Formen der Führung, bei denen das Fragen, Klären, Verhandeln, Vereinbaren neben die gut eingeübten Muster der Top-Down-Steuerung treten, die trotz Teamverständnisses das Tagesgeschäft bestimmen.

Aus diesem Grund finden sich Führungskräfte und Experten immer häufiger in Management- und Entscheidungssituationen wieder, in denen sie mit dem einen Bein in der Logik der Hierarchie, mit dem anderen in der Logik der Kollaboration stehen. Sie müssen innerhalb der Linie Anweisungen erteilen und "außerhalb der Linie", zwischen Bereichen, Abteilungen, Standorten, etc. als Partner auf Augenhöhe zur Verfügung stehen – am besten gleichzeitig, für alle nachvollziehbar und mit möglichst raschen Ergebnissen.

Ist dieser Spagat überhaupt möglich? Und wenn ja, mit welchen Zugängen und Werkzeugen ist hier ein lösungsorientierter Ausgleich herzustellen? Damit Zusammenarbeit auf Basis von Vertrauen gelingt, ein wirksamer Interessenausgleich stattfindet, effiziente Entscheidungsprozesse sowie die fortlaufende Unterstützung auf der operativen Ebene der Kollaboration greifen, muss Führung zu neuen Perspektiven einladen, neue Themen im täglichen "Führungsgeschäft" bearbeiten.

Beispiel: Innovation im Naturprodukte-Unternehmen

Ein mittelständisches Unternehmen aus der Branche "Naturbelassene Kosmetik- und Verzehrprodukte" ist nach klassischem Linien-Organigramm strukturiert. Um dem stetigen Wachstum und der hohen innovativen Kraft der

Belegschaft gerecht werden zu können, werden sehr bewegliche, flexible, themenbezogene Entwicklungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsräume benötigt. Die jeweils Beteiligten organisieren sich daher selbst – situativ, agil und heterarchisch entlang dem gemeinsamen (Teil-)Ziel.

In der Praxis funktioniert das z.B. so, dass ein Mitarbeiter, der eine Idee hat, diese einbringt. Der Rahmen dafür ist in diesem Unternehmen der monatliche Jour fixe. Kann oder will die Mitarbeiterin nicht so lange warten, organisiert sie sich vorab eine Möglichkeit für den Austausch – über das Intranet, im Rahmen eines anderen Meetings, in der Teeküche. Sobald weitere Mitarbeiter – quer durch Bereiche und Hierarchieebenen – auf diese Idee aufspringen, geht es los: Entwickeln, andere Experten im Haus konsultieren, Machbarkeit errechnen, dem Geschäftsführungskreis vorstellen – und bei einem grundlegenden "Ja" in die Produktion gehen.

Für Ideenentwicklung und -reifung steht jedem Mitarbeitenden generell ein Budget zur Verfügung. Es bedarf nur mindestens einer weiteren Person, die sich für die Idee begeistert und aktiv wird.

Neue Formen der Führung – Erfahrungen aus der Praxis

Führungskräfte, die beginnen, neue Formen der Führung zu entwickeln, müssen ihre Ideen in der Praxis erproben. Dabei können sie freud- wie leidvolle Erfahrungen sammeln. Hier einige Aussagen von Führungskräften aus der Praxis sowie Empfehlungen für Ihre eigene Umsetzung.

- *"Mit Appellen kamen wir nicht weiter, so kann man keine vertrauensvolle Zusammenarbeit aufbauen. Wir haben lernen müssen, uns permanent über unsere jeweiligen Interessen, Ressourcen und Vorhaben auszutauschen. Schwieriger war es, auch Grenzen, Spannungen und Konflikte anzusprechen. Wir haben jedoch bald gemerkt, dass keinem was passiert!"*
Teilen Sie regelmäßig in einer Kurzbesprechung Ihre jeweiligen Einschätzungen zum aktuellen Stand mit und befragen Sie sich wechselseitig, wie es zu diesen Einschätzungen kommt. Der Austausch findet selbstverständlich hierarchieübergreifend statt – statt an der Position orientiert man sich dabei jedoch an den aufgabenbezogenen Rollen.
- *"Wenn niemand den anderen – im klassischen Sinn – anweisen kann, bekommen die gemeinsamen Werte eine besondere Bedeutung. Wir mussten sie kennenlernen, um sie als Bewertungs- und Handlungskriterien zu nutzen."*
Befragen Sie sich wechselseitig: Worauf kommt es für Dich hier an? Was ist für Dich wertvoll?
- *"In themenbezogenen, selbstorganisierten Projekten gibt es ja keine vorgegebenen Strukturen, sie entstehen jeweils quasi ganz neu. Wir haben dann eine grundlegende Spielregel eingeführt: Ziele, Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Rollen werden zu Beginn weitestmöglich geklärt und dann kontinuierlich gecheckt: Passt es noch? Was hat sich verändert? Was braucht es jetzt?"*
Probieren Sie es aus!
- *"Welche Zusammenbeitskultur, welche Kommunikationsstrukturen und -formen, Spielregeln, Rituale brauchen und wollen wir, was sind unsere neuen "no-go"s?"*
Stellen Sie diese Fragen im Team!
- *"Unser Controlling – von Zahlen und Inhalten – besteht in regelmäßiger Reflexion! Das hat jedes Team "institutionalisiert". Sehr effektiv!"*
Bringen Sie Zahlen und Inhalte in Zusammenhang, erst dann ergibt sich eine hilfreiche Aussage aus den "Ziffern".
- *"Wir haben die Bedeutung des Kantinen- und Kaffeeautomaten-Tratschs verstanden. Wir holen das rein in die Besprechungen. Damit ist uns auch gelungen, die Konflikte anzusprechen, die in dem Nebeneinander von Hierarchie und Selbstorganisation entstehen. Dann können wir die unterschiedlichen "Machtverhältnisse" und Vorgehensweisen nachvollziehen und auf einem anderen Verständnis damit umgehen. Oder es verändern."*
Fragen Sie im Team: "Was werdet ihr zu diesem (aktuellen) Thema sagen, wenn ihr nachher beim Kaffee steht?"

Wie die Erfahrungen aus der Praxis zeigen (siehe Kasten "Neue Formen der Führung") muss sich die Führung immer wieder selbst neu definieren sowie verstehen bzw. lernen zu akzeptieren, dass:

- ein angestoßener Prozess auch eine andere Richtung nehmen kann (Arbeiten in kleinen Schritten, iterative Entwicklung, Entdecken von Unvorhergesehenem, ...).
- die Logik der Akteure, die Dynamik der Kollaboration, das Verständnis der gemeinsamen Aufgabe zu nicht vorhersagbaren Entscheidungen führen kann, die sich von der eigenen Vorstellung unterscheiden.
- man mit den Akteuren in gemeinsamen Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen ist, um die Paradoxien von Selbstorganisation und Hierarchie, von Individualität und Gemeinsamkeit (und weitere) balancieren zu können.
- Streit und Konflikte zum Diskurs zur Lösung gehören und nicht das Problem sind.

Praxis-Check

Wenn Sie mit diesen Überlegungen auf manchen Ärger, manche Irritation oder manches Unverständnis zurückblicken, worin finden Sie neue Erklärungen – die vielleicht weniger mit den Eigenschaften Ihrer (oder einer anderen) Person, sondern mehr mit strukturellen Widersprüchen zu tun haben?

Erfolgsfaktoren für Kollaboration

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für ein erfolgreiches Kollaborieren erforderlich ist, die klassischen hierarchischen Strukturen und Positionen nicht zwangsläufig als einziges Steuerungsinstrumentarium heranzuziehen, sondern – durchaus innerhalb dieser Strukturen – aufgaben- und rollenbezogen in *Sinn*-vollen Konstellationen interdisziplinär, bereichsübergreifend für eine erforderliche Zeitspanne zusammenzuarbeiten.

Um Kollaboration erfolgreich einzusetzen, hilft es daher, sich die wesentlichen Erfolgsfaktoren bewusst zu machen:

- Interdisziplinäres Arbeiten
- Mehrwert für den Einzelnen und das Ganze zu schaffen und
- Veränderungsbereitschaft

Interdisziplinäres Arbeiten

Komplexe Aufgabenstellungen erfordern interdisziplinäre, häufig auch interkulturelle Zusammenarbeit in Task Forces, Joint Ventures, Projekten oder ähnlichem. Damit Klarheit über das gemeinsame Ziel und die Tauglichkeit für die kollaborative Zusammenarbeit entsteht, können Sie folgende Werkzeuge verwenden:

Ein **Business Model Canvas**® oder Werkzeuge, die davon abgeleitet sind, helfen den Teammitgliedern, Klarheit über das gemeinsame Ziel – die "Herstellung" eines Produkts oder einer Dienstleistung – zu erhalten (siehe auch: "**Mit dem Product Canvas den Kundennutzen stets im Blick**", Projekt Magazin 16/2016).

Kurze regelmäßige **Reflektions-Spots**, bei denen die Beteiligten innehalten und reflektieren, helfen dabei, Denkweisen und das Verhalten auf "Tauglichkeit" für die kollaborative Zusammenarbeit zu prüfen. Die zentrale Frage dabei lautet: Wie gehe ich mit meinem gewohnheitsmäßigen Verhalten um, als Experte zu "wissen", was richtig ist? Die Erkenntnis, andere zu brauchen, um die eigene Expertise nutzbringend zur Verfügung zu stellen, ist für Experten und Expertinnen schließlich nicht selbstverständlich. Diese müssen oft erst lernen, andere Experten als Ergänzung und Bereicherung zu sehen und nicht als "Zeugen" der eigenen Grenzen. Auch wenn das verstandesmäßig jedem klar sein mag, weicht die emotionale Reaktion oft davon ab, wie die Praxis zeigt.

Diese "Selbstbeobachtungen" und Reflexionen geschehen sowohl individuell als auch gemeinsam im Team. Individuell sollte man quasi mitlaufend sich selbst beobachten und die eigenen Handlungen, Überlegungen, Annahmen, Schlussfolgerungen etc. reflektieren. Im Team bietet es sich an, beispielsweise im täglichen (morgendlichen) Abgleich eine 10-minütige Reflexionsrunde zu etablieren: "Was läuft gut?", "Womit habe ich/haben wir gerade Schwierigkeiten?", "Womit könnte das zusammenhängen?", "Wie läuft unsere Kommunikation (Austausch zu Stand der Arbeiten)?", "Wie ist diese oder jene Entscheidung zustande gekommen?", usw.

Mehrwert stiften – für den Einzelnen und das Ganze

Kollaboration ermöglicht es, gemeinsam etwas zu erreichen, was alleine nicht zu schaffen wäre. Darüber hinaus erfasst sie auch kulturelle, individuelle, soziale und organisatorische Dimensionen auf allen Ebenen im gesamten Prozess.

Die Zusammenarbeit funktioniert dann gut und erzeugt einen Mehrwert, wenn die Beteiligten:

- in einen WIR-Modus des Zusammenwirkens wechseln und den gewohnten ICH-Modus des arbeitsteiligen Arbeitens verlassen.
- alle relevanten Perspektiven, alles Wissen, alle Erfahrung und alle Nutzer-Anliegen in ihre Arbeit einbeziehen.
- fortlaufend die Ergebnisse, Fragen oder Überlegungen auf eine kritische und gleichzeitig konstruktive und anregenden Weise überprüfen. Auch unfertige Gedanken sind dabei willkommen!
- gleichberechtigt an der gemeinsamen Aufgabe arbeiten und ihre Eigenverantwortung wahrnehmen. Im definierten Rahmen schreibt keiner einem anderen etwas vor und entlässt ihn so aus der Verantwortung.
- den erwarteten Nutzen des gemeinsamen Ziels höher bewerten als den möglichen Nutzen einer individuellen Interessensdurchsetzung.

Entsprechendes gilt auch für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten – z.B. zwischen Abteilungen, Projekten, Teams, Hierarchieebenen etc. Auch in diesem Fall ist eine Abstimmung wichtig, damit Klarheit entsteht über Zielsetzung, Ressourcen, Spielregeln, Aufgaben, Rollen, Grenzen der Kollaboration, Erlöse bzw. Nutzenteilung, Verwendung bzw. Verwertung der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse – und immer wieder über deren Sinn.

Veränderungsbereitschaft, um Vernetzung zu fördern

Veränderungsbereitschaft ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Vernetzung. Denn wer kollaboriert, lässt sich per se auf Veränderung ein – es geht nicht ohne. Dafür ist nicht jeder Einzelne allein verantwortlich, sondern auch die Organisation. Es braucht entsprechende Strukturen, Prozesse, Spielregeln, Rituale. (Womit wir auch wieder beim Thema "Führung" sind.)

Zusammenarbeiten und zusammenwirken bedeutet, dass nichts bleiben wird bzw. kann, wie es war – und dass die Akteurinnen und Akteure nicht bleiben, wer sie sind. Sie lassen Veränderung zu und verändern sich selbst. Jeder Gedanke, jedes Ergebnis der Einzelnen wirkt auf die Anderen und das Gesamte. Die Beteiligten befinden sich in einem gemeinsamen Entwicklungs-/Arbeitsprozess – und gleichzeitig bleibt jede/r Individuum. Ko-Evolution wird in Kollaborationsverhältnissen konkret erlebbar.

Solange der Einzelne mit festen Vorstellungen und "vorgefertigtem, festgelegtem" Wissen in ein Kollaborationsvorhaben geht, versperrt er sich und den anderen den Fokus darauf, im gemeinsamen Engagement etwas zu erreichen, was es in der Weise bzw. mit dem Ergebnis vorher nicht gab.

Jede Kollaboration lebt davon, eine Balance zu finden zwischen dem Bedürfnis von Individuen und Teams nach Autonomie einerseits und nach Verbundenheit und Zugehörigkeit andererseits. Das setzt voraus, dieses Bedürfnis zu (er-)kennen und sich darüber zu verständigen. Eine kleine aber wesentliche Nebenwirkung: Sie entwickeln, vertiefen und stabilisieren Vertrauen! Vertrauen ist keine Einmal-Investition, sondern kontinuierliche Beziehungsarbeit.

Auf dem Weg zur Kollaboration – praktische Übungen für den Alltag

Wenn eine Routine entstanden ist, dann läuft diese von selbst weiter – und auch das Gehirn lässt den gewohnten Gang automatisch ablaufen, was auch eine seiner Aufgaben ist! Andererseits liebt es jedoch auch Herausforderungen, Neues, Unbekanntes – etwas, wo es denken, tüfteln, verschalten, experimentieren und damit seiner Aufgabe der Überlebenssicherung nachkommen kann. Das Wort "Gehirn" können Sie getrost durch "Mensch" oder "Ich" ersetzen.

Bieten Sie also sich und dem Team nahrhaftes Futter fürs Gehirn! Schauen Sie darauf, wo Sie Muster und Routinen erkennen und fragen sie sich, wozu diese dienen, was diese sicherstellen sollen und ob diese nach wie vor hilfreich, brauchbar und zielführend sind.

Nachfolgend einige Anregungen, wie Sie sich und das Team für einen Musterwechsel sensibilisieren und erste neue Schritte in eine Kultur der Kollaboration gehen können.

Eingefahrene Muster aufbrechen

Machen Sie ein Experiment pro Tag, um selbst oder miteinander zu erleben und zu beobachten, wie Sie bzw. Ihr Gehirn darauf reagiert. Bringen Sie sich gedanklich, mental, emotional, körperlich in Bewegung:

- Trinken Sie morgens ein anderes Getränk als das Gewohnte.
- Nehmen Sie einen etwas anderen Weg zur Arbeit als bisher.

- Bitten Sie im Meeting alle, aufzustehen und sich einen anderen Platz zu wählen.
- Freuen Sie sich bewusst über jede andere Perspektive, die Ihnen zusätzlich zu Ihrer eigenen aufgezeigt wird.
- Gehen Sie mit echter Neugier auf Ihre Kollaborationspartner zu und befragen Sie sie aus der Position des Nicht-Wissens.
- Tauschen Sie wechselseitig Ihre Erfahrungen aus und lassen Sie sich inspirieren!

Ressourcen-Domino

Legen Sie ein "Ressourcen-Domino": Schreiben Sie alle im Team vorhandenen Kompetenzen auf Karten und legen Sie diese passend aneinander.

Auswertung: Fragen Sie sich, wie Sie als Team mit den verschiedenen Kompetenzen umgehen, wie Sie die besonderen Kompetenzen in interdisziplinärer Weise wechselseitig aufeinander beziehen können, damit ein größerer Mehrwert entsteht als durch die bloße Addition der einzelnen Beiträge. Worin liegt der gemeinsame Synergieeffekt und wie kommen Sie als Team dorthin?

Interessens-Basar

Improvisieren Sie einen spontanen "Interessens-Basar": Jeder legt seine Interessen dar (bildlich, als Symbol, auf Karten). Preisen Sie die Interessen an, feilschen Sie um die Preise! Sehr schnell erkennen Sie gemeinsam, wo die Konfliktpotentiale liegen.

Auswertung: Fragen Sie sich, wie Sie als Team mit den verschiedenen Interessen umgehen, wie Sie Konflikte zwischen individuellen und gemeinsamen Interessen besprech- und lösbar machen? Wie führen Sie Streit und wie tragen Sie inhaltliche Konflikte aus?

Tägliches Stimmungsbarometer

Führen Sie ein tägliches Stimmungsbarometer ein: Gestalten Sie eine Wand mit Skala, jeder heftet täglich seine aktuelle Stimmungs-Notiz an (siehe auch Tipp: "[Das Stimmungs-Board für Projektteams](#)", Projekt Magazin 11/2017)

Kurzauswertung: Stellen Sie sich als Team die Frage, wie Sie die jeweils eigenen Emotionen nutzen, die Sie als wichtigen Teil der Zusammenarbeit anerkennen? Denn diese sind Hinweisgeber auf wichtige Themen, wie z.B. Konkurrenz, Grad der Kollaborationsstabilität, Ausdruck von Macht oder Ohnmacht, etc.

Wertschätzungs-Dusche

Zur Stärkung eine Wertschätzungs-Dusche: Reihum bekommt jedes Teammitglied von anderen ausschließlich positive Rückmeldung zu Eigenschaften, Verhalten, Fähigkeiten.

Auswertung: Genießen, freuen, danken!

Praxistipp: Spontan kollaborieren (30 Minuten / 4-6 Personen)

Sie stehen bei der Konzeption eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung vor einer aktuellen Aufgabe und stellen sich die Frage: Was wird gebraucht? Wie kann es gehen? Wie können wir die Aufgabe lösen? ... Normalerweise würden Sie in diesem Fall ein Meeting einberufen – und wären mit üblichen Termenschwierigkeiten, Zeitdruck und Arbeitsfülle der Mitarbeiter konfrontiert.

Probieren Sie stattdessen folgendes aus:

- Fragen Sie vier bis sechs Personen, denen Sie zutrauen, dass sie sich für einen Moment auf Ihre Frage einlassen. Diese können ruhig aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen kommen und müssen nicht vom Fach sein!
- Nehmen Sie sich 30 Minuten Zeit miteinander, dazu Haftzettel, Stifte, Papier und Bastelmaterial
- Funktions- und Fachrollen bleiben vor der Türe (das fördert ein freieres Denken!)
- Heißen Sie miteinander Ihre Erfahrung, Kreativität, Neugier und Ihre Bereitschaft zu unterstützen willkommen!
- Beginnen Sie, gemeinsam den Adressaten der Fragestellung (also den Repräsentanten des Kunden, der Zielgruppe, der Nutzer) zu kreieren, zu basteln, zu zeichnen. Diese "Persona" entsteht mit allem, was dazugehört: Namen, Alter, Geschlecht und Lebenssituation, Vorlieben, Eigenschaften, Kleidungsstil, Erfahrungen, Abneigungen, Essgewohnheiten, Aktivitäten in Freizeit und Beruf ... Lassen Sie ein lebendiges Bild entstehen!
- Schreiben oderritzeln Sie alles, was zur Persona gesprochen wird, auf Zettelchen und heften Sie diese an eine Wand. Das ist Ihr Fundus!

Diese Persona ist Repräsentant der Zielgruppe. Sie vereint somit unterschiedliche Charakteristika und bringt Sie damit auf Ideen, was gebraucht wird, worauf das Produkt oder die Dienstleistung Antworten geben muss.

Literatur

- Ehmer et al.; ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der "Organisation N. N."; 2016; Carl-Auer Verlag
- Ehmer et al.; Führen in der VUCA-Welt? Seien Sie einfach selbst VUCA!; Personal Manager 5/2016, S.36-38
http://www.redmont.biz/wordpress/wp-content/uploads/2016/10/Redmont_Fuehren-in-VUCA-Welt_HRM5-2016.pdf (zuletzt eingesehen: Juni 2017)
- Laloux, F.; Reinventing Organisations; Verlag Vahlen; 2015

Tipp

Wege zum agilen Projektteam

Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern

Agile Methoden gelten im Projektalltag als geeignetes Mittel, um dem Trend zu immer dynamischeren Märkten, komplexeren Produkten und schnelleren technologischen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Richtig eingesetzt können sie einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung verschaffen. Eines der Kernkonzepte dabei lautet "Selbstorganisation". Im Projekt heißt das, ein selbstorganisiertes Projektteam zu schaffen.

Wie aber funktioniert das? In der Regel erfordert es ein massives Umdenken in der Führung, da selbstorganisierte Teams moderne Führungsqualitäten und Empowerment benötigen statt traditionelles Management. Führungskräfte stehen daher oft vor der Frage, wie sie einen solchen Kulturwandel in ihrem Umfeld voranbringen können. Einen Ansatz dafür möchte ich hier vorstellen: Gemeinsame Ziele setzen.

Autor



Dr.-Ing. Stefan Hilmer

Principal Consultant, Acando GmbH, zertif. Projektleiter (IPMA), Prozessmanager (ABPMP), Scrum Master und Product Owner (Scrum.org)

Kontakt: Stefan.Hilmer@acando.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Wie von selbst zu besserer Teamleistung

Verfolgen zwei Personen jeweils ein eigenes Ziel und bittet die eine Person die andere um Hilfe, fühlt sich die andere automatisch in ihrer eigenen Zielerreichung behindert. Sie wird die andere Person folglich nicht uneingeschränkt unterstützen, die Hilfe bei steigendem Projektdruck möglicherweise verweigern oder schon die Anfrage abblocken. Das ist kein böser Wille und passiert in der Regel unbewusst.

Haben beide Personen dagegen ein gemeinsames Ziel, reagiert die um Hilfe gebetene Person anders. Sie weiß, dass sie durch die erbetene Unterstützung dem eigenen, weil gemeinsamen Ziel näherkommt – auch wenn der Projektdruck hoch ist. Gemeinsame Ziele führen also wie selbstverständlich zu einer besseren gegenseitigen Unterstützung, zu einer verbesserten Teamarbeit und damit zugleich zu einer besseren Teamleistung.

Um diese Verbesserung zu erreichen, müssen Sie als Projektleiter lediglich darauf achten, wie Sie Ziele gegenüber dem Team kommunizieren – den Rest regelt das Team in Selbstorganisation von allein. Dieser Ansatz klingt einfach, erfordert jedoch viel Disziplin – vom Team und insbesondere auch von Ihnen. Folgende Regeln sollten Sie dabei konsequent einhalten:

- Weisen Sie ausschließlich gemeinsame Ziele zu.
- Schreiben Sie den Erfolg immer dem gesamten Team zu.
- Bei Misserfolgen übernimmt ebenfalls das gesamte Team die Verantwortung.

Gemeinsame Ziele zuweisen

Auch wenn die erste Regel einfach klingt, fällt ihre Umsetzung vielen Projektleitern schwer. Schließlich gehört es im traditionellen Projektmanagement zur Praxis, Ziele "herunterzubrechen". Oft wird dabei der alte römische Grundsatz "Divide et Impera" (Teile und herrsche) zitiert. Allerdings waren die alten Römer eben die *alten* Römer. Moderne Leader herrschen nicht und müssen deswegen auch nicht teilen.

Setzen Sie als Projektleiter eines selbstorganisierten Teams immer gemeinsame Ziele und überlassen Sie es dem Team, wie es damit umgehen will. Entscheidet sich das Team dazu, Ziele oder Aufgaben zu verteilen, ist das in Ordnung. Wenn es um das Erreichen der Ziele geht, betrachten Sie aber immer nur das gesamte Team.

Gerade Projektleitern mit langjähriger Erfahrung im traditionellen Projektmanagement fällt es erfahrungsgemäß schwer, Ziele nicht auf Unterteams oder Einzelne zu verteilen. Schließlich wissen sie genau, wie Ziele am besten zu erreichen sind. Aber: Das Team weiß es in der Regel besser. Jede direkte Zielzuweisung schadet unmittelbar der Selbstorganisation.

Wenn es Ihnen schwerfällt, gemeinsame Ziele zuzuweisen, können Sie Ihr Team dabei um Unterstützung bitten: Fordern Sie es auf, Ihnen jedes Mal bewusst zu widersprechen, wenn Sie einem Teammitglied ein persönliches Ziel zuweisen wollen. Sie werden sich möglicherweise wundern, wie oft Ihr Team Sie korrigiert!

Gemeinsame Ziele:

- Ausschließlich gemeinsame Ziele kommunizieren
- Keine direkte Aufgabenverteilung an Einzelne
- Raum schaffen für die Selbstorganisation (Projekträume, Meeting-Kultur)
- Ergebnisse immer vom ganzen Team vorstellen lassen (gemeinsame Abnahmen)

Damit das Team seine Selbstorganisation gestalten kann, benötigt es Unterstützung. Dazu gehört auch eine angemessene Meeting-Kultur. Versuchen Sie es z.B. einmal mit einem regelmäßigen Stand-Up-Meeting, bei dem sich alle Teammitglieder kurz und kompakt austauschen. Achten Sie darauf, dass das Team dabei seine Ergebnisse immer gemeinsam vorstellt.

Eine weitere Möglichkeit zur Unterstützung sind gemeinsame Projekt- und auch Meeting-Räume. In der Praxis lässt sich das allerdings nicht immer problemlos realisieren. Hier ist Ihre Kreativität gefordert. Ich habe einmal ein Team erlebt, das sein tägliches Stand-Up im Hof des Unternehmens durchgeführt hat. Gerade im Winter wurden diese Meetings erstaunlich straff und kompakt absolviert.

Gemeinsam Erfolge erreichen

Stellt das Team Ergebnisse immer gemeinsam vor (gemeinsame Abnahmen), wird der Erfolg automatisch dem ganzen Team zuteil und es kann diesen gemeinsam genießen. Solche Momente schweißen das Team zusammen. Als Projektleiter sollten Sie nicht müde werden, diese Zuteilung immer wieder zu betonen.

Gewiss hat jedes Team seine Helden. Je mehr Sie das jedoch betonen und deren spezielle Leistungen honorieren, umso mehr treten die anderen Teammitglieder in den Hintergrund. Das schadet dem Team und seiner Selbstorganisation.

Gelegentlich sollten Sie Projekterfolge auch im ganzen Team feiern. Dabei darf aber niemals der Erfolg einzelner im Mittelpunkt stehen. Jeder Erfolg ist ein Erfolg des Teams. In einem Software-Projekt haben wir einmal jedes Release mit einer Release-Party – einem abendlichen lockeren Beisammensein – gewürdigt.

Gemeinsame Erfolge:

- Zielerreichung ausschließlich dem Team zurechnen
- Keine Einzelleistungen honorieren
- Erfolge gemeinsam feiern

Gemeinsam Verantwortung übernehmen

Werden Ziele nicht erreicht, findet sich meist schnell ein Schuldiger. Für Sie als Projektleiter muss jedoch immer gelten, dass das Team das Ziel nicht erreicht hat. Stellen Sie sich – und auch dem Team – in diesem Fall die Frage: Warum hat das Team das Ziel nicht erreicht? In agilen, selbstorganisierten Teams stehen Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und gemeinsame Verantwortung im Mittelpunkt und nicht die Leistung eines Einzelnen.

Insbesondere Teams, die in der Vergangenheit traditionell organisiert waren, verfallen schnell darauf, die Verantwortung für Ziele einzelnen Teammitgliedern zu übertragen und diesen im Falle eines Misserfolges die Schuld zuzuweisen. Lassen Sie sich jedoch nicht auf Diskussionen ein, bei denen Einzelne für den Misserfolg verantwortlich gemacht werden. Betonen Sie stattdessen hartnäckig die gemeinsame Verantwortung.

In einem meiner Projekte kam es eine Zeitlang immer wieder zu folgendem Dialog. Teammitglied: "Aber ich habe meine Ziele erreicht." Projektleiter: "Hast du nicht. Alle Ziele waren für das Team definiert. Die Ziele, die nicht erreicht wurden, hast auch du nicht erreicht. Das war eure gemeinsame Verantwortung." Erst nach einigen Wochen erfolgte ein Umdenken und der Wortwechsel entfiel. Gleichzeitig wurden auch die nicht erreichten Ziele immer weniger.

Gemeinsame Verantwortung:

- Misserfolge ausschließlich dem Team zurechnen
- Keine Schuldzuweisungen gegen Einzelne akzeptieren

Jedes Team als Ganzes sehen

Für den Ansatz der gemeinsamen Ziele muss der Projektleiter immer das Team als Ganzes sehen. Dieser Ansatz funktioniert in Projektteams jeder Größe und lässt sich sogar auf Unternehmen übertragen. Ein anschauliches Beispiel ist aus meiner Sicht die Firma Bosch mit über 180.000 Mitarbeitern.

Auf dem Scrum-Day 2015 erklärte Volkmar Denner, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, seine agile Strategie in einer Keynote und präsentierte Projekte und Aktivitäten seines Ansatzes. Gleichzeitig gibt es einen übergeordneten Ansatz, bei dem Bosch die individuellen Boni abschafft. Einem Bericht der Frankfurter Allgemeine Zeitung zufolge soll sich laut Denner die Prämie am Jahresende in Zukunft nur noch danach richten, wie erfolgreich die Firma war (Meck, G., 2015). Christoph Kübel, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor von Bosch, konkretisierte den Ansatz in einem Interview. In diesem erklärte er explizit, dass er die bereichsübergreifende Zusammenarbeit in seinem Unternehmen fördere, indem er "bei den Führungskräften die erfolgsabhängige Vergütung von der individuellen Zielerreichung entkoppelt" (Mesmer, A., 2016).

Auch wenn schwer nachzuweisen ist, welche Auswirkungen eine solche Maßnahme genau mit sich bringt, zeigt sie doch deutlich die Absicht, durch gemeinsame Ziele die Zusammenarbeit zu verbessern – auch in einem großen Unternehmen. Warum also sollte es nicht auch in Ihrem Projektteam gelingen?

Quellen

- Meck, G.: Bosch-Chef: „Geld kann demotivierend wirken“. In Frankfurter Allgemeine Zeitung am 19.09.2015 (www.faz.net/aktuell/wirtschaft/bosch-chef-volkmar-denner-schafft-boni-ab-13812475.html)
- Mesmer, A.: Wer zehn Stunden im Büro ist, muss nicht der Leistungsstärkere sein. In Computerwoche am 19.05.2016 (www.computerwoche.de/a/wer-zehn-stunden-im-buero-ist-muss-nicht-der-leistungsstaerkere-sein,3228479)

Fachbeitrag

Herausforderung "Komplexität"

Teamführung und Resilienz in dynamischen Projekten

Aufgrund der steigenden Komplexität von Projekten werden diese immer häufiger dynamisch geplant. Hinter einer dynamischen Planung steht die Idee, dem Änderungsmanagement mehr Raum zu geben, um schneller und flexibler auf neue Rahmenbedingungen reagieren zu können. Toleranzen werden größer, die Planung ist nicht mehr so detailliert wie gewohnt und Lösungswege sind nicht mehr strikt vorgegeben. So bietet z.B. die Vorgabe der Meilensteine ohne Festschreibung des Lösungswegs eine maximale Flexibilität.

Gerade bei Projekten, deren umfassende Problemstellung sich erst im Laufe des Umsetzungsprozesses wirklich offenbart, ist diese Flexibilität oftmals entscheidend. Deshalb kommt dynamisches Projektmanagement vor allem bei großen Entwicklungsprojekten zum Einsatz, die besonders abhängig und getrieben von Innovationen sind – und das bei kurzen Reaktionszeiten.

Mit der steigenden Komplexität von Projekten steigen aber auch die Anforderungen an die Projektleiter und ihre Teams: Sie sollen stets auf das Unerwartete vorbereitet sein, souverän reagieren und trotz aller Widerstände Zeit- und Budgetpläne einhalten. Um in diesem Umfeld erfolgreich agieren zu können, bedingt dynamisches Projektmanagement eine andere Art der Teamführung: Der Projektleiter muss den einzelnen Teammitgliedern zugestehen, noch stärker eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen selbständig treffen zu können.

Da dynamische Projekte mit vielen Unsicherheiten, Konflikten und Rückschlägen verbunden sind, ist es zudem Aufgabe des Projektleiters, für eine hohe Widerstandskraft des Teams zu sorgen. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie der Projektleiter sein Team in einem dynamischen Umfeld führen sollte und wie er die Resilienz des Teams stärken kann.

Was bedeutet dynamisches Projektmanagement?

Ein typisches Beispiel für dynamische Projekte ist die Entwicklung von Mobiltelefonen, bei denen sich technische Innovationen oder Marktanforderungen schlagartig ändern können – und das zum Teil kurz vor dem Start der Produktion. Das bedeutet: Wie das Endprodukt letztendlich aussieht, ist oftmals zu Projektbeginn noch gar nicht abzusehen.

Beispiel Elektromotor

Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung von Elektromotoren. Hier sprechen verschiedene Aspekte für ein dynamisches Projektmanagement: Zum einen gibt es zahlreiche europäische und internationale Mindeststandards an

Autor



Cornelia Wüst

Dipl.- Betriebswirtin, zert.
Coach und Trainierin (dvct)
und intern. zert. Reputation

Managerin. Ihre Schwerpunkte liegen bei
Veränderungsprozessen, emo.-soz.
und Kommunikations-Kompetenzen

Kontakt:

Cornelia.Wuest@tibacoaching.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

die Effizienz von Elektromotoren, die berücksichtigt werden müssen. Getrieben wird dies durch die steigenden Kundenerwartungen in diesem Bereich. Hinzu kommen weitere Verordnungen wie beispielsweise die europäische Ökodesign-Richtlinie, die die umweltgerechte Ausgestaltung regelt.

Die besondere Herausforderung besteht aber weniger in den Verordnungen, die bereits verabschiedet und bekannt sind, sondern in denen, die zurzeit vorbereitet werden. Ohne genau zu wissen, was später in Gesetze und Verordnungen überführt wird und wo es möglicherweise noch Änderungen geben wird, müssen die geplanten Anforderungen berücksichtigt werden. Und dies für alle geplanten Zielmärkte. Denn nur, wenn der Elektromotor bei Markteinführung den entsprechenden Gesetzen entspricht, kann er auch verkauft werden.

Zudem herrscht eine starke Konkurrenz durch japanische und chinesische Hersteller. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen, wird stetig an der Weiterentwicklung von Elektromotoren geforscht – auch diese Forschungsergebnisse sollen natürlich in die Entwicklung neuer Motoren einfließen.

Definition: Dynamische Projekte

Für den Begriff der "dynamischen Projekte" gibt es noch keine allgemein anerkannte Definition. Die nachfolgende Beschreibung beruht auf jahrelanger Beratungserfahrung und Praxisbeobachtungen:

Generell zeichnen sich dynamische Projekte durch eine hohe Komplexität aus, durch die sich Parameter wie Kundenanforderungen, Lösungsansätze, Projektziele oder auch die Rahmenbedingungen mehrfach ändern können. Da das klassische Projektmanagement mit festgelegtem Zeit- und Maßnahmenplan unter diesen Voraussetzungen nicht zielführend ist, setzt man hier auf eine größere Flexibilität, die mit einer engen und interaktiven Zusammenarbeit innerhalb des Teams einhergeht.

Anpassungen an neue Anforderungen und geänderte Rahmenbedingungen werden innerhalb des Teams häufig eigenverantwortlich durchgeführt. Zudem findet die Projektabstimmung in kürzeren Zeitabständen statt als in klassischen Projekten. Ähnlich zum Agilen Projektmanagement erfolgt häufig die Abstimmung in Zeitfenstern von 14 bis maximal 30 Tagen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Bestimmung des Projektstatus und des Wissenstransfers.

Auch in der Software-Entwicklung werden dynamische Projekte mittlerweile häufig verwendet, wobei hier eine Abgrenzung zum Agilen Projektmanagement notwendig ist. Während bei agilen Projekten potenziell nutzbare Zwischenprodukte zyklisch einem Review unterzogen werden, wird in dynamischen Projekten auf das Endprodukt ohne oder nur mit wenigen Zwischenergebnissen hingearbeitet. Das dynamische Projektmanagement lehnt sich also eher an klassisch durchgeführten Projekten an, allerdings in der Durchführungsphase mit einer höheren Flexibilität.

Hohe Anforderungen an Projektleiter und Teams

Die hohe Flexibilität, die dynamisch geplante Projekte ermöglichen, bedeutet auf der einen Seite, dass die Projektleiter und ihre Mitarbeiter schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren können. Auf der anderen Seite ist diese vermeintliche Freiheit allerdings mit mehr Verantwortung und damit vor allem mit mehr Stress und Druck verbunden. Denn die Beteiligten können nicht nur schnell reagieren – sie müssen es. Und dies in der Regel, bevor sie ein Problem komplett durchdacht oder durchschaut haben und die Wechselwirkungen mit anderen Teilaufgaben fundiert abschätzen konnten.

Durch die ständigen Änderungen der Rahmenbedingungen und den stets neuen Informationen, die es zu berücksichtigen gibt, werden zudem sämtliche Entscheidungen und Lösungswege ebenso regelmäßig in Frage

gestellt wie bereits vorhandene Teillösungen. Projektmitarbeiter und -leiter werden damit zu immer schneller taktenden "Funktionsmaschinen".

Was dynamische Projekte so besonders macht

Dabei können sie sich nur wenig auf vertraute Projektmanagement-Maßnahmen und das Vorgehen in klassischen Projekten verlassen. Zwar ist eine Analyse der Ausgangssituation im Ansatz möglich – eine exakte Zielformulierung kann es in dynamischen Projekten jedoch nicht geben. Beides ist aber in der Regel die Basis für die Projektplanung.

Genau hier liegt der Unterschied zwischen klassischen und dynamischen Projekten: Anders als in klassischen Projekten steht hier allein die Lösung im Fokus – nicht aber der Weg dorthin. Zusammen mit den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen ist eine genaue Planung vom Ist zum Soll nicht möglich.

Vor allem für die Projektleiter bedeutet dies Stress pur: Sie entscheiden in letzter Instanz, welchen Lösungsweg ihr Team einschlägt, welche bisherigen Lösungsschritte wieder verworfen werden und wo komplett neu angesetzt wird. Dabei haben sie aufgrund der Komplexität der Fragestellung nicht die geringste Chance, diese komplett zu durchdringen. Vielmehr müssen sie auf die Teilergebnisse, Informationen und Argumente ihrer Teammitglieder vertrauen. Dynamische Projekte benötigen also ein anderes Führungskonzept sowie eine hohe Resilienz der Beteiligten.

Dynamische Projekte erfordern agile Führung

Doch wie führt man nun ein Team in dynamischen Projekten? Vor allem, wenn es noch nicht mit den Eigenheiten dynamischer Projekte vertraut ist? Wenn bislang in hierarchischen Strukturen gearbeitet wurde und die Bereitschaft, Eigenverantwortung zu übernehmen und eigene Entscheidungen zu treffen, nur wenig bis gar nicht vorhanden ist? Wie schafft man das Vertrauen und den Freiraum für die Mitarbeiter für eigene Entscheidungen, ohne die Fäden komplett aus der Hand zu geben und die natürliche Autorität als Führungskraft und letzte Entscheidungsinstanz zu verlieren?

Nun sollten wir einen Blick über den agilen Zaun werfen, denn hier hilft das Modell der agilen Führung weiter. Dieses erfordert ein komplettes Umdenken: Führungskräfte wandeln sich vom Vorgesetzten mit Befugnis zu Entscheidungen und direkten Anweisungen zum Mentor ihrer Mitarbeiter und ihrer Projektteams. Dafür müssen sie einen Teil ihrer Macht abgeben und dem Projektteam genügend Freiraum geben, um eigenverantwortlich scheinbare Sachzwänge, Prozesse und Vorgaben zu hinterfragen. Zudem benötigen sie neben einem gut ausgebauten Netzwerk vor allem auch persönliche Eigenschaften wie Kommunikations- und Überzeugungsstärke, Motivation und Weitblick (mehr zum Thema s. auch im Beitrag "[Agile Transition – Führung im Wandel](#)", Projekt Magazin 06/2015).

Die Kehrseite der Medaille

Die Projektleiter geben unterm Strich also Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeiter ab und übertragen ihnen mehr Verantwortung. Doch was auf der einen Seite, nämlich beim Projektleiter, vielleicht etwas Stress wegnimmt, kann auf der anderen Seite eine enorme Zusatzbelastung bedeuten. Schließlich sind mehr Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse bekannte Stressfaktoren. Somit ist es in dynamischen Projekten nicht nur notwendig auf die Resilienz des Projektleiters, sondern auf die des ganzen Teams zu achten (s. mehr dazu im Abschnitt "Dynamische Projekte erfordern hohe Resilienz").

Verantwortung birgt enormes Konfliktpotenzial

Die erfolgreiche Teamführung – und damit auch der Projekterfolg selbst – hängt dabei davon ab, wie sehr der Projektleiter bereit und in der Lage ist, sein Team zu fördern und zu unterstützen, um so das bestmögliche Ergebnis für Projekte zu erreichen. Dazu gilt es, die Erwartungshaltungen der Stakeholder ebenso zu managen wie die seiner Teammitglieder.

Gerade hier kann es zu Konflikten im Team kommen. Denn die Freiheit zu eigenverantwortlichem Handeln und eigenen Entscheidungen führt schnell dazu, dass die Teammitglieder ihr Veto umsetzen oder zumindest – wenn dies nicht ohne Hindernis zu schaffen ist – einen Konsens im Team erreichen wollen.

Vogelperspektive statt Detailwissen

Dies ist jedoch aus verschiedenen Gründen kaum möglich: Zum einen haben die einzelnen Teammitglieder ihre Teilaufgabe im Blick – ihnen fehlt also der Hintergrund, um sich für oder gegen einen Lösungsvorschlag zu entscheiden. Zum anderen ändern sich die Rahmenbedingungen in dynamischen Projekten zum Teil so schnell, dass der Versuch der Konsensfindung zu viel Zeit in Anspruch nimmt.

Hier ist der Projektleiter in der Pflicht: Er betrachtet das Projekt aus einer Vogelperspektive und hat die aktuellen Teillösungen im Blick, ohne in einzelnen Teilprojekten involviert zu sein. Das Projekt zu leiten bedeutet in diesem Kontext vielmehr, ständig das große Ganze im Auge zu behalten.

Ändern sich Rahmenbedingungen oder liegen neue Informationen vor, kann er somit schnell eingreifen und bei seiner Entscheidung die möglichen Wechselwirkungen beachten, die der Einzelne aufgrund seiner Rolle nicht überblicken kann.

Risiken Frust und Demotivation

Diese übergeordnete Sicht des Projektleiters kann jedoch darin münden, dass er im Zweifel zum Entscheider gegen den Rat des Projektmitarbeiters oder auch gegen den allgemein herrschenden Konsens wird. Dies wiederum kann zu Frust und Demotivation bis hin zu Selbstzweifeln und Ohnmachtsgefühlen im Team führen. Verstärkt wird dieses Risiko durch die Besonderheit der agilen Führung in dynamischen und komplexen Projekten – das immer wieder Infrage stellen der bisherigen Teilentscheidungen und der eingeschlagenen Lösungswege.

In diesen Situationen sind besondere Führungsqualitäten gefragt. Zum einen müssen Projektleiter ihr Team im Vorfeld für diese Problematik sensibilisieren – z.B. im Rahmen des Kick-off. Zum anderen sollte der Projektleiter seine Entscheidungen bei Bedarf kurz sachlich begründen bzw. die Entscheidung in den entsprechenden Konsens rücken.

Dynamische Projekte erfordern hohe Resilienz

Für den Projektleiter stellt sich die Situation also wie folgt dar: Er hat eine komplexe Aufgabe, die er mit seinem Team in einem bestimmten Zeitrahmen und mit einem festen Budget lösen soll. In diesem Prozess ist er dazu verpflichtet, Entscheidungen zu treffen, deren Tragweite er nicht immer absehen kann – ihm fehlt die Zeit und zum Teil auch das Wissen, um alle Fragen gründlich zu durchdringen. Parallel dazu muss er sein Team führen,

das in diesen dynamischen Prozessen ebenfalls dazu angehalten ist, schnell und eigenverantwortlich zu reagieren, aber auch Entscheidungen von ihm akzeptieren muss.

Damit der Projektleiter diese schwierige Aufgabenstellung bewältigen kann, benötigt er neben Führungskompetenzen und der Abgabe von Entscheidungsbefugnissen auch eine hohe Resilienz. Nur so kann er in dem stetigen Wechsel der Rahmenbedingungen, den immer neuen Informationen verantwortungsvolle und vorausschauende Entscheidungen treffen, ohne von neuen Entwicklungen überrollt zu werden. Resilienz hilft ihm dabei, persönlich mit Unsicherheiten, Krisen und Konflikten im Projekt, Druck und Rückschlägen umzugehen.

Eigene Resilienzfähigkeit stärken

Diese Kraft ist uns zum Teil angeboren, zum Teil haben wir sie erlernt. Bevor ein Projektleiter also ein dynamisches Projekt mitsamt seinen Herausforderungen annimmt, gilt es deshalb zunächst, sich selbst zu beobachten und bei Bedarf die eigene Resilienz zu stärken. Hier hilft der Ansatz der "Sieben Schlüssel der Resilienz" von Dr. Andrew Shatté weiter sowie die sieben Säulen der Resilienz (mehr Informationen dazu finden Sie im Beitrag "**Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen**", Projekt Magazin 05/2014):

1. Optimismus
2. Akzeptieren der Situation
3. In Lösungen denken
4. Selbstwirksamkeit
5. Verantwortung übernehmen
6. Netzwerkorientierung
7. Zukunft planen

Resilienz im Team stärker fördern

Doch neben der eigenen Resilienzfähigkeit sollte der Projektleiter auch auf die Widerstandskraft seines Teams achten. Hier gilt es, Resilienz gezielt aufzubauen – bei Bedarf mit Unterstützung eines Coachs, der sich auf dieses Thema spezialisiert hat. Analog zu den genannten sieben Säulen der Resilienz sollten folgende Aspekte bei der Resilienzstärkung des Teams im Vordergrund stehen:

1. Optimistische Ausrichtung und Eigenverantwortlichkeit

In komplexen, dynamischen Projekten haben starre Führungsstrukturen nichts zu suchen. Deshalb ist es wichtig, von den Teammitgliedern Eigenverantwortung zu fordern. Um dies von Anfang an deutlich zu machen, muss der Projektleiter dies sowohl im Kick-off-Meeting als auch in Einzelgesprächen und Teammeetings betonen. Verstärkend wirkt ein positives Feedback für eigenverantwortliches Handeln.

Dazu gehört auch eine offene Fehlerkultur: Fehler werden gemacht, um aus ihnen zu lernen. Sie ganz zu vermeiden ist unmöglich – vor allem in dynamischen Projekten (zur Fehlerkultur s. auch Punkt 5). Ist eine gute Fehlerkultur vorhanden und wird diese gelebt, fördert sie das eigenverantwortliche Handeln in einem signifikant hohen Maße – denn die Angst vor Fehlern ist eines der größten Hindernisse bei der Übernahme von mehr Verantwortung.

Eine optimistische Grundstimmung im Team hilft somit dabei, ehrlich mit Misserfolgen umzugehen. Diesen Optimismus muss der Projektleiter vorleben – eine Grundhaltung, die nicht jedem angeboren ist. Deshalb ist es auch sinnvoll, bei der Besetzung der Projektleiter-Position eines dynamischen Projekts auf die Grundhaltung des Bewerbers zu achten.

2. Zukunftsorientierung

Dynamische Projekte sind verbunden mit Unsicherheiten, Krisen und Konflikten – Aspekte unter denen die Motivation des Teams außerordentlich schnell leiden kann. Gibt es im Projekt eine Durststrecke oder geht es mal wieder turbulent zu, ist es die Aufgabe des Projektleiters, den Blick des Teams nach vorne auf die Gesamtlösung und das Projektziel zu richten und so zu motivieren.

Dies ist vor allem dann wichtig, wenn Projektmitarbeiter an einer Lösung für ein Teilproblem gefeilt haben, die plötzlich aufgrund neuer Parameter nicht mehr passt. Dieses "Arbeiten für den Papierkorb" ist in vielen Fällen demotivierend – vor allem dann, wenn es mehr die Regel als die Ausnahme ist. Ist den Mitarbeitern aber bewusst, dass eine bereits vorhandene Lösung auch wieder verworfen werden kann, wirkt sich die Demotivierung deutlich geringer aus.

3. Umfeld mit einem starken Netzwerk

Jedes einzelne Teammitglied trägt einen Teil der Verantwortung für das Gelingen des Projekts bei. Dabei wirkt sich jede einzelne Teilentscheidung auf den Verlauf und die Qualität des Projekts aus. Für manche Mitarbeiter kann das eine enorm hohe Belastung bedeuten – besonders, wenn z.B. schnell eine Entscheidung getroffen werden muss, aber Ansprechpartner wie der Projektleiter oder Teammitglieder gerade nicht greifbar sind.

Hier hilft ein Netzwerk aus Kolleginnen und Kollegen weiter, bei denen sich der Einzelne auch außerhalb des Projektteams Rat holen kann. Deshalb kommt hier vor dem Projekt der Teamzusammenstellung eine hohe Bedeutung zu. Es sollte darauf geachtet werden, Mitarbeiter auszuwählen, die z.B. lange im Unternehmen tätig und gut vernetzt sind. Auch Mitarbeiter, die in der Vergangenheit bereits in dynamischen Projekten mitgearbeitet haben, können mit ihren Erfahrungen für das neue Projekt wertvoll sein. Ebenso wie Mitarbeiter, die aufgrund ihres Expertenwissens oder ihrer pragmatischen Problemlösungs-Kompetenz über viel Anerkennung verfügen.

4. Sensitivität für nahende Konflikte

Neben Unsicherheit und Demotivation bergen dynamische Projekte ein hohes Konfliktpotential. So verwirklichen einige Teammitglieder konsequent ihre Ideen, während andere Ideen nicht gehört werden – auch wenn sie vielleicht besser gewesen wären. Oder andere Teammitglieder verwechseln mehr Eigenverantwortung mit einem generellen Zuwachs an Entscheidungsbefugnis und wollen ihren Weg auch gegen Widerstand durchsetzen.

Für den Projektleiter bedeutet dies: Er muss genau hinhören und die Teamstimmung im Auge behalten. Wo zeigen sich erste Anzeichen für Turbulenzen, was könnte auf eventuelle Konflikte hindeuten? Wo ist der Umgang im Team von Misstrauen und Neid geprägt? Wo nehmen Meinungsverschiedenheiten zu oder wird die Kommunikation eingestellt? Wo wird "Herrschaftswissen" angesammelt? Bei welchem Weg, welcher Lösung muckt das Bauchgefühl auf?

Gerade, wenn Entscheidungen nicht auf der Basis von handfesten Fakten getroffen werden können, sind solche Signale wichtig. Nur wenn der Projektleiter sie erkennt, kann er aktiv gegensteuern und so die Krise selbst vermeiden oder zumindest ihre zeitliche Dauer einschränken.

Der Erfolg dynamischer Projekte hängt damit unter anderem von der sozialen Kompetenz des Projektleiters ab. Er braucht die „richtige Antenne“, um potenzielle Konflikte möglichst früh zu erkennen. Hinweise auf keimendes Konfliktpotenzial erhält er in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sowie durch Beobachtung der Teamarbeit und des Umgangs der Teammitglieder untereinander. Wie wird miteinander gesprochen? Wird jemand ausgeschlossen oder seine Ergebnisse ignoriert? Gibt es vielleicht gehäuft Kritik an einem Teammitglied oder sogar abfällige Bemerkungen? Je früher diese Signale wahrgenommen und vom Projektleiter aktiv angesprochen werden, umso besser.

5. Fehlerkultur

Führung in dynamischen Projekten ist nur mit einer entsprechenden Fehlerkultur möglich. Nur wenn die Mitarbeiter ohne Angst vor den Konsequenzen möglicher Fehler arbeiten, sind sie in der Lage und willens, eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen. Der offene Umgang mit Fehlern und die gemeinsame Lösungsfindung können einigen Druck von den Mitarbeitern nehmen und deren Resilienz stärken.

Leider ist eine solche Fehlerkultur in vielen Unternehmen nicht vorhanden oder nur wenig ausgeprägt. Doch selbst wenn es an einer solchen Fehlerkultur mangelt – zumindest innerhalb eines dynamischen Projekts kann der Projektleiter dafür sorgen, eine entsprechende Fehlerkultur zu etablieren. Dies gelingt unter anderem, in dem er selbst zu seinen Fehlern steht und nicht die Umstände oder andere äußere Gründe dafür anführt.

Zudem sollte sowohl der Projektleiter als auch das Team konstruktiv mit Fehlern umgehen – sie also analysieren, die Ursache für den Fehler herausfinden und überlegen, was das Team und der Mitarbeiter aus dem Fehler lernen kann – für sich selbst, aber auch für aktuelle und künftige Projekte. Darüber hinaus haben Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen keinen Platz und das Vertuschen von Fehlern darf nicht toleriert werden.

6. Diversität

Wer in komplexen dynamischen Projekten Entscheidungen treffen möchte, muss ohne Fakten möglichst viele "Wenn und Aber" abwägen, Wechselwirkungen bedenken und dann aus dem vorhandenen Halbwissen heraus entscheiden. Erfahrungen und unterschiedliche Perspektiven auf eine Fragestellung sind dabei wichtig.

Bereits bei der Zusammenstellung des Teams ist es deshalb sinnvoll darauf zu achten, dass durch die unterschiedlichen Persönlichkeiten auch eine Diversität zusammenkommt. Die unterschiedlichen Erfahrungen und Wissenshintergründe wirken sich auf die Lösungsfindung aus und stärken dadurch auch die Resilienz des Teams.

Eine diverse Teamzusammenstellung heißt hierbei nicht nur auf viele verschiedene Experten zu setzen, die alle über viel Erfahrung verfügen. Vielleicht lohnt es sich auch, einen Laien mit ins Boot zu nehmen oder einen jungen Mitarbeiter – der frische und unvoreingenommene Blick dieser Kollegen gibt häufig neue Impulse. Auch können Teammitglieder mit anderen kulturellen Hintergründen oder aber mit Berufserfahrung in anderen Branchen wertvolle Anregungen für das Projekt einbringen.

7. Wissensaustausch und -management

Auch hier spielt Diversität eine wichtige Rolle. Sie trägt – sofern sie zum Wissens- und Erfahrungsaustausch genutzt wird – dazu bei, komplexe Fragestellungen zu durchdringen. Nur der Austausch untereinander, Diskussionen und Rückhalt in den Netzwerken helfen dabei, ein Problem mit vielen Wechselwirkungen zu durchdenken – eine Aufgabe, die in der Regel auch ein sehr erfahrener Projektmanager nicht alleine wahrnehmen kann. Erst mit dem Wissen und dem Background anderer ist er in der Lage, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Hier helfen regelmäßige Teammeetings, bei denen jeder einen kurzen Einblick in seine aktuellen Aufgaben gibt. Bei größeren Teams, die an unterschiedlichen Standorten und vielleicht sogar in unterschiedlichen Zeitzonen zusammenarbeiten, sollte der Austausch digital erfolgen – beispielsweise im Intranet oder einem Netzwerk in der Cloud. Hier lassen sich ein Projekt-Wiki sowie ein Blog anlegen, aber auch der Austausch via Chat untereinander ist möglich. Unterstützt werden kann dies zudem durch Profile und Kontaktdaten der Teammitglieder, so dass Mitarbeiter bei aktuellen Fragen schnell nachsehen können, wer eventuell weiterhelfen kann.

Zusammenfassung

Der ideale Projektleiter für dynamische Projekte

1. hat eine hohe Sozialkompetenz
2. fördert eigenverantwortliches Handeln und lebt Optimismus vor
3. motiviert in schwierigen Phasen, indem er den Blick des Teams nach vorne auf das Projektziel richtet
4. achtet bei der Teamzusammenstellung darauf, dass die Mitglieder über ein gutes Netzwerk verfügen
5. behält die Teamstimmung im Auge, hat ein Gespür für nahende Konflikte und verfügt über eine ausgeprägte Konfliktlösungskompetenz
6. sorgt für eine Fehlerkultur, die einen offenen und angstfreien Umgang mit Fehlern ermöglicht
7. achtet darauf, dass sich das Team im Hinblick auf Wissen und Erfahrung möglichst heterogen zusammensetzt
8. sorgt dafür, dass dem Team ausreichend Möglichkeiten zum Wissensaustausch zur Verfügung stehen

Beispiel: Der Projektleiter als Coach

Wie schaut dies nun im Projektalltag aus? Dies wollen wir am Beispiel von Ludwig B. erläutern. Der Programmierer hat eine spannende, aber hoch komplexe Aufgabe erhalten: Es soll ein Software-Programm für einen international aktiven Logistik-Konzern entwickeln.

Mit dem Programm sollen Aufträge erfasst, die Touren geplant, eine Sendungsverfolgung ermöglicht und die spätere Abrechnung erleichtert werden. Zudem soll es eine Schnittstelle zum Zoll oder aber zu einer speziellen Software für den Außenhandel geben, um für internationale Sendungen auch die Zollanmeldung abwickeln zu können. Da der Konzern die Güter unter anderem auf Paletten oder in Mehrwegboxen transportiert, soll das Programm eine entsprechende Verwaltung der Ladungsträger enthalten.

Ein erster Schritt: Diverse Zusammenstellung und Teambuilding

Als Ludwig B. diese Aufgabe übertragen bekommt, atmet er tief durch. Denn um diese Aspekte abdecken zu können, ist mehr als IT-Wissen gefragt. Deshalb achtet er bei der Zusammensetzung des Projektteams darauf, dass er Fachunterstützung bekommt. Logistiker, Disponenten, aber auch ein Buchhalter und ein Kundenbetreuer sind Teammitglieder.

Da es in der jüngeren Vergangenheit bei den Einfuhrbestimmungen bzw. Zollvorschriften mit Nicht-EU-Ländern immer wieder zu kleineren gesetzlichen Änderungen kam und das Unternehmen zudem gerade prüft, neuartige Ladungsträger anstatt der Mehrwegboxen zu verwenden, entscheidet sich Ludwig B. für eine dynamische Planung. Er erstellt einen groben Meilensteinplan, der z.B. die Fertigstellung des Fachkonzepts vorsieht. Eine vorgeschriebene Methodik, wie dieser Meilenstein erreicht werden soll, gibt es jedoch nicht, um auf neue Entwicklungen schnell reagieren zu können. Den Teammitgliedern lässt er dafür freie Hand.

Aufgrund der unterschiedlichen Hintergründe plant Ludwig B. zunächst einmal ein Kennenlernen bei einem Team-Event. Dies soll nicht nur Vertrauen untereinander schaffen, sondern auch für die unterschiedlichen Fachsprachen im Team sensibilisieren.

Enger Kontakt mit den Mitarbeitern

Nach dem Projektstart kommt es gerade am Anfang immer wieder zu Turbulenzen, da es verschiedene Ideen für die einzelnen Teillösungen gibt, diese jedoch aufeinander abgestimmt werden müssen, damit die Software später als Ganzes die Erwartungen erfüllt. So muss beispielsweise darauf geachtet werden, dass für die Kunden bei der Sendungsverfolgung und der Rechnungsübersicht alle wesentlichen Daten online verfügbar sind.

Die Buchhaltung braucht gleichzeitig die für das Finanzamt relevanten Daten sowie die für den Zoll wichtigen Informationen. Hier ist viel Feinabstimmung nötig, bei der es zum Teil zu Missverständnissen und dadurch auch zum Streit innerhalb des Teams kommt.

Ludwig B. sucht deshalb den engen persönlichen Kontakt zu seinen Team-Mitgliedern. Er versteht sich dabei als Coach und Vermittler, der Denkanstöße gibt, zwischen den Fachbereichen dolmetscht und schlichtet, aber auch zu Eigenverantwortung ermuntert.

Konflikte klären und einvernehmliche Lösungen fördern

Als ein Streit zwischen zwei Teammitgliedern eskaliert und das Projekt gefährdet, bittet er sie zum Gespräch und vereinbart mit ihnen die nächsten Projektschritte. Dabei legt er Wert darauf, dass die anfallenden Entscheidungen

in den Aufgabenbereichen von beiden gemeinsam getroffen werden. Er selbst ist als Coach bei den ersten Abstimmungsgesprächen anwesend, mischt sich aber nur im Notfall ein.

Motivation aufrechterhalten und Netzwerk erweitern

Eine weitere Herausforderung ist für ihn Maria F. Die Software-Entwicklerin ist jung, hat piffige Ideen und ist für ihre Bereitschaft zum Querdenken bekannt – die optimalen Voraussetzungen, um das Projekt mit nach vorne zu bringen. Leider lag sie zweimal mit ihren Ideen daneben und hat Teillösungen vorangetrieben, die der Komplexität des Projekts nicht gerecht wurden. Nun hält sie ihre Ideen zurück, weil sie befürchtet, den Anforderungen nicht zu genügen und erneut den falschen Ansatz zu verfolgen.

Auch hier setzt Ludwig B. auf engen persönlichen Kontakt. Er bohrt vorsichtig nach, welche Ideen Maria F. verworfen hat und weshalb sie das getan hat. Spürt er bei ihr Unsicherheit, ob eine Lösung nicht vielleicht doch funktionieren könnte, stellt er ihr einen Ansprechpartner mit entsprechendem Fachwissen zur Seite. Mit ihm kann sie solange diskutieren, bis sie von einer Lösung überzeugt ist – oder eben sicher ist, dass sie falsch wäre.

Soft Skills und eine gute Fehlerkultur schaffen Vertrauen

Was bei Maria F. hilft, kommt auch bei den anderen Teammitgliedern gut an – sie sehen mit der Zeit in Ludwig B. einen internen Berater und eine Anlaufstelle, wenn sie mit ihrem eigenen Netzwerk oder dem eigenen Wissen nicht weiterkommen und Unterstützung brauchen. Zudem suchen sie das Gespräch mit ihm, wenn sie das Gefühl haben, dass ihnen die Aufgabe über den Kopf wächst.

Das erfordert allerdings Vertrauen und die Bereitschaft, eigene Fehler zuzugeben. Das ist im Projekt auch ohne Angst möglich – weil Ludwig B. immer wieder darauf hinweist, dass Fehler passieren dürfen und offen damit umgegangen werden soll. Aufgrund seiner sozialen Kompetenz hat er zudem eine Arbeitsatmosphäre geschaffen, die angstfreies und respektvolles Zusammenarbeiten ermöglicht.

Resilienz als entscheidender Faktor

Ludwig B. hat das Projekt in der gewünschten Zeit erfolgreich abgeschlossen. Seine ausgeprägte Resilienz war hier entscheidend, wobei es ihm besonders darauf ankam, im Projektverlauf bewusst auf diese zu achten – ein wichtiger Umstand, den viele Projektleiter heutzutage kaum oder gar nicht berücksichtigen.

Dank seiner Widerstandskraft, seiner Ruhe und seinem Optimismus konnte er dem Team als Coach dienen und er war der notwendige "Fels in der Brandung", wenn sich wieder einmal mehrere Anforderungen gleichzeitig geändert haben.

Fazit

Dynamische Projekte stellen neue Anforderungen an die Führung von Projektteams. Der Projektleiter gibt Entscheidungsbefugnisse ab und unterstützt das eigenverantwortliche Handeln seiner Mitarbeiter. Er zieht sich von Detailfragen zurück und nimmt eine Vogelperspektive ein, um äußere Einflüsse im Blick zu behalten und kurzfristig auf wechselnde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Darüber hinaus sollte er über eine hohe Kompetenz in der Konfliktklärung verfügen, da es aufgrund des eigenverantwortlichen Handelns der Teammitglieder schnell zu Meinungsverschiedenheiten über den geeigneten Lösungsweg kommen kann. Durch die Unsicherheiten, die dynamische Projekte im Hinblick auf die Lösungswege mitbringen, sind ausgeprägte Motivationsfähigkeiten ein zwingendes Muss.

Für den Projektleiter sowie das Team bedeutet die Arbeit in dynamischen Projekten, dass alle über eine hohe Resilienz verfügen müssen. Gerade in einem unsicheren und fehlerbehafteten Umfeld sind Stress und Demotivation an der Tagesordnung. Optimismus, ein umfangreiches Netzwerk sowie eine gute Fehlerkultur sind einige wichtige Grundvoraussetzungen, um dynamische Projekte erfolgreich abzuschließen.

Fachbeitrag

Falsche Paradigmen machen Arbeit zum Stress

Unternehmenskultur ist, wenn die Arbeit Spaß macht!

Nach allgemeiner Überzeugung beeinflusst die Unternehmenskultur das Klima im Unternehmen, die Motivation der Belegschaft und letztlich auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Daher steht sie heutzutage im Vordergrund vieler Verbesserungsansätze. Das physische Arbeitsumfeld, der Umgang der Menschen miteinander, die Handhabung von Krisen oder auch Erfolge und natürlich der Umgang mit Fehlern – das sind nur einige der Aspekte, die dabei unter die Lupe genommen werden.

Aber wie alles, was auf menschlichen Beziehungen und Emotionen beruht, ist "Unternehmenskultur" schwer zu definieren und damit auch nicht einfach zu planen oder zu gestalten. Verantwortungsbewusste Unternehmen, die ihre Kultur verbessern wollen, greifen deshalb zu vielfältigen Maßnahmen, um z.B. wertvolle Mitarbeiter zu halten und die Motivation der Belegschaft zu fördern. So lassen sie den Pausenraum besonders wohnlich gestalten, sie richten speziell anberaumte Zeiten für "kreatives

Autor



Claudia Simon

Claudia Simon ist Geschäftsführerin der VISTEM GmbH & Co. KG

Kontakt: › cs@claudia-simon.de



Uwe Techt

Geschäftsführer der VISTEM GmbH & Co KG, langjährige Erfahrung mit ToC- und CCPM-Projekten, Fachautor für PM-Themen

Kontakt: › uwe.techt@vistem.eu

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

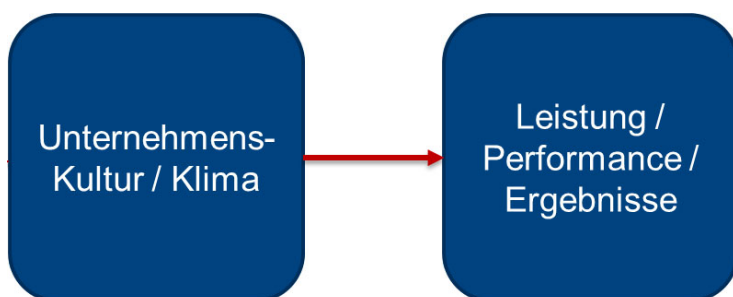


Bild 1: Die "Unternehmenskultur" bestimmt ursächlich die Leistungsfähigkeit des Unternehmens – ein weit verbreiteter Mythos.

Denken" außerhalb der Kernaufgaben ein oder sie betreiben eine Feierabend- und Urlaubspolitik, damit die Mitarbeiter eine ausgewogene Work-Life-Balance aufweisen. Diese Unternehmen glauben an den weit verbreiteten Mythos, dass man zum einen die Unternehmenskultur mit Investitionen in das Wohlbefinden der Belegschaft verbessern kann und zum anderen, dass dies deren Leistungsfähigkeit direkt erhöht (Bild 1).

Dem Mythos Unternehmenskultur auf den Grund gehen

Gemeinsam ist diesen Ansätzen, dass sie lediglich den Rahmen, nicht aber die Arbeit selbst zu optimieren versuchen. Um tatsächlich und nachhaltig die Unternehmenskultur zu verbessern, müssen jedoch die bestehenden Glaubenssätze und Paradigmen der Unternehmensführung identifiziert und durch produktivere ersetzt werden.

Der im Folgenden beschriebene Ansatz geht deshalb deutlich tiefer als die üblichen Herangehensweisen. Er fokussiert sich auf die – meist nicht dokumentierten – Paradigmen, nach denen viele Unternehmen das Zusammenwirken ihrer Organisationseinheiten gestalten und nach denen sie insbesondere ihre Personalführung ausrichten. Unsere Behauptung ist, dass genau diese Paradigmen die Arbeit entweder zum Stress oder zum motivierenden Erfolgserlebnis machen. Wir behaupten, dass Sie als Unternehmensverantwortlicher mit einem Paradigmenwechsel eine Arbeitsatmosphäre schaffen können, bei der die Mitarbeiter sich am Feierabend bereits auf den nächsten Arbeitstag freuen. Das beste betriebliche Freizeitangebot wird hingegen nichts daran ändern, dass die Mitarbeiter die Arbeit als Belastung empfinden, wenn die Paradigmen nicht stimmen.

Als Mitglied des Topmanagements müssen Sie dazu zunächst die Funktionsweisen des Unternehmens selbst untersuchen und hinterfragen. Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie von den Symptomen zu den Kernursachen vordringen, um so die schädlichen Arbeitsweisen des Unternehmens verändern zu können.

Typische Symptome von Unternehmens-Unkultur

Oft sind es nur kleine Anzeichen, die auf eine "gestörte" Unternehmenskultur hinweisen, z.B.:

- Um nicht als ewige Nörgler dazustehen, schrecken Mitarbeiter davor zurück, auf Missstände hinzuweisen.
- Bei Misserfolgen wird gern mit Schuldzuweisungen gearbeitet.
- Mitarbeiter haben Angst davor, sogenannte "Fehler" zuzugeben.

Die Folge dieser Verhaltensweisen sind weitreichend: Missstände werden z.T. erkannt, aber nicht ausgeräumt. Mitarbeiter wagen selten etwas Neues und gehen keine Risiken ein, da sie befürchten, bei Misserfolgen als Schuldige dazustehen. Das Unternehmen bleibt im Mittelmaß stecken und verpasst es, sein Verbesserungspotential zu nutzen. Hierzu zwei anonymisierte Beispiele aus unserer Erfahrung.

Konflikte aufgrund (scheinbar) inkompatibler Bereichsziele

In vielen Unternehmen finden wir chronische Konflikte vor, die zwischen den unterschiedlichen Abteilungen oder Verantwortlichen schwelen und immer wieder hochkochen. Oft beruhen sie auf inkompatiblen Bereichszielen, wie etwa der Instruktion des Topmanagements, zu niedrigen Preisen höchste Qualität zu produzieren.

So hatte der Controller eines großen IT-Dienstleisters die Vorgabe, die Kosten so gering wie möglich zu halten und saß deswegen allen Niederlassungsleitern im Nacken, um jede Einsparmöglichkeit auszunutzen. Der Konflikt zwischen Controller und Niederlassungsleitern war vorprogrammiert, da letztere nach der Vorgabe beurteilt wurden, dem Kunden bestmögliche Arbeit zu liefern, was auch mit Kundenbefragungen gemessen wurde.

Die Unternehmenskultur war durchaus vorbildhaft: Die Führungskräfte nahmen sich Zeit, einander zuzuhören und einen für alle akzeptablen Kompromiss auszuarbeiten. Aber es blieb ein Kompromiss; das unterschwellige Problem – der unvermeidliche Konflikt, der auf unvereinbaren Zielen und Kennzahlen basierte – blieb unverändert. Es war immer nur eine Frage der Zeit, bis sich ein Konfliktszenario in ähnlicher Form wiederholte. Obwohl also eine gute Unternehmenskultur bestand, empfanden alle ihre Arbeitssituation als angespannt und nicht leistungsfördernd.

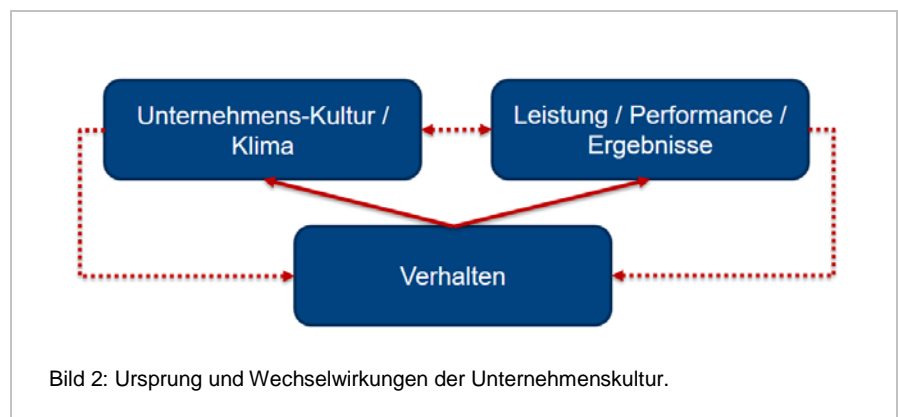
Unzufriedenheit aufgrund fehlender Transparenz

Kann der einzelne Mitarbeiter nicht nachvollziehen, inwiefern seine Arbeit zum Unternehmensziel beiträgt, drückt sich das ebenfalls häufig in Unzufriedenheit aus. Die strategischen Ziele sind für ihn intransparent. Diese Unsicherheit verstärkt sich zusätzlich, wenn die eigenen Abteilungsziele im Gegensatz zu denen einer Nachbarabteilung stehen.

Bei einem mittelständischen Unternehmen des produzierenden Gewerbes, einem typischen "Hidden Champion" beklagte sich der Geschäftsführer bei uns darüber, dass die mittlere Führungsebene und die Mitarbeiter nicht über ihren jeweiligen Verantwortungsbereich hinaus dächten. Er wünschte sich von uns, dass wir das "Mindset" der Belegschaft änderten. Im direkten Kontakt mit den Abteilungsleitern und Mitarbeitern stellten wir fest, dass alle mit höchster Motivation an ihren Aufgaben arbeiteten. Das einhellige Feedback zur Unternehmensführung aber war, dass sie durch deren widersprüchlichen und wechselnden Zielsetzungen verunsichert waren. So sollte die Produktion die hochspezialisierten Maschinen im Dreischichtbetrieb optimal auslasten. Gleichzeitig sollte die Entwicklung neue Produkte zur Marktreife bringen, wofür auch Laufzeit dieser Maschinen erforderlich war und was damit deren Auslastung reduzierte. Auch hier bestätigte sich wieder die Erfahrung: Wenn Führungskräfte das "Mindset" ihrer Mitarbeiter monieren, projizieren sie ihre eigene Unsicherheit und Unklarheit bzgl. Unternehmensstrategie auf die Belegschaft.

Unternehmenskultur ist ein Resultat, keine Ursache!

Diese beiden Beispiele zeigen, dass weder die Leistungsfähigkeit durch eine verbesserte Unternehmenskultur einfach gesteigert werden noch die Unternehmenskultur unabhängig von den Randbedingungen "produziert" werden kann. Unternehmenskultur und Leistungsfähigkeit beeinflussen sich zweifelsohne gegenseitig. Bestimmt werden jedoch beide durch die etablierten Verhaltensweisen. Bild 2 visualisiert diesen Zusammenhang und löst dadurch den in Bild 1 dargestellten Mythos auf.



Unternehmenskultur entwickelt sich nicht in einem Vakuum oder gänzlich aus der Persönlichkeit der Führungskräfte oder Belegschaft heraus. Das wird jeder bestätigen, der den Arbeitsplatz gewechselt hat: Trifft man auf ein neues Umfeld mit anderen Sitten, verändert man auch seine eigenen Verhaltensweisen.

Natürlich werden auch die Verhaltensweisen von Unternehmenskultur und vom Leistungsniveau beeinflusst (gepunktete Pfeile in Bild 2). Allerdings zeigen die Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation stets eine extrem

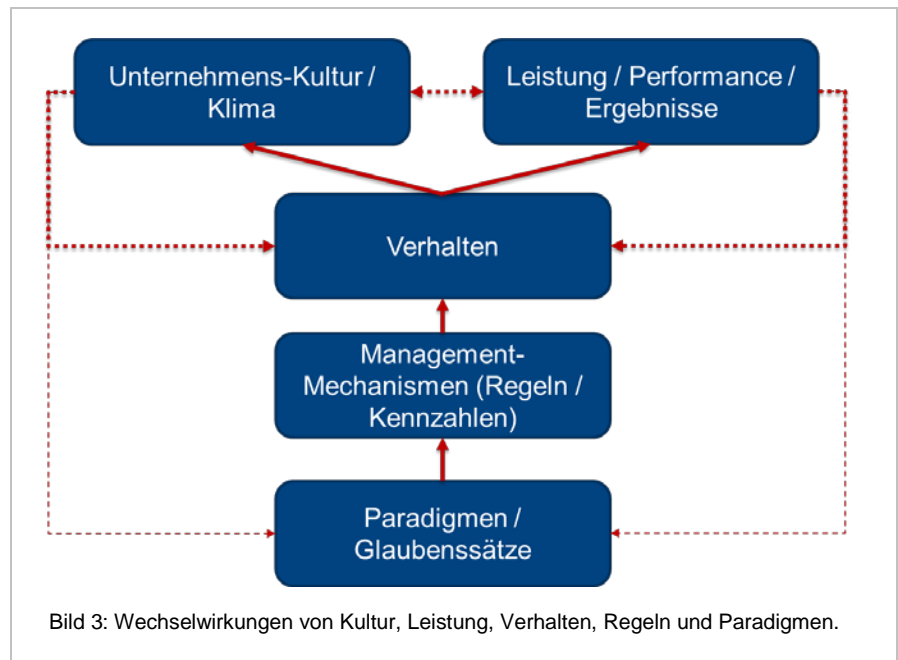
hohe Stabilität und überdauern oft sogar explizite Change-Projekte unverändert. Wer eine Veränderung in Gang setzen will, begegnet stets dem Mantra: "So machen wir es halt" oder "Das haben wir schon immer so gemacht".

Das Mantra "So machen wir es halt"

Worauf beruht diese scheinbare Unveränderlichkeit der Verhaltensweisen? In unserer langjährigen Erfahrung in Unternehmen und unserer Arbeit mit Führungskreisen zeigte sich, dass die Ausprägungen suboptimaler Unternehmenskultur in den meisten Fällen auf Prozesse und Mechanismen zurückzuführen sind, die im Unternehmen seit langem gültig sind und als gegeben hingenommen werden.

Sie basieren auf tief verankerten **Glaubenssätzen und Paradigmen**, die sich in Regeln, Kennzahlen und Managementmechanismen ausdrücken, und so direkt und indi-

rekt die Verhaltensweisen und "Sitten" des Unternehmens beeinflussen (Bild 3). Diese werden schon lange nicht mehr hinterfragt und so entsteht das scheinbar unveränderliche "So machen wir es halt".



Die vier impliziten Paradigmen des "So machen wir es halt"

Wenn Sie als Topmanager die Kultur Ihres Unternehmens und zugleich seine Leistung verbessern wollen, müssen Sie die eingefahrenen Verhaltensweisen verändern. Dies gelingt Ihnen aber ausschließlich dann, wenn Sie sich der diesen Verhaltensweisen zugrunde liegenden Paradigmen bewusst werden, diese hinterfragen und ggf. ändern. Die Managementmechanismen, die Verhaltensweisen und damit die Unternehmenskultur werden sich dann nach den neuen Paradigmen ausrichten. Unserer Erfahrung nach sind es vier zentrale Paradigmen, die Arbeit zum Stress machen und die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens blockieren.

1. "Realität ist komplex"

Ein gern verwendetes Argument, um weitreichende Veränderungen zu verhindern, ist: "Unser Unternehmen ist komplex". "Komplex" meint in diesem Fall, dass es zu viele voneinander abhängige Faktoren mit zahlreichen Wechselwirkungen gibt, sodass grundlegende Veränderungen so gut wie unmöglich sind. Führungskräfte können also bestenfalls den verschiedenen Bereichen des Unternehmens (voneinander unabhängige) Ziele geben, die jeder so gut wie möglich erfüllt.

Daraus entsteht die weit verbreitete Annahme: "Die Optimierung von Teilen eines Systems führt automatisch zur Optimierung des Ganzen." In Wahrheit führt dies unweigerlich zu weiteren Konflikten, wenn sich diese Ziele widersprechen.

2. "Konflikte sind gegeben"

Dieses Paradigma führt zum Irrglauben, dass Konflikte grundsätzlich nicht vermeidbar sind. Man müsse mit ihnen leben und sie jeweils im konkreten Fall erneut angehen. In der Realität enden sie meist mit einem Kompromiss, der keinem der Beteiligten wirklich das bietet, was er sich wünscht – also eine suboptimale Lösung. Irrtümlich halten viele Konflikte für eine unvermeidbare Folge der Komplexität (s.o.).

3. "Menschen verfolgen (oft auch) negative Absichten"

"Menschen sind gegen Veränderungen", hören wir in unserer Praxis immer wieder. Setzt man voraus, dass jede Situation (selbst eine halbwegs zufriedenstellende) irgendwie verbessert werden kann, so kommt man zwangsweise zum Schluss, dass prinzipieller Widerstand gegen Veränderung negativ motiviert ist. Die Mitarbeiter scheinen also nicht die Interessen des Unternehmens, sondern nur ihre eigenen zu verfolgen.

Schlägt jemand eine Veränderung vor und andere sind dagegen, dann entsteht unter diesen Voraussetzungen zudem wieder ein unlösbar erscheinender Konflikt.

4. "Ich kenne mich aus"

Wenn das Unternehmen mehr oder weniger erfolgreich läuft, verfallen Führungskräfte gerne in den Glauben, dass sie nichts mehr überraschen kann, dass sie "genau wissen, wie es funktioniert" – bekannt auch als "Betriebsblindheit". Dadurch verlieren sie die Möglichkeit, Dinge grundsätzlich zu verändern, denn sie stellen sie nicht mehr in Frage. Einen Durchbruch erzeugen kann aber nur jemand, der bereit ist, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen.

Falsche Paradigmen durch produktive ersetzen

Führungskräfte davon zu überzeugen, dass die oben genannten Paradigmen falsch sind, ist nicht besonders schwer. Sehr viel schwieriger ist es, Entscheider von den folgenden produktiven Paradigmen zu überzeugen, die aber nichts anderes sind als die Umkehrung der oben genannten, hemmenden Paradigmen:

1. "Systeme sind einfach" statt "Realität ist komplex"

Man muss nicht an vielen Hebeln drehen, um eine grundlegende Verbesserung zu erzielen. Es reicht, den richtigen Hebel zu finden. Mit anderen Worten: den Grundkonflikt identifizieren und aushebeln (Methoden der Theory of Constraints (TOC) wie z.B. **Negativer / Positiver Zweig** können dabei helfen). Dann genügt es, die richtigen Kennzahlen für das gesamte Unternehmen zu definieren und alle Organisationseinheiten (z.B.: Produktion, Controlling, Vertrieb, Entwicklung usw.) auf dieses gemeinsame Ziel auszurichten. Konflikte aufgrund widersprüchlicher Zielsetzungen können damit gar nicht mehr entstehen, da alle nur noch gemeinsame Ziele haben.

2. "Konflikte basieren auf falschen Annahmen" statt "Konflikte sind gegeben"

Treten dennoch Konflikte auf, so geht es nicht darum, einen Kompromiss zu finden, sondern die zugrunde liegenden Annahmen zu identifizieren und aufeinander abzustimmen. Auf diese Weise wird sich der Konflikt von selbst auflösen. Die TOC-Methode **Konfliktwolke** beruht auf diesem Ansatz.

Wichtig ist hierbei natürlich, ein zielgerichtetes System zu schaffen: Ziele einzelner Bereiche dürfen nicht im Gegensatz zueinander stehen und Prioritäten müssen stets klar sein (z.B.: "Kostensparnis erfolgt nie auf Kosten von Qualität").

3. "Menschen wollen das Beste" statt "Menschen verfolgen (oft auch) negative Absichten"

Führungskräfte sollten davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter guten Antrieben folgen: Auch der gezeigte Widerstand entspringt einer positiven Absicht – etwa, sich selbst zu schützen.

So trifft man z.B. so gut wie nie einen Mitarbeiter an, der die pure Absicht hat, jemand anderem oder dem Unternehmen zu schaden. In den meisten Fällen entdeckt man beim näheren Hinschauen, dass sein Verhalten dadurch motiviert ist, sich selbst oder sein Team zu schützen – also eine positive Absicht.

4. "Jede Situation kann substantiell verbessert werden" statt "Ich kenne mich aus"

Mit diesem Paradigma verfällt man nicht in die Trägheit, die sehr leicht durch "ich kenne mich aus" entsteht. Dabei geht es mittlerweile nicht mehr nur um engagiertes Arbeiten, sondern ums wirtschaftliche Überleben: Nur Unternehmen, die sich beständig weiterentwickeln, können im internationalen Wettbewerb und angesichts des rasanten technischen Fortschritts bestehen.

Basierend auf diesen produktiven Glaubenssätzen können Sie als Topmanager nun die Regeln und Kennzahlen des Unternehmens verändern. Es dürfte keine Überraschung sein, dass es sich dabei um einen umfangreichen Organisationsentwicklungs-Prozess handelt.

Einsicht ist der erste und "leichte" Weg zur Besserung

Erkennen Sie also im Topmanagement zunächst an, dass

- es bestimmte Glaubenssätze sind, welche die Basis vieler getroffener Entscheidungen mit nachhaltiger Wirkung bilden (z.B. über Aufbau- und Ablauforganisation, Regeln, Steuerungsmechanismen und Kennzahlen)
- diese Glaubenssätze nicht (mehr) mit der Realität übereinstimmen und schon gar nicht geeignet sind, Grundlage einer produktiven, auf persönliches und unternehmerisches Wachstum ausgerichteten Kultur zu bilden
- es daher sinnvoll wäre, die alten/falschen Glaubenssätze durch neue/richtigere Paradigmen zu ersetzen

Um die bisherigen Glaubenssätze zu korrigieren, müssen Sie entschlüsseln, auf welchen Paradigmen Ihre Unternehmenskultur basiert und ob sie blockierend oder produktiv wirken. Dies ist die schwierige Aufgabe, die viel Mut erfordert, müssen Sie doch bisherige Denkmuster durchbrechen und auf die scheinbare Sicherheit verzichten, die Ihnen die Verhaltensweisen des "So machen wir es halt" suggerieren.

Zäumen Sie das Pferd von ganz vorne auf!

Wichtig ist dabei v.a., dass Sie sich ausreichend unterbrechungsfreie Zeit im Topmanagement nehmen (mehrere Workshops innerhalb weniger Wochen), um sich vollkommen fokussiert dieser anspruchsvollen Aufgabe widmen zu können. Erarbeiten Sie in diesen Workshops folgende Punkte:

1. Schaffen Sie Konsens über die grundlegenden Ziele des Unternehmens (z.B. "nachhaltig florieren") und die dafür zwingend erforderlichen Voraussetzungen (z.B. "intensiven Kontakt mit den Kunden halten").
2. Identifizieren Sie die entscheidenden Wettbewerbsvorsprünge, mit denen das Unternehmen in der nahen Zukunft sein nachhaltiges Wachstum gestalten will (z.B. "Lieferung kundenspezifischer Produkte innerhalb eines Werktags").
3. Identifizieren Sie die notwendigen Maßnahmen, um diese entscheidenden Wettbewerbsvorsprünge aufzubauen, in lukratives Geschäft umzuwandeln und aufrecht zu erhalten (z.B. "Installation eines flexiblen Produktionsprozesses ohne Rüstzeit").
4. Erstellen Sie einen Masterplan der Unternehmensentwicklung, aus dem hervorgeht, in welcher Reihenfolge die zuvor identifizierten Maßnahmen realisiert werden sollen.

Berücksichtigen Sie bei Ihren Überlegungen die folgenden Punkte:

1. Identifizieren Sie alle Regeln und Kennzahlen, die diesen Veränderungen im Wege stehen (z.B. zu häufige und zu detaillierte Berichte, die jede Abteilung liefern muss).
2. Spüren Sie die Bedürfnisse auf, die diesen hinderlichen Regeln und Kennzahlen zugrunde liegen. Überlegen Sie sich, wie diese Bedürfnisse alternativ erfüllt werden können. Entwickeln Sie anhand der Alternative die neuen Regeln und Kennzahlen, die mit dem übergeordneten Ziel übereinstimmen.
3. Integrieren Sie die dafür erforderlichen Veränderungsschritte in den sich entwickelnden Masterplan (s. Schritt 4 der vorherigen Liste).

Im Folgenden geben wir Ihnen Anregungen und Beispiele für die drei Ebenen dieses Prozesses:

- Sichtbare Symptome analysieren
- Produktive Paradigmen installieren
- Unternehmenskultur aktiv formen

Analysieren Sie die sichtbaren Symptome!

Als erstes gilt es, die Symptome – die an der Oberfläche sichtbaren Probleme – zu sammeln. Dies kann in Einzelgesprächen mit Mitarbeitern oder in gemeinsamen Workshops geschehen. Anschließend geht es daran, von der Oberfläche aus in die Tiefe zu "graben", um anhand von Ursache-Wirkungs-Verknüpfungen die darunterliegenden Gründe freizulegen.

Hier kann ein externer Berater hilfreich sein, doch kann dies mit genug Offenheit (und Ehrlichkeit) auch kooperativ innerhalb des Unternehmens vorgenommen werden.

! Wichtig ist, die etablierten Vorgehensweisen schonungslos zu hinterfragen: Wieso verfahren wir so? Wieso denken wir so? Wofür ist das gut?

Die folgenden beiden Beispiele aus der Projektwelt sollen Ihnen dafür Anregungen geben.

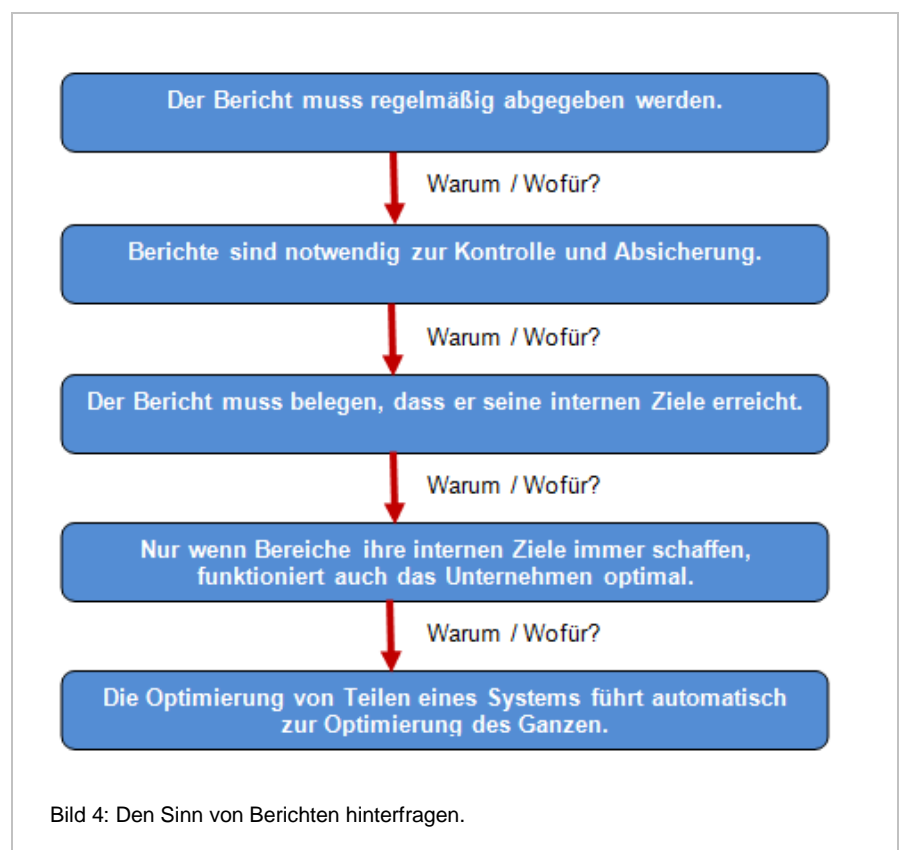
Beispiel 1 – Frustrierende und sinnfreie Reports

Viele Projektmanager verbringen einen beträchtlichen Teil ihrer Zeit damit, Berichte zu erstellen, die oft – tatsächlich oder zumindest ihrer Meinung nach – niemand liest. Trotzdem trauen sie sich nicht, ihre Notwendigkeit zu hinterfragen, denn "So machen wir es halt". Eine positive Auswirkung der Reports erleben sie so gut wie nie; es wird allemal eine Rüge von oben kommen, wenn Ziele und Termine nicht eingehalten werden.

Der Projektleiter ist gestresst und gefrustet, fühlt sich in seiner Arbeit nicht gewürdigt und zweifelt die Vorgehensweisen des Unternehmens insgeheim an. Es lohnt sich, zu hinterfragen:

Haben diese Berichte überhaupt eine Daseinsberechtigung? Weshalb gibt es sie überhaupt? Tragen sie zu den Unternehmenszielen bei?

Wir arbeiten uns dabei ganz systematisch vor und stellen jedes Mal kritisch und unvoreingenommen die Frage: "Wieso ist das so?" (siehe Bild 4).



Das konsequente Nachfragen im Sinne der "Fünf Warum" deckt auf, dass die scheinbare Notwendigkeit des beständigen Reportings durch zwei der oben beschriebenen Paradigmen entstammt. Da ist zunächst das Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern: Werden sie nicht bis ins Detail kontrolliert, verfolgen sie ihre eigenen Interessen und erledigen nicht ihre Arbeit. Der Kontrollzwang bis in die Details der Mitarbeiter Tätigkeit beruht auf dem weiteren Paradigma, dass Systeme komplex seien und deswegen nur die einzelnen Elemente überwacht und optimiert werden können – in der Hoffnung, dass dies die Leistung des gesamten Systems verbessert.

Beide Paradigmen basieren nicht auf der Realität, wohl aber auf missinterpretierter Erfahrung. Die Einstellung des "So machen wir es halt " führt dazu, dass eine schädliche Situation unnötig aufrechterhalten wird.

Beispiel 2 – zu großzügig geschätzte Arbeitsaufwände

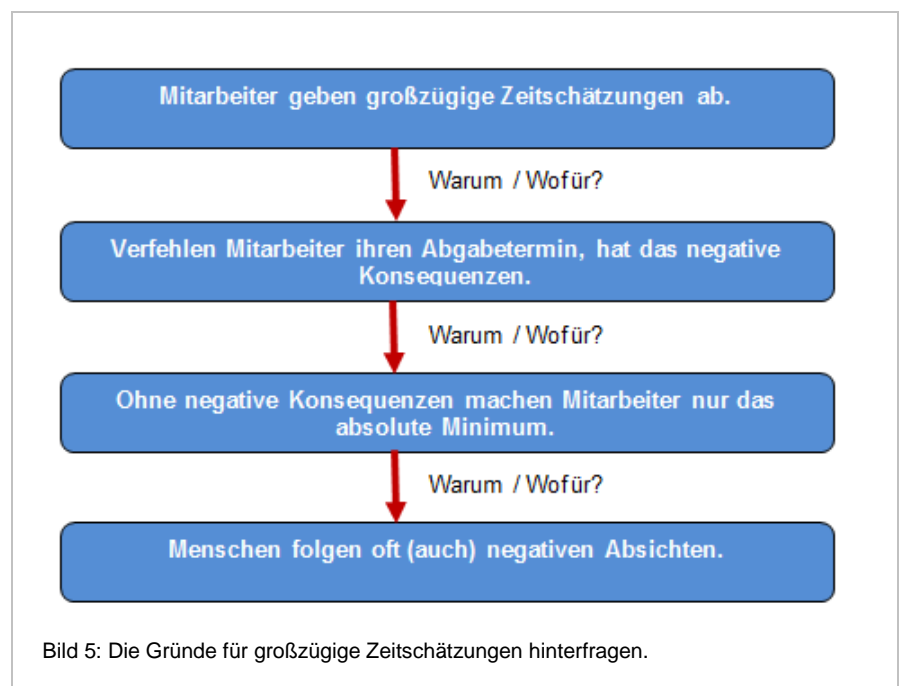
Gegenseitiges Misstrauen findet man häufig bei der Zeit- und Ressourceneinteilung einzelner Mitarbeiter oder Teams. Einerseits erwartet das Unternehmen von Mitarbeitern, dass sie zuverlässige Schätzungen abgeben, wie lange sie für eine Aufgabe brauchen werden – denn darauf basieren Projektpläne und Liefertermine. Andererseits bietet das Unternehmen den Mitarbeitern selten die notwendigen Arbeitsverhältnisse, um diese auch einzuhalten: Unterbrechungen und Prioritätenwechsel sind an der Tagesordnung.

Folglich baut der Mitarbeiter in seine Schätzungen großzügige Sicherheiten ein, um zu garantieren, dass er seinen Abgabetermin einhalten wird. Er weiß: Ist er zu spät, wird ihm daraus allzu häufig ein Strick gedreht, ungeachtet der Umstände, die oft außerhalb seiner Kontrolle sind.

Das gleiche Prinzip gilt bei ganzen Teams: Ressourcenmanager zögern, freie Kapazitäten sichtbar zu machen, um Änderungen und Prioritätenwechsel abfangen zu können und zu verhindern, dass das Team seine internen Ziele verfehlt. In beiden Fällen wollen Mitarbeiter wie Teamleiter sich lediglich selbst vor negativen Konsequenzen schützen. Doch gleichzeitig schaden sie damit dem Unternehmen: Es bleibt weit unter seiner vollen Leistungsfähigkeit.

Solche internen Handlungskonflikte führen nicht nur zu Stress, sondern untergraben auch das Vertrauen der Mitarbeiter in Unternehmen und Führungskräfte – die Arbeitsmoral sinkt.

Der Konflikt scheint so gut wie ausweglos, doch die Analyse in Bild 3 zeigt, dass er lediglich auf dem – falschen – Paradigma beruht, dass die Mitarbeiter das Unternehmen ausnutzen wollen und Abweichungen von der



vereinbarten Leistung sanktioniert werden müssen. Die Situation basiert also auf einer negativen Grundeinstellung gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Kein Wunder, dass sie demoralisiert sind!

Ein Unternehmen kann kein produktives und motivierendes Arbeitsumfeld schaffen, wenn es davon ausgeht, dass seine Mitarbeiter nicht vertrauenswürdig sind.

Installieren Sie produktive Paradigmen!

Auf diese Weise können Sie alle unerwünschten Symptome kritisch "zerpflücken". Dabei werden Sie feststellen, dass viele von ihnen auf einigen wenigen Fehlannahmen zurückzuführen sind. Damit wird die Veränderung auch plötzlich viel einfacher: Es müssen "nur" diese falschen Paradigmen durch die richtigen, produktiven Paradigmen ersetzt werden.

Beispiel 1 – Die richtigen Kennzahlen statt frustrierende und sinnfreie Reports

Das produktive Paradigma, das hier anstelle des bisherigen verankert werden muss, lautet vereinfacht: **"Systeme sind einfach"**.

Anstatt unzählige separate Kennzahlen für jeden Bereich und jedes Projekt zu verlangen, implementiert das Unternehmen nur einige wenige und verlässt sich darauf, dass die einzelnen Bereiche oder "Systemkomponenten" darauf hinarbeiten können, sie gemeinsam zu erreichen. Als erstes entfallen dadurch zahlreiche aufwendige und als unnütz empfundene Berichte. Vor allem aber lösen sich interne Konflikte auf, da die einzelnen Bereiche nicht mehr im ständigen Wettbewerb (z.B. um Aufmerksamkeit, Ressourcen, ...) stehen.

In einem Versicherungskonzern war die Leistungsgrad-Messung vorgeschrieben und Bestandteil der Bonuszahlungen. Wir berieten einen Bereich dieses Konzerns, der darunter litt, dass seine Projekte nicht schnell genug fertig wurden – und das, obwohl der Leistungsgrad nahezu 100% betrug. Das Ziel unserer Beratung war, den Durchsatz deutlich zu steigern, um mehr Projekte in kürzerer Zeit fertig zu bekommen. In mehreren Workshops wurde das Dilemma Leistungsgrad vs. Durchsatz besprochen und die Veränderung erarbeitet. Trotz der Konzernvorgaben versicherte der Bereichsleiter seinen Führungskräften, dass er zukünftig den Leistungsgrad nicht mehr zum Gehaltsbestandteil machen wird. Er hielt sozusagen seinen Kopf dafür hin.

Positive Effekte machten sich bereits nach wenigen Wochen bemerkbar: Projektleiter, die auf ewig "verfeindet" waren, konnten plötzlich produktiv und kollegial zusammenarbeiten. Zudem hatten sie bedeutend mehr Zeit, sich um andere Belange zu kümmern. Dadurch, dass nun "alle an einem Strang zogen", erhöhte sich der Durchsatz und die Projekte konnten deutlich schneller abgeschlossen werden. Ein hoher, lokaler Leistungsgrad sagt eben nichts darüber aus, wohin die Leistung geht: In produktiven Durchsatz oder in interne Reibungsverluste. Unser Fazit: Eine lokale Kennzahl, wenn sie als solche benutzt wird, schadet eher als dass sie nützt.

Beispiel 2 – gemeinsame Pufferzeit statt zu großzügig geschätzter Arbeitsaufwände

In diesem Fall lautet das richtige / produktive Paradigma: **"Menschen wollen das Beste"**

Geht man davon aus, dass Menschen positive Absichten verfolgen und nicht mutwillig das Unternehmen torpedieren, kann man ihnen bedeutend mehr Autonomie zugestehen. Mitarbeiter werden nicht mehr an ihren eigenen Aufwandsschätzungen gemessen und können sie so realistischer abgeben, ohne sich selbst schützen zu müssen.

Das Unternehmen selbst bietet den Mitarbeitern unterbrechungsfreie Zeit für deren Aufgaben – und reicht diese nicht aus, können sie aus dem projektweiten Zeitpuffer schöpfen, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen. Projekte werden so nicht nur schneller fertig, sondern die Mitarbeiter erkennen, dass das Unternehmen ihnen vertraut und stehen unter weit weniger Stress.

Dies ist das Prinzip von Critical Chain Project Management (CCPM), das nicht einfach als alternative Methode zum traditionellen planungs- und überwachungsorientierten Vorgehen eingesetzt werden kann. Vielmehr setzt CCPM eine auf produktiven Paradigmen basierende Organisation voraus.



Critical Chain Project Management

Teil 1: Herrschende PM-Paradigmen als Bremsklotz

Critical Chain Project Management (CCPM) verspricht, Projektlaufzeiten um bis zu 25% zu reduzieren und die Rentabilität von projektorientierten Unternehmen deutlich zu steigern. Hierfür sind etablierte Paradigmen, wie z.B. der sofortige Projektstart, zu überwinden. Auch müssen neue Strategien ...

[› zum Artikel](#)

Formen Sie aktiv die Kultur Ihres Unternehmens!

Mit den richtigen, produktiven Paradigmen und den daraus abgeleiteten Managementmechanismen können Sie nun daran gehen, gleichermaßen Unternehmenskultur und Leistungsfähigkeit weiterzuentwickeln. Hierzu benötigen Sie als Topmanager eine gehörige Portion Vertrauen in Ihre Mitarbeiter. Ihre Mitarbeiter wollen nämlich das Beste fürs Unternehmen erreichen, schließlich ist es ja genauso ihre Existenzgrundlage wie die Ihre. Wenn Sie aber den Eindruck haben, dass Ihre Mitarbeiter sich nicht richtig für die Unternehmensziele einsetzen, dann brauchen Sie auch noch eine gehörige Portion Mut zur Selbsterkenntnis. Denn dann müssen Sie die Impulse, die Sie selbst als Führungskraft setzen, kritisch betrachten und wahrnehmen. Könnte es vielleicht sein, dass Ihre eigenen Handlungsimpulse Ursache für das von Ihnen kritisierte Verhalten der Mitarbeiter sind?

Erfolgsfaktoren für positive Unternehmenskultur

Der Schlüssel zu einem angenehmeren, reibungsfreieren und leistungsfähigen Arbeitsklima basiert auf den folgenden Faktoren:

- transparente Regeln
- sinnvolle Kennzahlen
- klare Prioritäten
- vor allem aber: ein gemeinsames Ziel

Ist das gemeinsame Ziel klar formuliert, sind die Prioritäten eindeutig gesetzt und sind diese Informationen allen Beteiligten bekannt, dann gibt es keine Konflikte mehr, sondern höchstens unterschiedliche Annahmen, über die man sich verständigen muss. Vor allem gibt es dann keine Konkurrenz mehr zwischen gegensätzlichen Bereichszielen, da sich jeder Mitarbeiter seiner Rolle innerhalb des Systems im Klaren ist und auf die Gesamtziele hinarbeitet.

! Betrachten Sie jede Entscheidung und jede Handlung aus Sicht der Zielerreichung der Gesamtorganisation und nicht mehr aus Sicht der Zielerreichung oder Kennzahlenerfüllung von Teilen.

Definieren Sie wenige, aber die richtigen Kennzahlen!

Als Letztes bleibt dann noch zu klären, mit welchen Kennzahlen die Erreichung der gemeinsamen Ziele gemessen werden soll. Unserer Erfahrung nach sind es nur sehr wenige übergreifende Kennzahlen, die hierfür erforderlich sind. Grundsätzlich sollten diese Kennzahlen drei Perspektiven erfassen:

- Durchsatz – eine Messgröße für die erbrachte Leistung
- Investitionen – eine Messgröße für das Wachstum
- Betriebskosten – eine Messgröße für die Aufwände

Diese Kennzahlen dienen der Messung der Performance der Gesamtorganisation. Die Performance von Teilorganisation wird nicht gemessen!

Wohl aber können weiterhin Indikatoren erfasst werden. Es spricht z.B. nichts dagegen, den oben erwähnten Leistungsgrad weiterhin als Indikator zu benutzen. Nicht umsonst heißen die KPI "Key Performance **Indicator**". Indikatoren können Hinweise geben auf Veränderungen, die evtl. nötig sind. Aber KPIs dürfen nicht schädlich oder im Widerspruch zu den führenden Kennzahlen sein. Diese Indikatoren kann man verfolgen und man muss aus ihnen lernen, aber man darf mit ihnen nicht die Leistungsfähigkeit von Abteilungen oder Menschen messen.

Hierzu ein Beispiel: In einer Messebaufirma hatte der Einkauf den Auftrag, möglichst günstig und immer günstiger einzukaufen. So kam es zu einem "ewigen Kampf" zwischen Einkauf und den Messebau-Teams. Der Einkauf durfte nicht einfach das bestellen, was die Konstrukteure anforderten, sondern musste erstmal drei Angebote einholen. Davon muss er das günstigste nehmen, selbst wenn der Liefertermin dadurch in Gefahr geriet oder die Qualität nicht ganz den Vorgaben entsprach. Durch die klare Ziel- und Prioritätensetzung: "Wir liefern fehlerfrei funktionierende Messeaufbauten vor der Deadline zur vollen Kundenzufriedenheit." stiegen zwar zunächst die Kosten, aber das Unternehmen konnte sich vor Aufträgen kaum noch retten, da es keine kritischen Ausfälle mehr gab. Auch die Kosten sanken bald wieder, da bei den Zulieferern ein Wettbewerb entstand, wer pünktlich mit der geforderten Qualität liefern kann.

Die Paradigmen bestimmen Kultur und Leistungsfähigkeit

In einem schlecht funktionierenden System verstärken sich die (alten) Paradigmen und Mechanismen wie in einem Teufelskreis: Solange wir z.B. Konflikte als gegeben ansehen, sind wir uns auch nicht bewusst, dass diese lediglich auf falschen Annahmen basieren und es diese Annahmen schlicht zu korrigieren gilt. Werden sie

!

nicht korrigiert, führt es unweigerlich zu weiteren Konflikten, was wiederum das ursprüngliche falsche Paradigma bestätigt (dass Konflikte gegeben sind). Ausschlaggebend ist daher der richtige Ansatz, denn:

Solange das System selbst nicht geheilt ist, werden Maßnahmen, die lediglich an der Unternehmenskultur ansetzen, nur minimale Wirkung zeigen. Daher müssen Sie, um nachhaltig etwas zu verbessern, zu den falschen, im Unternehmen vorhandenen Paradigmen vordringen und diese durch produktive ersetzen.

Natürlich ist damit noch nicht vollkommene Harmonie erreicht. Eine Unternehmenskultur, die seit Jahren oder gar Jahrzehnten besteht, verändert sich nicht über Nacht. Sie als Führungskraft können die Umwandlung der Unternehmenskultur aber mit geringfügigem Aufwand unterstützen:

1. Vorbildfunktion

Vor allem in den Anfangsphasen der Veränderung ist es wichtig, dass alle oberen Führungsetagen die neuen Regeln und Verhaltensweisen aktiv und überzeugend vorleben, damit das Vertrauen der Mitarbeiter in die neuen Prozesse gefestigt wird.

2. Transparenz

Informieren Sie stets alle Mitarbeiter über Entwicklungen und Entscheidungen: Nur, wenn sie selbst über das Wohlergehen des Unternehmens (und ihre Rolle darin) genau im Bild sind, werden sie auch motiviert sein, dazu beizutragen.

3. Ausbildung

Punktuelles Coaching relevanter Führungsebenen kann dazu beitragen, die Zusammenarbeit in die neuen Bahnen zu leiten und so den Übergang harmonischer zu gestalten.

Die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur und der produktiven Arbeitsweisen ist ein kontinuierlicher Prozess. Weitere Überlegungen und Anregungen unter anderem zu den Themen Theory of Constraints und Unternehmenskultur veröffentlichen wir regelmäßig in Uwe Techts Blog uwetecht.de/blog/.

Methode

Ich – Wir – Es – das magische Dreieck des Projekterfolgs

Mit der angewandten Themenzentrierten Interaktion zur erfolgreichen Projektumsetzung

In Projekten wird ein Ergebnis realisiert, ein Liefergegenstand im weitesten Sinne. Dieser kann sehr gegenständlich oder abstrakt bis hochabstrakt sein. Beispiele dafür sind: eine neuartige Maschine für halbautomatische Fertigungsprozesse, ein Vertriebssystem mit Social-Media-Anteil, ein klassisches IT-Projekt oder komplexe abstrakte Algorithmen zur Prozessoptimierung.

Gleichzeitig hängt ein großer Teil des Projekterfolgs von einer funktionierenden Beziehungsebene ab, u.a. von einem intakten Teamklima, gut gepflegten Beziehungen zu Kunden und Lieferanten oder einem situativem Führungsstil des Projektleiters, welcher auf den Entwicklungsstand des einzelnen Projektmitarbeiters eingeht etc. (vgl. dazu aktuelle Studien wie beispielsweise [Erfolgsfaktoren im Projektmanagement](#) (Komus 2015)).

Mit Hilfe einer funktionierenden Beziehungsebene gelingt es einerseits, die Interessen aller Projektbeteiligten zum größtmöglichen Ausgleich zu bringen – im Sinne des zu realisierenden Projektgegenstandes gemäß der zugrundeliegenden Zielsetzung.

Balance zwischen Sach- und Beziehungsebene

Andererseits: Auch ein zu viel an Beziehungsorientierung kann ein Projekt in Schieflage bringen, wenn darüber die Arbeit am eigentlichen Projektgegenstand vernachlässigt wird. Ein gutes Gefühl im Projektteam alleine genügt nicht, um Erfolge zu erzielen.

Eine zentrale Frage für Projektleiter ist also: Wie kann ich in meinem Projekt (egal ob ich es mit klassischen und/oder agilen Methoden arbeite) die fachlich-inhaltliche Sachebene des Projektgegenstandes mit der beziehungsorientierten Ebene des Projektteams und seiner Mitglieder in Einklang bringen und ausbalancieren?

Die Themenzentrierte Interaktion, kurz TZI, liefert dazu leicht umsetzbare Lösungsansätze. Ich setze dieses wirkungsvolle Konzept im operativen Projektmanagement wie in meiner Beratungs- und Trainingstätigkeit schon lange sehr erfolgreich ein, in klassischen, agilen, hybriden, nationalen wie internationalen Projekten. Den Kern dieses Beitrags bildet daher eine Reihe von Projektbeispielen, die ich unterstützt oder neu aufgesetzt habe, um die praktische Anwendung der TZI als Führungsmodell in Projekten zu veranschaulichen.

Autor



Ulrich Nägele

PMP®, PM-Experte, selbst.
Berater, Trainer, Coach und
Fachbuchautor, Studium
VWL, Pädagogik, Politik (M.A.)

Kontakt: info@ulrich-naegele.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Die TZI als wirksames und praxisorientiertes Führungsmodell

Die Psychoanalytikerin Ruth Charlotte Cohn (1912-2010) begründete die Themenzentrierte Interaktion (TZI) in den 1960er Jahren. Dabei handelt es sich um ein auf Gruppenprozesse ausgerichtetes Modell des Lernens und Arbeitens, das die aktive Teilnahme sowie die Kreativität aller Beteiligten fördert. Cohn spricht hier auch vom Prinzip des "lebendigen Lernens".

Als wichtigstes Standardwerk zur TZI gilt Ruth Cohns Buch "Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion", das seit der Erstauflage 1975 bereits 18 Druckauflagen erfahren hat (zuletzt 2016). Der Verbreitung und Weiterentwicklung von TZI widmet sich das "[Ruth Cohn Institute für TCI - international](#)" (Link zur Homepage).

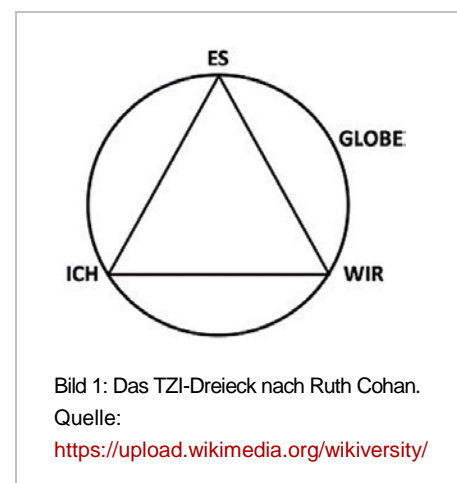
"Für die alltägliche Projektbesprechung im stabilen Team geben die Regeln der TZI eine einfache Hilfestellung, um gleichzeitig effizient und motivierend arbeiten zu können." (Glossar Projekt Magazin). In der allgemeinen Rezeption von TZI sind vor allem die Regeln zur Kommunikation in Gruppen bekannt geworden, auch diese finden Sie [in dem Glossareintrag](#).

Neben ihren sehr pragmatisch umsetzbaren Postulaten wie "Sei Dein eigener Chairman" oder "Störungen haben Vorrang" ist es ein großer Verdienst Ruth Cohns und ihrer TZI, ein wirksames und sehr gut anwendbares Führungsmodell für die gemeinsame erfolgreiche und motivierte Zusammenarbeit an einem Thema zu liefern. Cohn spricht originär vom Zusammenwirken von ES (auch als *THEMA* bezeichnet), *ICH* und *WIR*, die in dynamischer Balance in einem gesetzten Rahmen (bei Cohn *GLOBE* genannt) permanent austariert und in ein Gleichgewicht gebracht werden müssen.

Übertragung auf professionelles Projektmanagement

Die vielfältige Anwendbarkeit der Themenzentrierten Interaktion und die Anwendung auf Projekte und Projektmanagement beschäftigen mich seit über 20 Jahren, wissenschaftlich-empirisch wie praktisch. Ich habe dazu die Originalbegriffe angepasst, sodass sie besser zum Projektmanagement passen. Wenn wir das Modell von Ruth Cohn auf das professionelle Management von Projekten übertragen, kommen wir zu einer Art **magischem Dreieck der erfolgreichen Projektumsetzung**, dargestellt in Bild 2.

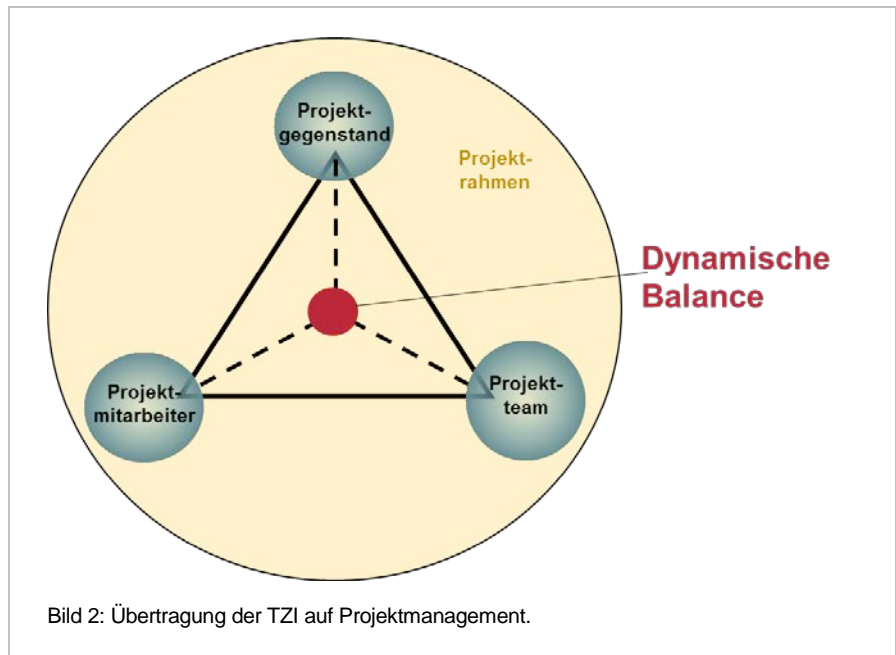
Für den Projekterfolg muss der Projektleiter den einzelnen Projektmitarbeiter, das Projektteam als Gruppe und den Projektgegenstand unter Berücksichtigung des Projektrahmens in einer **dynamischen Balance** steuern. Diese Balance ist in dem obigen Schaubild durch die rote Kugel dargestellt, die bildlich gesprochen an



elastischen Bändern aufgehängt ist und wie ein oszillierender Energieball zwischen den drei Eckpunkten hin- und her schwingt, eingebettet in den Projektrahmen und gesteuert durch die Projektleitung.

Die Projektleitung hat die Verantwortung, sicher zu stellen, dass die Kugel austariert ist, indem sie sich regelmäßig fragt, ob sie den einzelnen Aspekten im Projekt, also Projektgegenstand, -mitarbeiter und -team gleichermaßen Aufmerksamkeit schenkt. Ein anderer Begriff für dynamische Balance ist auch situatives Steuern und Führen.

Dynamische Balance ist als ein dauerhafter Führungsprozess zu sehen, der im Projekt permanent mitläuft.



Die Elemente des angewandten TZI-Dreiecks

Der **Projektgegenstand** (bei Cohn das THEMA oder ES) steht für die Fachorientierung, die inhaltliche Ebene im Projekt: z.B. die neue Software, das Gebäude oder die neue Unternehmensorganisation, die im Projekt entwickelt wird, der Liefergegenstand (*deliverable* gemäß PMI®). Dies umfasst auch alle fachlichen Projektmanagement-Methoden zur Projekt-Abwicklung. Also je nach Projektmanagement-Ausrichtung Methoden wie beispielsweise Projektstrukturplan, Earned-Value-Analyse, BurndownCharts, Meilensteintrendanalyse, Risikomanagementprozess, PlanningPoker-basierte Aufwandsschätzungen, ein Product Backlog etc.

Projektmitarbeiter (bei Ruth Cohn das ICH) meint jedes einzelne Projektteammitglied und steht für die Teilnehmerorientierung, also wie Bedürfnisse und Befindlichkeit jedes Einzelnen im Projektteam gemanagt und widerstreitende Interessen ausgeglichen werden. Jeder Mensch hat einen persönlichen Führungsbedarf, sein Bedürfnis nach Austausch, Unterstützung oder auch Abgrenzung. Dies muss die Projektleitung im Blick haben, auch auf sich selbst bezogen im Sinne von Selbstmanagement.

Projektteam (bei Cohn das WIR) steht für die Prozessorientierung, eine Gruppenatmosphäre, die entsteht, gefördert, gepflegt und manchmal auch wieder hergestellt werden muss, z.B. mit Hilfe eines Teamworkshops, damit die Zusammenarbeit im Projektteam wieder effizient und effektiv abläuft.

Jedes Projekt ist durch individuelle Rahmenbedingungen definiert, die im **Projektrahmen** (bei Ruth Cohn der GLOBE) zusammengefasst sind. Einen Projektrahmen kann man aus dem Projekt heraus zuerst einmal nicht ändern, und man sollte damit positiv umgehen, damit gesetzte Einschränkungen die erfolgreiche Zusammenarbeit am Projektgegenstand nicht behindern. So gibt es beispielsweise harte unverrückbare Abschlussmeilensteine wie

bei der Umsetzung gesetzlicher Vorgaben (z.B. die inzwischen abgeschlossenen SEPA-Umstellungsprojekte). Ein anderes Beispiel für gesetzte Rahmenbedingungen wäre der Umstand, dass es nur einen Sitzungsraum gibt, den man sich mit zwei anderen Projektteams teilen muss.

Nachfolgend finden Sie vier reale, anonymisierte Beispiele zur Anwendung des TZI-Modells in Projekten. Die Beispiele decken verschiedene Varianten ab, wie in einem Projekt die dynamische Balance nach TZI verloren gehen kann und welche Lösungen es gibt.

Fallbeispiele aus der Praxis: 1. Die Fachfalle

Zu starke Betonung des Projektgegenstandes und der Fachorientierung

Dem Ingenieur Jakobs wird die Verantwortung für die Entwicklung einer neuartigen Maschine übertragen; es handelt sich um seine erste Projektleitung. Das Projekt ist zeitkritisch, da die Geschäftsführung die Maschine auf einer Messe im kommenden Jahr vorstellen möchte. Jakobs erhält dazu ein Projektteam aus zehn Entwicklern. Trotz seiner Führungsposition bringt Jakobs sich inhaltlich stark ein. Einige zentrale Aspekte der Entwicklung erklärt er zur Chefsache. Hier vertieft sich Jacobs in die Detailarbeit und ist sich auch nicht zu schade, selbst Hand anzulegen.

Über die arbeitsintensive Arbeit am Projektgegenstand vernachlässigt er die Kommunikation mit zentralen Stakeholdern. Er pflegt u.a. die Geschäftsbeziehung mit seinem Hauptzulieferer (im weiteren Verlauf als Lieferant abgekürzt) nicht ausreichend – obwohl dieser im engeren Kreis des Projektteams mit vertreten ist, weil es viele Schnittstellen zu den verschiedenen Teilprojekten gibt. Jakobs bildet ihn beispielsweise nicht im Projektorganigramm ab mit der Begründung, dass Externe dort nicht hingehören. Deswegen ist dieser Lieferant auch bei wichtigen Projektbesprechungen nicht eingeladen. Auch wird der Lieferant nicht zeitnah über anstehende Preisverhandlungsgespräche informiert.

Der Lieferant droht abzuspringen

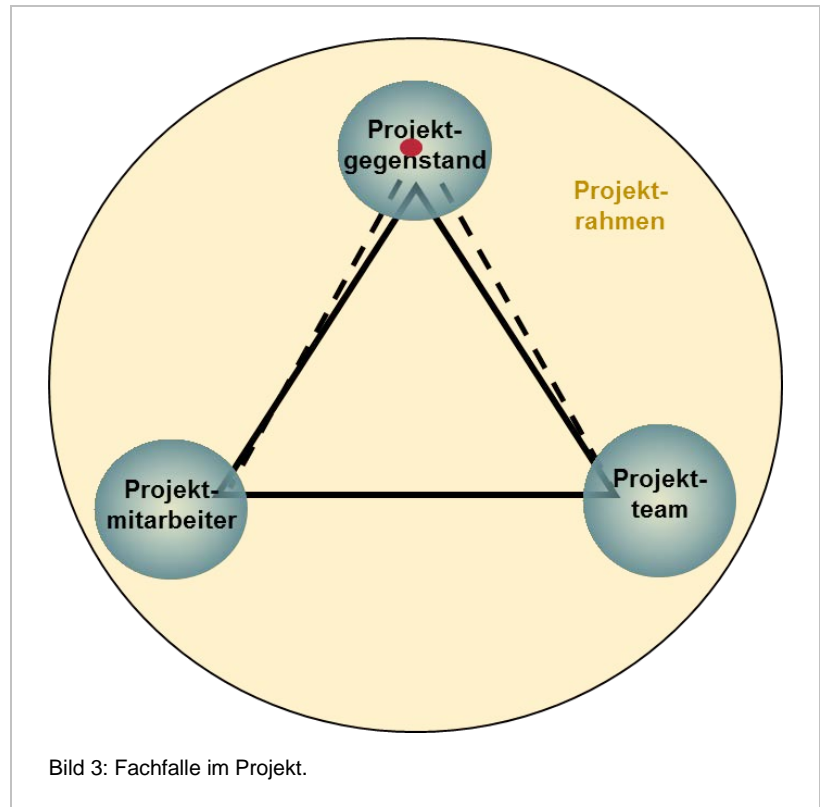
Der Lieferant ist zunehmend irritiert und sieht sich zwischenzeitlich aktiver als sonst nach anderen Kunden um und akquiriert erfolgreich einen größeren Auftrag. Als das Projekt von Jakobs kurzfristig weitere Teile benötigt, kommt vom Zulieferer die Rückmeldung, dass er nicht zeitnah liefern könne, da er darüber früher informiert hätte werden müssen und nun leider anderweitig sehr stark ausgelastet sei.

Die Situation beginnt zu eskalieren: Die weitere Entwicklung der Maschine stockt, der geplante Endtermin gerät ins Wanken, sodass der Messeauftritt in Gefahr gerät. Daraufhin entscheidet die Führungskraft von Jakobs, ihn zeitnah extern coachen zu lassen, um das Projekt zu unterstützen.

Analyse vor dem Hintergrund der TZI

Das sich aus dieser Situation ergebende Dreieck weist folgende Besonderheiten auf: Die rote Energiekugel ist hoch zum Projektgegenstand gerutscht, hat sich an einer Stelle in den Projektgegenstand hinein gebohrt und hängt dort fest (siehe Bild 3).

Im Coaching wurde gemeinsam identifiziert, dass der Projektleiter zu wenig führt, weil er sich zu stark auf den Projektgegenstand konzentriert. Dadurch verlor er die Kontrolle über den Lieferanten. Möglicherweise kann dieser die angeforderten Zusatzteile wirklich nicht mehr liefern, möglicherweise gibt er auch nur vor, nicht mehr liefern zu können. Als Zulieferer legt er Wert auf eine verlässliche Partnerschaft mit seinem Kunden und Planungssicherheit bzgl. seiner Geschäftsentwicklung. Auf diese Bedürfnisse ist Projektleiter Jakobs nicht ausreichend eingegangen.



Wir stellten darüber hinaus fest, dass Herr Jakobs auch gegenüber den Projektteammitgliedern seiner Führungsrolle nicht gerecht wurde und aufgrund der fachlichen Detailfokussierung die Gefahr bestand, dass Teammitglieder innerlich aus dem Projekt ausstiegen, was neben dem Abfall ihrer persönlichen Leistung auch die Arbeitsatmosphäre im Projektteam belastet hätte.

Lösungen

Ziel des Coachings war, die rote Kugel wieder mehr in die Mitte des Dreiecks zu bewegen, ein neues oszillierendes Gleichgewicht herzustellen und dieses dauerhaft zu verankern.

Vertrauen zurückgewinnen

Kurzfristig musste es Jakobs gelingen, das Vertrauen seines Lieferanten zurück zu gewinnen, damit dieser ins Projekt zurückkehrt. Dazu suchte er das persönliche Gespräch mit dem Zulieferer: Herr Jakobs besuchte den Lieferanten an seinem Unternehmenssitz, um zu betonen, wie wichtig ihm die Geschäftsbeziehung ist. Zunächst entschuldigte er sich für seine Fehler im Umgang mit dem Lieferanten. Anschließend bat er ihn um seine Unterstützung, um das Projekt gemeinsam wieder in die Spur zu bekommen. Es gelang ihm damit, den Lieferanten in die Zusammenarbeit zurückzuholen.

Mehr Struktur schaffen

Im Coaching erkannte Jakobs auch, dass sein Projekt eine bessere Struktur benötigte, um dem Projektteam und den einzelnen Projektmitarbeitern aufzeigen zu können, um was es im Projekt geht, wie der Status ist und welche nächsten Schritte anstehen. Dies gelang ihm u.a. mit Hilfe eines Kommunikationsplans, einem sauberen Projektorganigramm und einer besseren Absicherung durch ein proaktives Risikomanagement. Auch begann er, gezielter zu delegieren und den Projektgegenstand betrachtete er nun vor allem aus der Vogelperspektive, um sich nicht wieder in Details zu verlieren.

Professionelle Distanz zum Projektgegenstand halten

Das Coaching war notwendig, um Jakobs für die Projektleitungsfunktion "fit zu machen". Der Beginn seiner Tätigkeit als Projektleiter ähnelte dem bekannten Schubs und Sprung ins kalte Wasser. Ihm war nicht klar gewesen, was Führung im Projekt bedeutet.

Im Zuge dessen wurde Jakobs sich bewusst, dass seine hohe fachliche Kompetenz ihm in seiner neuen Rolle im Weg stehen kann, wenn es ihm nicht gelingt, seine Begeisterung für den Projektgegenstand ein Stück weit zu zügeln – und dass in der falschen und zu fachlichen Priorisierung seiner Aufgaben die wichtigste Ursache für die Probleme im aktuellen Projekt lag.

Beziehungen proaktiv aufbauen und pflegen

Jacobs lernte, dass Beziehungsgestaltung mit dem Team und den einzelnen Stakeholdern pro-aktiv erfolgen muss und er sich dazu einzelner Projektmanagement-Methoden bedienen kann. Wo notwendig, wurden ihm gängige Methoden des Projektmanagements vermittelt, sodass er sie schnell und wirksam in der weiteren Projektabwicklung sowie in zukünftigen Projekten umsetzen konnte.

2. Fallbeispiel: Die Pseudo-Sozialkompetenz-Falle

Falsch verstandene Führungsinstrumente und fehlende Projektstruktur

Projektmanager Weber leitet ein komplexes Kunden-Software-Projekt. Er hat vor kurzem an einem gruppendynamischen Seminar zur Stärkung sozialer Kompetenzen teilgenommen, das ihn sehr begeistert hat. Er beschließt, die erworbenen Techniken unmittelbar auf das aktuelle Projekt zu übertragen, um die Motivation seiner Mitarbeiter zu steigern und ein noch besseres Arbeitsergebnis zu erzielen.

Er legt beispielsweise großen Wert darauf, die Mitarbeiter mehrmals täglich und spontan nach ihrem persönlichen Befinden zu befragen und führt ein bis zwei Mal wöchentlich gruppendynamische Besprechungen durch, in denen er die Bedeutung des Teams und der guten Zusammenarbeit betont. Für Besprechungen führt er Englisch als Pflichtsprache ein, um den australischen Praktikanten voll einzubinden. Gleichzeitig sprechen nicht alle Teammitglieder fließend Englisch.

Gute Teamatmosphäre als vermeintlich wichtigster Erfolgsfaktor

Zugunsten seiner Bemühungen um die Teamatmosphäre verzichtet Weber auf die Ausarbeitung einer klaren Projektzieldefinition, sowie einer detaillierten Projektstrukturplanung. Er vertritt die Ansicht, dies sei nicht so wichtig – ausschlaggebend für den Erfolg sei lediglich eine gute Teamatmosphäre. Projektleiter Weber begnügt sich damit, dem Team To-Do-Listen vorzulegen, diese sind jedoch unvollständig und lassen Spielraum für Interpretationen. Projektbesprechungen moderiert er ohne klare Agenda und verzichtet darauf, die vom Praktikanten erstellten Protokolle zu prüfen, sodass diese teilweise fehlerbehaftet und lückenhaft sind. Auch ein Berichtssystem zur Statusaufnahme fehlt.

Als ein zu erbringendes Phasenergebnis zeitlich stark in Verzug gerät, übt Weber plötzlich starken Druck aus. Von den Teammitgliedern fordert er hohen Einsatz ein, als Dank dafür, dass er sich in der Vergangenheit permanent um das Wohlbefinden Aller gesorgt habe.

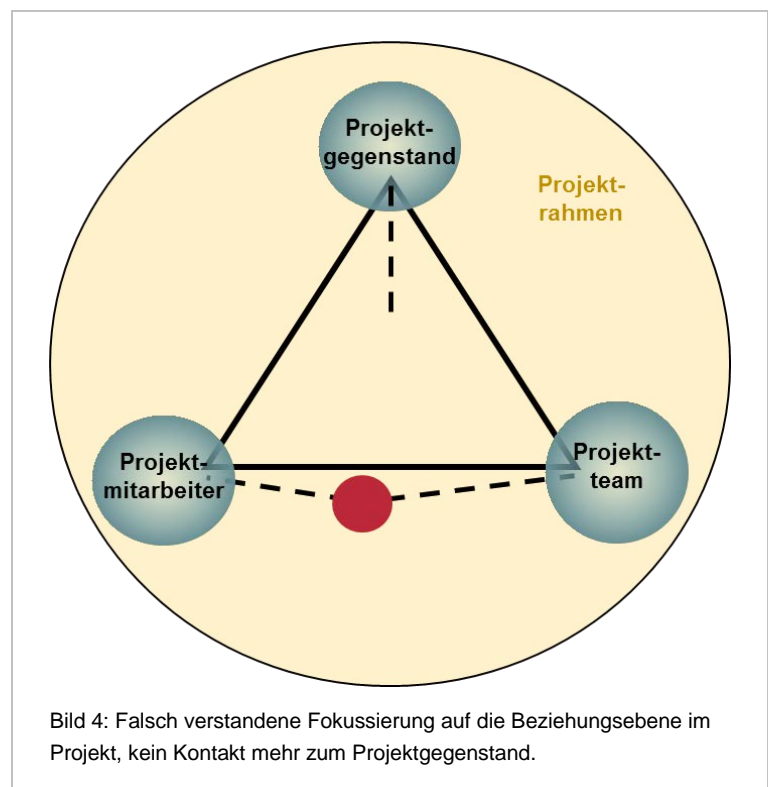
Analyse vor dem Hintergrund der TZI

Ein Blick auf unser magisches Dreieck der erfolgreichen Projektumsetzung zeigt, dass die rote Kugel sich letztlich schon außerhalb des Dreiecks befindet. Sie hängt an zwei zunehmend unelastischen Bändern zwischen Team und individuellem Mitarbeiter. Sie befindet sich vielleicht ein wenig näher am Projektmitarbeiter, weil Weber dem Praktikanten durch das Eingehen auf dessen Muttersprache noch mehr Aufmerksamkeit schenkt als anderen. Der Kontakt zum Projektgegenstand dagegen ist abgerissen, da eine zielführende Projektstruktur weitestgehend fehlt (siehe Bild 4).

Trotz seiner Bemühungen um das Teamklima muss man festhalten: Projektleiter Weber hat Führung im Projekt falsch verstanden: Erfolge entstehen nicht nur durch gutes Zureden. Ohne einen festen Bezug zum Projektgegenstand und eine zielführende Projektstruktur ist sein Projekt zum Scheitern verurteilt.

Nicht authentisch

Zudem wirkt sein Verhalten wenig authentisch, es ist eher kognitiv-rational ausgerichtet nach dem Motto "Fünfmal am Tag wertschätzen und loben steigert die Effizienz des Teams um 20%." Es fehlt die Koppelung seines Führungsverhaltens mit seinen Wertvorstellungen, für die er als Persönlichkeit steht. Die Wirkung seines



Verhaltens reflektiert er nicht, sodass es dem einzelnen Projektmitarbeitern und dem Team als Ganzen an Orientierung, Struktur und Klarheit mangelt. Auch fühlen sie sich gegängelt durch das permanente Nachfragen nach der eigenen Befindlichkeit und dem Fehlen von Projektzielen etc.

Emotionale Erpressung

Das Ausüben von Druck in der Krisensituation eines in Verzug geratenen Phasenergebnis, kann man als emotionale Erpressung bezeichnen: Diese Art der Führung erzeugt Druck und ist nur kurzfristig wirksam. Spätestens in dem Moment, in dem die Projektmitarbeiter sich darüber bewusst werden, wie negativ diese Form der Motivation ist, werden sie innerlich aussteigen und irgendwann offen rebellieren.

Lösungen

Um diese vertrackte Situation zu lösen, hätte Projektleiter Weber mittels einer Schnellreflexion verstehen müssen, was er eigentlich getan hat: Er hat zu wenig geführt und motiviert und eine beliebige Situation erzeugt, die beim Team und den Mitarbeitern ein Gefühl hervorruft nach dem Motto "Kein Fleisch, kein Fisch – komisch!".

Einzigiger Ausweg: Eine ehrliche Entschuldigung

Nach dieser hypothetischen Schnellreflexion müsste er gegenüber dem Team eine ehrlich gemeinte Entschuldigung vorbringen. Weitere Glaubwürdigkeit würde er mittel- bis langfristig durch das Anpassen seines Führungsstils an seine persönlichen Werte zurückgewinnen. Kurzfristig sollte er mit einer Revision dem Projekt schnellstmöglich eine Struktur geben und Methoden wie z.B. eine ordentliche Anforderungsdefinition sowie belastbare und einfach umsetzbare Struktur-, Zeit- und Ressourcenplanung, respektive –steuerung einsetzen.

Projektleiter Weber gelang dies im realen Fall nicht. Er sah nicht ein, dass er chaotisch, strukturlos und unauthentisch geführt und mit seinem Verhalten das Team gegen sich aufgebracht hatte. Am Ende verließ er das Projekt und das Unternehmen. Der blinde Fleck, den jeder Mensch hat, ist letztlich am schwersten (bisweilen recht schmerzhaft) zu erkennen – deswegen auch der Name.

3. Fallbeispiel: Die missinterpretierte Scrum-Methodik

Zu viel Freiheit und zu wenig inhaltliche Projektstruktur

Die insbesondere in der IT eingesetzte Scrum-Methodik setzt sehr stark auf die iterative und inkrementelle Erzeugung eines Projektgegenstandes mit flachen Hierarchien und pragmatischen Ansätzen wie z.B. vereinfachte Anforderungsdokumentation oder Projektplanung. Ein wichtiges Element von Scrum ist eine ausgeprägte Zusammenarbeit im Projektteam (Scrum-Team), die auf die Kraft der Selbstorganisation setzt.

Ein Software-Start-Up-Unternehmen, das spezielle Apps für den Konsumgüterbereich programmiert und in den vergangenen Jahren stark gewachsen ist, wickelt seine Projekte generell mit Scrum ab. Den Scrum-Teams räumt das Unternehmen viele Freiheiten bzgl. persönlicher Arbeits- und Freizeitgestaltung ein, damit einhergehen häufig relativ beliebige Zielinterpretationen und Möglichkeiten der Umsetzung, weil meist nicht klar definiert wird, wer

Projektentscheider ist. Strukturelemente in den Projekten sind u.a. regelmäßige Meetings in Form von Daily-Scrums, Sprint-Reviews etc. und Anforderungsdokumentationen (Backlogs) sowie der Einsatz des Kanban-Boards.

Aktuell gibt es ein größeres Kundenprojekt, bei dem eine neuartige komplexe App für einen neuen Key-Account im Konsumgüterbereich entwickelt werden soll. Das Projektteam besteht aus rund 20 Software-Entwicklern, aufgeteilt in zwei Scrum-Teams. Unterstützt durch einen Product-Owner und einen Scrum-Master, die das Führungsduo der beiden Scrum-Teams bilden, beginnen diese inkrementell die neue App zu entwickeln.

Spaßkultur hält Einzug

Dem Kunden ist wichtig, dass die App in spätestens sechs Monaten einsatzbereit ist. Trotz dieser harten Vorgabe genießen die Entwickler die üblichen Freiheiten in Bezug auf die Arbeits- und Freizeitgestaltung. Sie bilden informell kreative Teilteams, die mit viel Spaß nach kreativen Lösungen suchen. Der Scrum-Master, der moderieren und Hindernisse bei Seite räumen soll, wird selbst ein Teil dieser sich bildenden "Spaßkultur".

Außerhalb der Anforderungsdokumentation verzichten die Teams weitestgehend auf die Dokumentation z.B. von weiteren Besprechungen (Sprint-Meetings etc.), mit der Begründung, dass im agilen Manifest – der Grundlage von Scrum – betont wird, Dokumentation sei nicht wirklich wichtig.

Trotz der teilweise guten Lösungen, die zwischenzeitlich erbracht werden, zeichnet sich zunehmend ab, dass der Zeitplan bei diesem Tempo nicht gehalten werden kann. Das Projektmanagementoffice (PMO) beschließt wegen der strategischen Bedeutung des Projekts und zu wenig interner Kapazitäten, externe Unterstützung einzuholen.

Analyse vor dem Hintergrund der TZI

In unserem Modell liegt die rote Energiekugel zu nah am Projektteam (siehe Bild 5). Die ausgeprägte Gruppendynamik im Projekt bringt den Teammitgliedern zwar Spaß und regt ihre Kreativität an, aber es fehlt ein strukturierender, Verbindlichkeit erzeugender Rahmen, um die zeitlichen Vorgaben einzuhalten. Das Projekt ist zu beliebig, weil Klarheit fehlt, bezogen auf Vereinbarungen (Protokolle), Ziele und Leistungsumfang.

In mehr als 20 Jahren Projekterfahrung habe ich für mich die Erkenntnis gewonnen, dass Struktur und Freiräume im Projekt immer maßgeschneidert aufeinander abgestimmt und situativ angepasst werden müssen. Es gibt einfach kein Schema F, weder im Projekt noch sonst wo im Leben (siehe dazu auch den Blogbeitrag "[Best Practices – oder: Der unstillbare Wunsch nach Schema F](#)").

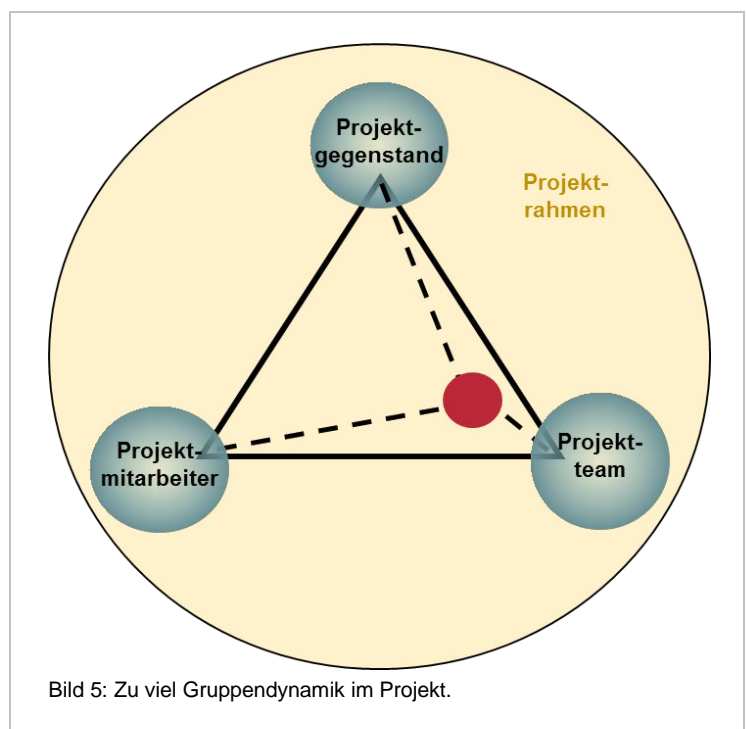


Bild 5: Zu viel Gruppendynamik im Projekt.

In diesem Fall benötigt das Team mehr Struktur. Ihm fehlen verbindliche Ziele und Zwischenziele. Der Ansatz von Scrum wird zu weit interpretiert: Agilität heißt nicht, auf Struktur zu verzichten. Auch ein zu starres und unreflektiertes Festhalten an Grundaussagen wie "Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen" (<http://agilemanifesto.org>) ist nicht immer zielführend, was ja gleichzeitig solche Grundaussagen nicht an sich in Frage stellt.

Lösung

Aufgrund der engen zeitlichen Vorgabe war ein rein auf Agilität beruhendes Vorgehen hier nicht zielführend. Der Lösungsansatz für dieses Projekt bestand darin, den agilen Ansatz um Elemente aus dem sogenannten "klassischen" Projektmanagement zu ergänzen, ohne die Vorteile der agilen Vorgehensweise zu verlieren. Aus dem agilen wurde somit ein hybrides Vorgehen, welches beide Ansätze verbindet. Dazu gingen wir wie folgt vor:

Zunächst führten wir einen zweitägigen Workshop mit dem gesamten Projektteam durch. Dort wurde herausgearbeitet, dass Scrum zwar viele Vorzüge hat, für dieses Projekt aber weitere Methoden benötigt werden, um die engen Zeitziele des Kunden und die Komplexität zu schultern. Wir beschlossen, weitere strukturschaffende Elemente einzuführen, wie z.B. einen (groben) Projektstrukturplan.

Vorgehensmodelle sind kein Selbstzweck

Wichtig war es, den Teammitgliedern zu vermitteln, dass sie sich nicht an bestimmte Philosophien klammern müssen. Vorgehensmodelle sind kein Selbstzweck, bei der Auswahl des Vorgehens sollte immer der größtmögliche Projekterfolg im Zentrum stehen. Das Team schloss sich der Argumentation an und wir erstellten einen groben Projektstrukturplan. Dieser besaß eine 2-stufige Objektstruktur und großvolumige Arbeitspakete. Wir beließen die Arbeitspakete bewusst großvolumiger, da die Teammitglieder die Arbeit damit gewohnt waren und über einen hohen Selbstorganisationsgrad verfügten.

Mehr Selbstorganisationsfähigkeit dank klarer Struktur

Ausgehend von der Grobplanung leiteten wir thematische Handlungsfelder im Projekt ab, was den Scrum-Teams dabei half, ihre Arbeit am Projektgegenstand zu organisieren, ohne dass ihre Selbstorganisationsfähigkeit dadurch in Frage gestellt wurde – diese verbesserte sich sogar, weil sie nun mit einer klaren Struktur arbeiteten.

Die großvolumigen Arbeitspakete stellten wir – angelehnt an Methoden des Design Thinking (siehe dazu auch den Beitrag "[Wie Projekte von Design Thinking profitieren](#)", Projekt Magazin 18/2016) – grafisch in Zeitboxen auf Pinnwänden dar und verknüpften diese durch Meilensteine miteinander. Für die Planung und Umsetzung weiterer Detailabläufe nutzte das Team parallel ein Kanban-Board.

Vorbereitung und Dokumentation

Darüber hinaus wurden Sitzungen, die länger als die 15-minütigen Daily-Scrums dauerten, mit größerer Verbindlichkeit moderiert (u.a. erhielt die Teilnehmer im Vorfeld eine Agenda zur Vorbereitung) und eine einfache

Dokumentation in Form eines Endlosprotokolls angelegt, das auf einem SharePointPortal-Server abgelegt wurde (siehe dazu den Beitrag "[Das Endlosprotokoll mit Microsoft Excel](#)", Projekt Magazin 21/2008).

4. Fallbeispiel: Das gerettete internationale Projekt

Motivation und Wiederaufrichtung eines räumlich verteilten Projektteams mit TZI

Ein internationales und auf verschiedene Standorte verteiltes Projektteam soll ein neues Steuerungsmodul für eine Maschine entwickeln. Bedingt durch die Virtualität und interkulturelle Unterschiede gibt es von Anfang an Missverständnisse. Sprachbarrieren tragen das ihre dazu bei.

Projektleitung ist mehr als moderieren

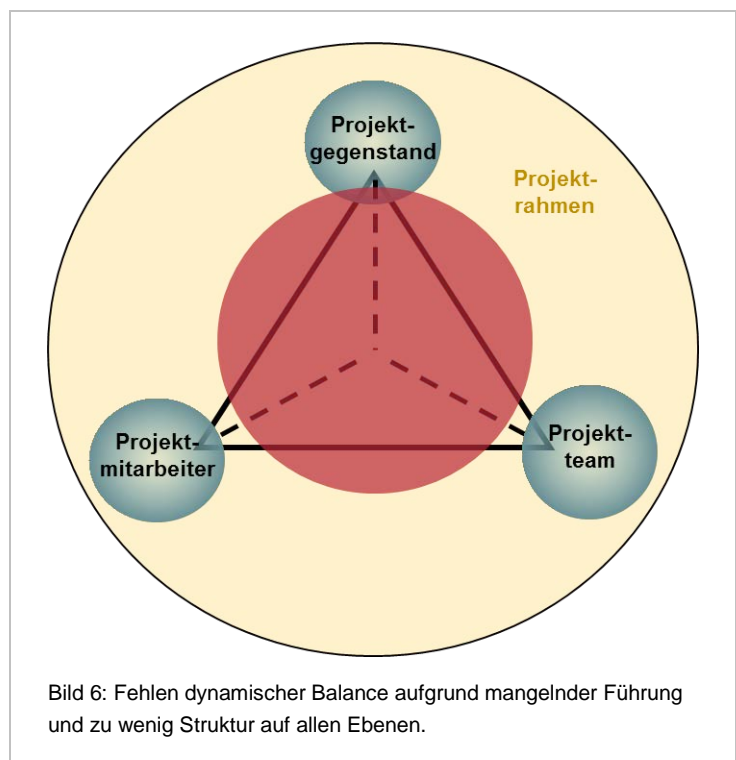
Das Team nutzt Projektmanagement-Methoden zur Strukturierung und Umsetzung, diese werden an den Standorten aber unterschiedlich interpretiert. Ein weiteres Problem ergibt sich daraus, dass das Team teilweise nach Scrum vorgeht und beschließt, als Projektleitung nur einen einfachen Moderator zu brauchen. Die Geschäftsleitung akzeptiert die Entscheidung des Projektteams, weil sie sich der Bedeutung einer klar benannten Projektleitung nicht bewusst ist.

Insgesamt fehlt den Beteiligten im Projekt die Klarheit bzgl. des Projektzieles, des Leistungsumfangs und den einzelnen Schritten zur Erreichung dessen. Es ist letztlich nicht klar, warum man zusammenarbeitet und um was es im Detail geht, weil jeder ein anderes Verständnis davon hat.

Analyse vor dem Hintergrund der TZI

Denkmodelle sind immer Abstraktionen der Realität, sie ordnen unsere Gedanken und Handlungen und sorgen für größere Klarheit in der Wahrnehmung und Reflexion. Das heißt im Umkehrschluss: ich kann Denkmodelle auch erweitern. In unserem Praxisbeispiel kann man auf unser Modell bezogen interpretieren, dass die rote Energiekugel sehr diffus wird und nicht auf die drei Eckpunkte fokussiert ist (siehe Bild 6).

Im Projekt war den Beteiligten nicht klar, dass sie sich in den drei Handlungsfeldern Projektteam, Projektmitarbeiter, Projektgegenstand und ihren Interdependenzen bewegen. Es fehlt auf allen Ebenen das verbindende Element, die dynamische Balance zwischen den Eckpunkten unseres Dreiecks. Das liegt sicherlich auch daran, dass es keinen wirklichen Projektleiter gibt, sondern nur einen Moderator.



Lösungen

Die Lösung bestand u.a. darin, über einen Workshop dem Projektteam die Zusammenhänge deutlich zu machen. Dazu stellte ich ihm das auf Projektmanagement angepasste TZI-Dreieck vor. Anschließend identifizierten die Teammitglieder die Zusammenhänge und erarbeiteten, was sie tun müssen, um besser und zielorientierter im Projekt zu arbeiten.

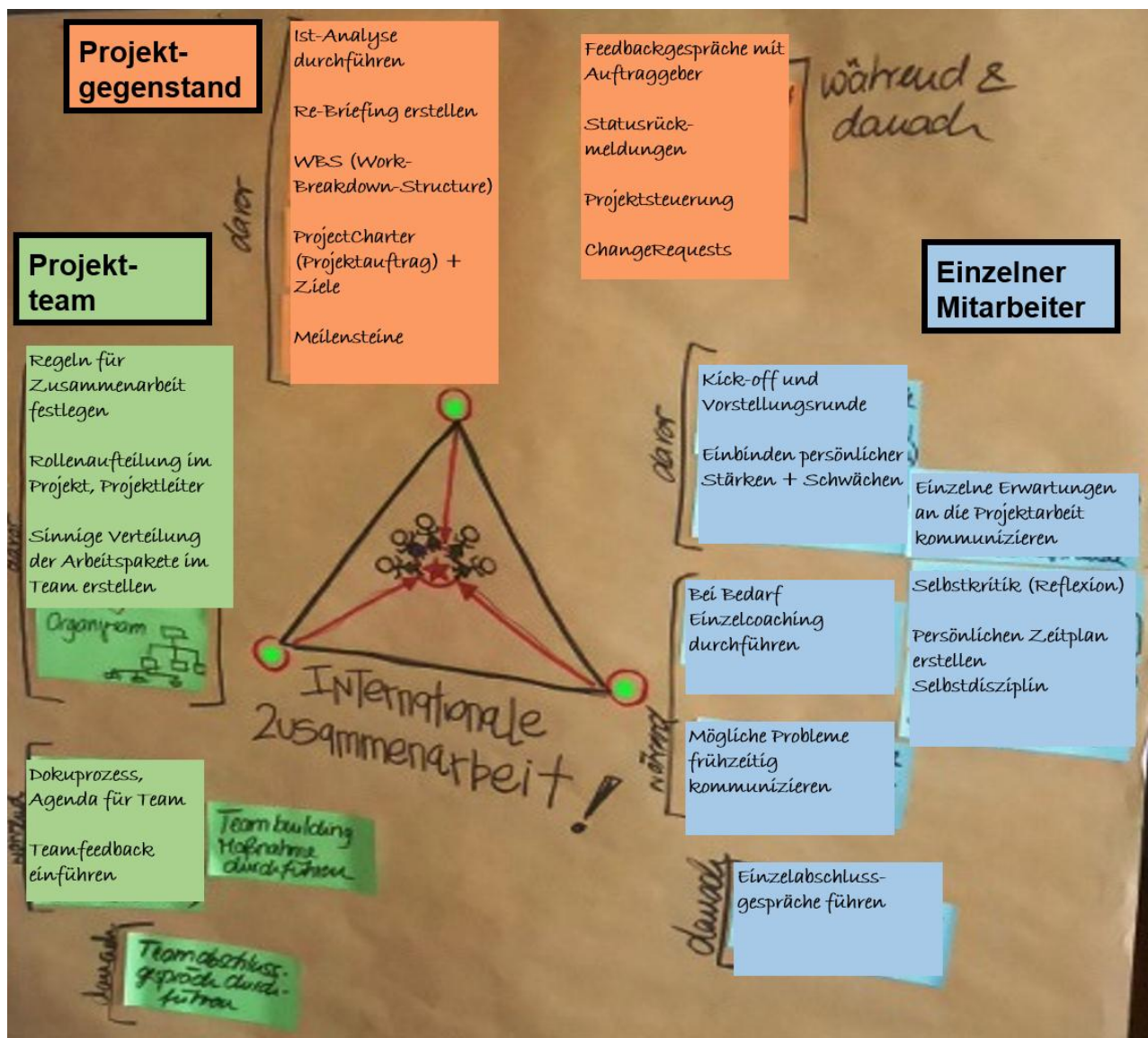


Bild 7: Im Projektworkshop angewandte TZI.

Bild 7 stellt ein anonymisiertes Replikat der Gruppenpräsentation dar. Wie man sieht, hat die Gruppe die drei Eckpunkte mit konkreten Handlungsempfehlungen versehen und zusätzlich eine zeitliche Einordnung bezogen auf den Projektverlauf (davor, während, danach) ergänzt. (Teilweise werden auch englische Begriffe benutzt, da

im Projekt Deutsch und Englisch verwendet wurde. Die Dreieckspunkte *Projektteam* und *Einzelner Mitarbeiter* sind entgegen den anderen Abbildungen hier vertauscht.)

Mehr Strukturelemente nutzen

Aufbauend auf den Workshop-Ergebnissen vereinbarten wir konkrete Maßnahmen, insbesondere definierten wir einen klaren Projektauftrag, aus dem wir weitere Detailziele ableiteten. Basierend darauf wurde auch eine Projektleitung identifiziert, die die Führungsverantwortung übernahm. Außerdem bauten wir einen Projektstrukturplan auf und trieben die Projektabwicklung über Meilensteine sowie regelmäßige Besprechungen proaktiv voran.

Einführung in interkulturelle Zusammenarbeit

Darüber hinaus setzten wir einen interkulturellen Workshop auf, in welchem den Projektteammitgliedern die Besonderheit der interkulturellen Zusammenarbeit und die Notwendigkeit kultureller Adaptionen nahegebracht wurden. Wichtig war es dabei u.a., durch informelle Elemente wie Smalltalk oder gemeinsames Essen den Beziehungsaufbau, welcher in vielen Kulturen wichtiger als in der deutschen, zu stärken. Auch der Umgang mit Hierarchien und Machtdistanz war elementar (siehe dazu auch den Beitrag "[Führung in internationalen Projekten – Einflussfaktor Machtdistanz](#)", Projekt Magazin 07/2011). Anschließend wurde das Projekt sehr erfolgreich umgesetzt.

Fazit und Ausblick

Die Fähigkeiten von Projektleitern in dynamischer Balance einzelne Projektmitarbeiter als auch ein Projektteam zu führen, um einen Projektgegenstand gemäß Zielsetzung im Zeit-, Qualitäts- und Kostenrahmen zu erzeugen, setzt ausgeprägte methodische und soziale Kompetenzen voraus. Insbesondere im digitalen Zeitalter zählt dies zu den Schlüsselqualifikationen und Grundkompetenzen von Personen mit Führungsverantwortung (vgl. hierzu Lindeman, Vogler 2015).

Führung im Projekt unterscheidet sich von Führungspositionen in der Linienorganisation zusätzlich oft in der Form, dass ein Projektleiter sein Projektteam lediglich fachlich-inhaltlich und nicht disziplinarisch führt. Mit modernen agilen Formen des Projektmanagements verstärkt sich diese Führungseigenschaft noch und wird ergänzt um die Notwendigkeit zu noch mehr Selbstorganisation im Projektteam.

Gute Führung gelingt nur mit Kontinuität und Übersicht

Situatives Führen durch dynamische Balance fachlich-methodischer Projekthinhalte mit der zielführenden Kommunikation und der Motivation des Projektteams und seiner Mitglieder ist ein dauerhafter Begleitprozess, der durch die Projektleitung multivariat gesteuert werden muss:

- So muss beispielsweise je nach Priorität von Zeit, Kosten oder Leistungsumfang, der Projektgröße oder dem Risikopotenzial, die notwendige Projektmanagementmethodik dazu stimmig umgesetzt werden.
- Die Zusammenstellung des Projektteams ist bestimmt durch die Expertise und die Verfügbarkeit der Projektmitarbeiter, die in der Regel in verschiedenen Abteilungen oder Bereichen arbeiten und auch unterschiedliche Positionen in der Unternehmens-Hierarchie einnehmen.

- Je nach Neuartigkeit, Komplexität und Priorisierung des Projekts und in Abhängigkeit vom Ausmaß der Qualifikation der Projektmitarbeiter und ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation, müssen Projektmanagementmethoden spezifisch maßgeschneidert und gemeinsam abgestimmt werden.
- Weiter kommt durch die zunehmende Internationalisierung häufig hinzu, dass Virtualität, verschiedene Nationalitäten, Sprachen und kulturelle Hintergründe die Regel sind.

Die Fähigkeit, all diese Faktoren und Rahmenbedingungen auszubalancieren und Führungs- und Kommunikationsstärke mit professioneller Projektmanagementmethodik zu einem Ganzen zu verschmelzen, das Projekt gemeinsam mit dem Team zum Erfolg zu führen und dabei immer den Überblick sowie die Ruhe zu bewahren, zeichnet professionelle Führung im Projekt aus.

Die Adaption der themenzentrierten Interaktion auf Projekte mit dem Kräftegleichgewicht von Projektgegenstand, Projektteam und Projektmitarbeiter gibt dazu eine brauchbare Methode an die Hand, um Führung im Projekt zu verstehen, zu analysieren und kontinuierlich zu optimieren.

Weiterreichende Gedanken zum agilen PM und agiler Unternehmensorganisation

All das, was hier gesagt und beschrieben wurde, hat meines Erachtens weitreichende Implikationen für die Neuausrichtung des Projektmanagements mit seinen agilen und hybriden Formen bis hin zur agilen Unternehmensorganisation.

Das Prinzip der Agilität setzt sehr stark auf Selbstorganisation, Flexibilität und Spontaneität, um sich bei geringer Planungstiefe und ressourcenschonender Steuerung das energetische kreative Potenzial eines Teams und der einzelnen Mitarbeiter zu erschließen. Unter anderem ausgehend vom agilen Projektmanagement, hat sich dieser Grundansatz inzwischen gewandelt zu einem neuen Paradigma, das nicht nur im Projektmanagement, sondern in der Unternehmensorganisation insgesamt als neues Leitbild für die effizientere und effektivere Umsetzung wertschöpfender Prozesse gilt.

Struktur fördert Kreativität

Agilität in einem Projekt oder auch einer gesamten Organisation wirklich zu erschließen, setzt sehr stark voraus, dass Menschen ihr kreatives Potenzial selbstgesteuert und eigenverantwortlich einbringen können. Um diesen Prozess in Gang zu setzen und am Laufen zu halten, braucht es gleichzeitig einen strukturgebenden Rahmen. Mit dem hier vorgestellten Modell der TZI und seiner Adaption auf Projektmanagement können wir meines Erachtens die Welt der Projekte und der projektorientierten Unternehmensorganisation ein Stück weit neu denken und innovativer gestalten:

- Wenn Menschen mit Begabungen im Rahmen flexibler Organisationen zusammen kommen, wenn sie unterstützt werden durch einen projektfreundlichen Rahmen mit einem starken Projektmanagement und kurzen Entscheidungswegen,
- wenn sie über fachliche, methodische und soziale Kompetenzen verfügen, die für das Erreichen ihrer Ziele benötigt werden, und wenn diese Kompetenzen strategisch pro-aktiv, vorausschauend und systematisch

entwickelt und ausgebaut werden und die dafür notwendigen Ressourcen durch die Gesamtorganisation und die Führungsebene zur Verfügung gestellt werden,

- wenn Projekte strategisch priorisiert werden, Projektziele klar formuliert und über Lernkurven angepasst werden können und Projektleiter ermächtigt werden mit einer relativen Autonomie ihr Projektteam, ihre Projektmitarbeiter in dynamischer Balance mit dem Projektgegenstand voranzubringen und wenn die Gesamtorganisation diese Idee wirklich unterstützt,

wenn das gegeben ist, dann sind wir in der Lage, hocheffizient, effektiv und kreativ, Innovationen voranzubringen, neue Produkte zu entwickeln, Prozesse anzupassen, spezifische Kundenaufträge zielführend abzuwickeln und Wettbewerbsvorsprünge zu halten bzw. auszubauen. Dann ist Agilität keine leere Sprechblase sondern gelebtes Selbstverständnis moderner Organisationen.

Literatur & Internetquellen

- Beck, K.; Grenning, J.; Martin, R. C.; Beedle, M.; Highsmith, J.; Mellor, S. et al.: Manifesto for Agile Software Development, 2001, online frei verfügbar unter: <http://agilemanifesto.org>, zuletzt geprüft am 17.02.2017
- Cohn, Ruth C. : Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung Einzelner zu einer Pädagogik für Alle, Klett-Cotta, Stuttgart 1975
- Haller, Peter; Nägele, Ulrich: **Praxishandbuch Interkulturelles Management**, Springer Gabler, Wiesbaden 2013
- Komus, Ayelt et al.: **Erfolgsfaktoren im Projektmanagement**, Studie des BPM-Labors der Hochschule Koblenz, 5/2015
- Lindeman, Ari; Vogler, Petra: Leadership development for the agile environment, in: Lindeman, Ari (Hrsg.): Studies in social sciences, humanities and engineering, S. 50-60, Kymenlaakso University of Applied Sciences, Kouvala 2015, online frei verfügbar unter: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/102868>, zuletzt geprüft am 17.02.2017
- Nägele, Ulrich: Innovationskraft und Projektmanagement, 2014, online frei verfügbar unter: www.xing.com/profile/Ulrich_Naegle3?sc_o=mx_b_p
- Nägele, Ulrich: **Führung in internationalen Projekten – Einflussfaktor Machtdistanz**, Projekt Magazin 07/2011
- Nägele, Ulrich: Projektorganisation, in: Haufe Akademie: Schriftlicher Lehrgang Projektmanagement, Freiburg 2008
- Neck, Christopher P.; Houghton Jeffery D. (2006): Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities, in: Journal of Managerial Psychology 21(4), 2006, S. 270-295, online abrufbar unter: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683940610663097>, zuletzt geprüft am 17.02.2017
- Project Management Institute (PMI®): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide); Newton Square 2013
- Ramscheidt, Andrea: **Das neue Projektmanagement: Methoden, Techniken, Tools, die besser funktionieren**, Business Village, Göttingen 2014
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1, Rowohlt, Hamburg 2011

- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff: The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, 2016, online frei verfügbar unter <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-US.pdf>, 2016, zuletzt geprüft am 17.02.2017
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 8. Aufl., Hans Huber Verlag, Bern, Stuttgart, Toronto 1990
- Watzlawick, Paul: Anleitung zum Unglücklich sein, 8. Aufl., Piper, München 1983

Fachbeitrag

Mikrokosmos Projektteam

Wie Sie die Stärken Ihrer Teammitglieder optimal einsetzen

Ganz gleich, ob es um die Entwicklung autonomer Fahrzeuge, eine neue Softwarelösung oder den Bau eines Hauses geht: Es gibt kein Projekt, an dem nicht auf irgendeine Weise mehrere Menschen beteiligt sind. Dabei nimmt mit der Komplexität der Projekte häufig auch die Zahl der unterschiedlichen Charaktere zu, die zusammenarbeiten. Beispiel Automotive: Hier werden neben Autoingenieuren Designer, Motor-Entwickler, Konstrukteure, Zubehör-Einkäufer, Mechaniker und viele weitere Experten benötigt, die unterschiedlichste Aufgaben und Teilprojekte haben.

Jede einzelne dieser Aufgaben ist wichtig und erfordert bestimmte Kenntnisse. Da im Team jedoch alle Hand in Hand arbeiten, sollten Sie sich bei der Auswahl der Teammitglieder nicht allein auf die Bewertung der Fachkenntnisse konzentrieren. Schließlich brauchen Sie in einem Projekt Menschen, die sich gegenseitig unterstützen und "sich die Bälle zuwerfen".

Autor



Cornelia Wüst

Dipl.- Betriebswirtin, zert. Coach und Trainierin (dvct) und intern. zert. Reputation Managerin. Ihre Schwerpunkte liegen bei Veränderungsprozessen, emo.-soz. und Kommunikations-Kompetenzen

Kontakt:

Cornelia.Wuest@tibacoaching.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Geeignete Mitarbeiterauswahl mit Anforderungsprofilen sicherstellen

Um sicher zu gehen, dass Sie aus dem bestehenden Pool diejenigen Mitarbeiter wählen, die am besten zum Projekt, den Erwartungen und benötigten emotionalen Kompetenzen passen, sollten Sie für die unterschiedlichen Positionen Anforderungsprofile erstellen.

Dabei helfen Ihnen folgende Fragen:

- Welche Aufgaben müssen konkret während des Projekts bewältigt werden?
- Welche fachlichen Qualifikationen sind dazu nötig?
- Können Zusatzqualifikationen zum Erfolg des Projekts beitragen?
- Welches weitere Know-how, z.B. Wissen über Vorschriften oder geplante Gesetzesänderungen, spielt neben den fachlichen Fragen eine Rolle?
- Welche Erfahrungen sind hilfreich?
- Welche Soft Skills sollte der Teammitarbeiter mitbringen?
- Welche Projektkultur und damit Teamgeist möchten Sie haben, um möglichst wenig Reibungsverluste in der Zusammenarbeit zu haben?

Je genauer Sie die Fragen beantworten, umso konkreter können Sie sagen, welche Qualifikationen Sie in Ihrem Team für das Gelingen des Projekts brauchen.

! Als Projektleiter liegt es mit in Ihrer Verantwortung, dass das Team über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen verfügt, um das Projekt erfolgreich abzuschließen. Auch wenn die Möglichkeiten der Mitarbeiter-Auswahl häufig sehr begrenzt sind, ist die Erstellung der Anforderungsprofile dennoch sinnvoll – beispielsweise, um benötigte Weiterbildungen zu erkennen oder mit dem Auftraggeber über andere oder zusätzliche Mitarbeiter verhandeln zu können.

Ein Mix unterschiedlicher Charaktere ist bei der Teamzusammenstellung mindestens ebenso wichtig. Denn so wie beim Projekt selbst brauchen Sie auch im Team persönliche Eigenschaften, Talente und Fähigkeiten, die sich gegenseitig ergänzen. So lassen sich beispielsweise Konflikte und Machtkämpfe durch einen ausgewogenen Mix der unterschiedlichen Persönlichkeiten zumindest teilweise vermeiden. Mit zu vielen dominant auftretenden Mitarbeitern im Team sind Rangkämpfe dagegen bereits vorprogrammiert.

Team-Bildung auf Basis des DISG®-Modells

Gerade wenn ein Team neu zusammengestellt wird und man als Projektleiter die potenziellen Kandidaten nicht alle persönlich kennt, ist es schwierig, die Persönlichkeit und deren Verhaltenspräferenzen bei der Teamzusammenstellung zu berücksichtigen. Denn auch wenn jeder von uns über Menschenkenntnis verfügt, reicht ein kurzes Bewerbungsgespräch in der Regel dafür nicht aus. Schließlich hat jeder verschiedene Persönlichkeitsmerkmale in unterschiedlicher Ausprägung in sich, die zudem in den unterschiedlichen Situationen unterschiedlich stark zum Vorschein kommen.

Unterstützung bietet hier das DISG®-Modell. Es geht auf die Arbeit des Psychologen William Moulton Marston zurück. John Geier, Professor für Verhaltenspsychologie an der Universität Minnesota, hat diesen Ansatz methodisiert. Heute ist das DISG-Modell ein urheberrechtlich geschütztes, etabliertes Verfahren zur Bestimmung von Persönlichkeitstypen, das von zertifizierten Beratern angeboten wird.

Nach diesem Modell gibt es vier Persönlichkeiten – **dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft** – die allerdings nie in Reinkultur auftreten, sondern unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Aus diesen Ausprägungen ergibt sich ein individuelles Persönlichkeitsprofil. Dieses gibt u.a. Auskunft darüber, welche Stärken eine Person hat und welche Aufgaben ihr besonders liegen. Aber auch, welchen Arbeits- und Kommunikationsstil sie bevorzugt, in welchem (Arbeits-)Umfeld die Stärken zur Hochform auflaufen, um sich optimal zu entfalten sowie die Reaktionen in Konfliktsituationen.

Persönlichkeiten der Mitarbeiter analysieren

So zeigt ein introvertierter Projektleiter in seinem Führungsstil und in der Kommunikation mit Stakeholdern andere Qualitäten als ein eher extrovertierter Projektleiter. Für den einen Projektmitarbeiter wirkt alleine das Wort "Herausforderung" schon motivierend, bei dem anderen entsteht bereits ein Kopf-Kino zum Thema Versagensängste. Ein Kopfmensch reagiert in brenzligen Situationen wiederum anders als ein Bauchmensch. Projektmitarbeiter, die eher analysestark und präzise arbeiten sind weniger für spontan-kreative Aufgaben geeignet. Und umgekehrt: ein inspirativer Kollege, dessen Stärke beispielsweise in der Vernetzung sowie guten Kommunikationsfähigkeiten liegen und dem es kaum Stress bereitet, viele Projekte gleichzeitig am Laufen zu halten, wird mehr Energie benötigen für Aufgaben, die seitenlange Zahlenanalysen (ohne Auswertungsfehler!) und absolute Verlässlichkeit im Ergebnis benötigen.

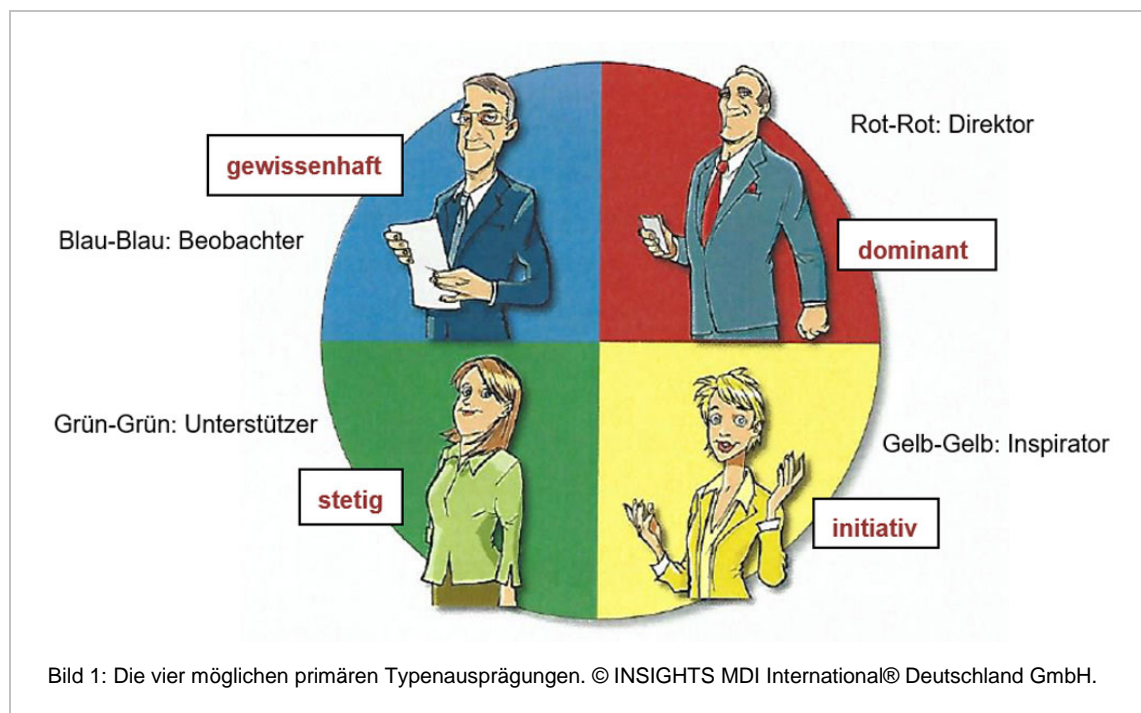
Wie stark welcher Persönlichkeitsstil bei einem Mitarbeiter ausgeprägt ist, lässt sich anhand eines Tests herausfinden. Dieser arbeitet mit gruppierten Aussagen, bei denen der Teilnehmer angibt, welche Aussage am ehesten auf ihn zutrifft – beispielsweise, ob er gerne mit anderen zusammenarbeitet, um ein Ziel zu erreichen oder sich für seine Rechte stark macht. Im Netz finden Sie zahlreiche Anbieter des Modells.

Die Testfragen sehen ungefähr so aus:

1. Was trifft am ehesten auf Sie zu, was am wenigsten?
 - a) Ich erhalte viel Aufmerksamkeit von anderen
 - b) Ich arbeite gerne mit anderen zusammen, um ein Ziel zu erreichen
 - c) Ich mache mich für meine Rechte stark
 - d) Ich zeige oft Gefühle in Beziehungen mit anderen Menschen

Die Auswertung erfolgt grafisch in drei Diagrammen, die das Äußere Selbstbild, das Innere Selbstbild und das Integrierte Selbstbild zeigen. Dabei spiegeln die erzielten Punktzahlen in den Diagrammen die Ausprägung der verschiedenen Verhaltensmuster wider. Damit lassen die Ergebnisse u.a. Rückschlüsse darauf zu, wie sich jemand im Team verhält. Mit etwas Geschick lassen sich so Mitarbeiter aussuchen, die sich von ihrer Persönlichkeit und präferiertem Arbeitsstil ergänzen. Im Idealfall besteht in Ihrem Unternehmen Konsens darüber, dass mit dem DISG-Modell gearbeitet wird. Alternativ finden Sie in diesem Beitrag – vorausgesetzt, Sie kennen die Menschen in Ihrem Team – auch ohne das Modell wertvolle Ansatzpunkte, um Ihr Team kollaborativ halten.

Die DISG-Persönlichkeiten im Überblick



Dominante Persönlichkeit

Sie nimmt gerne Herausforderungen an, hat den Blick für die großen Visionen und Strategien, schätzt schnelle Ergebnisse und Entscheidungsfreiheiten. Typisch für die dominante Persönlichkeit ist ihre Durchsetzungsfähigkeit und Risikobereitschaft, kombiniert mit Autoritätsanspruch.

Damit kann sie wunderbar mit Aufgaben beauftragt werden, die schnell nach vorne getrieben werden müssen. Routine-Aufgaben sind ihr verhasst, genauso wie Langweile. Ihr Ehrgeiz lässt dafür keinen Spielraum. Auf die anderen Teammitglieder kann die dominante Persönlichkeit dominant, ungeduldig und cholerisch wirken. Da sie ihr Umfeld formen will, gerne Risiken übersieht, vorschnell entscheidet und Diplomatie weniger entwickelt ist, kommt es immer wieder zu Konflikten mit Kollegen und Vorgesetzten. Sie will das Sagen haben. In Organisationen, wo Macht und Schnelligkeit angesagt sind, ist dieser Persönlichkeitstyp am häufigsten vertreten. Daher findet man diese beruflich häufig als Unternehmer, auf den oberen Führungsetagen, als Chefärzte oder Banker. Ein Blick in die globale Politik und Beispiele kommen einem automatisch in den Kopf.

Initiative Persönlichkeit

Teamfähig, vielseitig interessiert, begeisterungsfähig und beziehungsorientiert kann die initiative Persönlichkeit überall dort eingesetzt werden, wo sie eng mit Menschen zusammenarbeitet, ohne viel Detailarbeit leisten zu müssen. Sie braucht in der Führung eine "lange Leine", freut sich besonders über öffentliche Anerkennung, kann schlecht alleine sein und bevorzugt flexible Arbeitsvorgaben. Auf Druck eher allergisch reagierend, benötigt sie zur Motivation spannende und abwechslungsreiche Aufgaben. Ihre ständige Neugierde und Experimentierfreudigkeit geht nicht immer Hand in Hand mit dem erhofften Ergebnis und kann in einem Projekt durchaus höhere Kosten verursachen als geplant. Kollegen ärgern sich häufig über das Nicht-Einhalten von Terminen oder Zuspät-Kommen (und dann noch in bester Laune!). Optimierungsfelder bestehen in der Eigenorganisation, Präzision und Ausdauer.

Häufig vertreten ist die initiative Persönlichkeit im Vertrieb, in der Werbung sowie in Kommunikationsberufen oder sie arbeitet als Designer, Künstler und Moderator. Prominente Vertreter sind Thomas Gottschalk, Andy Warhol und Wolfgang Joop.

Stetige Persönlichkeit

Sie gilt als ausgleichende Persönlichkeit und begegnet Veränderungen im ersten Anlauf eher skeptisch, scheut Konfrontationen, ist defensiv und zu kompromissbereit. Da sie gerne an eingespielten Arbeitsabläufen festhält, wirkt sie auf andere unflexibel. In einem berechenbaren und gut organisierten Arbeitsumfeld läuft dieser Teamplayer zu Höchstform auf und ist wegen seiner Empathie für die Sorgen und Nöten anderer ein atmosphärisch wichtiges Teammitglied, eine Vertrauensperson par excellence.

Die Stärken liegen in der Planung und Detailarbeit. Dazu werden genaue Aufgabenstellungen und Zielvorgaben gebraucht. Sich wiederholende Standardarbeiten sind in diesem Quadranten willkommener als in den anderen. Beruflich finden wir die stetige Persönlichkeit häufig in sozialen und helfenden Berufen als Berater, Lehrer, Beamte oder Therapeuten.

Gewissenhafte Persönlichkeit

Die Nachteile der dominanten Persönlichkeit sind die Vorteile des Gewissenhaften. Sie bevorzugt ein klar umrissenes Aufgabenfeld. Perfektionistisch und in Details verliebt, eignet sie sich hervorragend für knifflige Entwicklungsaufgaben, Controlling und mathematisch komplexe Anforderungen. Mit Ausdauer und Konzentration ist kaum eine Aufgabe zu kompliziert. Sie sind häufig die Experten in einem Wissensgebiet, können sehr gut alleine an einer Aufgabenstellung arbeiten. Durch die introvertierte Art werden sie im Team häufig unterschätzt.

Die gewissenhafte Persönlichkeit benötigt mehr Zeit, um eine Entscheidung zu treffen, dafür ist diese bis ins letzte Detail durchdacht. Dabei ist sie sehr gewissenhaft, hinterfragt kritisch die Details und geht dabei systematisch und logisch vor. Auf Kollegen wirkt sie eher als Mikro-Manager, der sich manchmal schwertut, andere Sichtweisen als die Eigene zuzulassen. Die gewissenhafte Persönlichkeit ist sich oft zu sicher, dass sie mit ihren Ergebnissen richtigliegt. Projektleiter sollten deshalb darauf achten, dass ggf. auch andere Sichtweisen berücksichtigt werden.

Die gewissenhafte Persönlichkeit findet man besonders häufig in wissenschaftlichen Berufen, als Piloten, Ingenieure, Physiker oder Fachärzte. Berühmte Menschen aus diesem Quadranten könnten Lorient, Michael Jackson oder Charly Chaplin gewesen sein, bei dem das Filmteam so manches graue Haar bekam, bevor der Dreh sendereif war.

dominant	initiativ	stetig	gewissenhaft
tatkraftig, energisch, schnell, zielgerichtet, unabhängig, fordernd	reddegewandt, enthusiastisch, kommunikativ, überzeugend, umgänglich, mitteilbar	mitfühlend, ruhig, kooperativ, geduldig, bescheiden, verlässlich	präzise, reserviert, formal, hinterfragend, vorsichtig, besonnen

Tabelle 1: Typische Eigenschaften der einzelnen Persönlichkeiten.

Exkurs: Persönlichkeitsprofile auch bei bereits existierenden Teams hilfreich

Das Schöne am DISG®-Modell ist, dass es kein "gut" oder "schlecht" gibt, sondern das Modell Aussagen liefert, bei welchen Aufgaben ein Teammitglied besonders viele Stärken einbringen kann. Gerade das macht es bei Projektteams so vorteilhaft, da es hier nicht zur Idealbesetzung kommen kann – wie in einer Matrix allerdings auch selten. Dies liegt vor allem daran, dass Projektleiter häufig auf einen Pool vorhandener Mitarbeiter zugreifen müssen. Dabei wird ein Team oft aufgrund freier Kapazitäten oder anderer Aspekte zusammengestellt, ohne dass der Projektleiter wirklich eine Auswahlmöglichkeit hat.

Aber selbst dann kann DISG® weiterhelfen. Denn das Modell zeigt auch auf, ob wir die Menschen um uns herum stärker oder schwächer als uns selbst empfinden und unsere Umwelt freundlich oder eher feindlich wahrnehmen. Dabei stimmen Selbst- und Fremdbild in der Regel nicht miteinander überein. Vielmehr gibt es Bereiche unseres Verhaltens, in denen wir anderen Mitteilungen über die eigene Person machen, ohne es zu wollen. Gleichzeitig bleiben große Bereiche der eigenen Wahrnehmung verborgen. Wir nehmen also nur einen Bruchteil dessen wahr, was für unser Gegenüber in einer sozialen Situation Bedeutung hat und sein Verhalten beeinflusst. Dabei sind ihm selbst ebenfalls nicht alle wesentlichen Aspekte des eigenen Verhaltens bekannt, bewusst oder zugänglich. Diese "blinden Flecken" sind auch im **Johari-Fenster** zu finden, abgeleitet von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham.

Aufgaben anhand der Persönlichkeitsprofile verteilen

Die Frage lautet nun: Wie setze ich meine Teammitglieder optimal ein, um gute Ergebnisse im Projekt zu erreichen? Es wäre ein Trugschluss zu glauben, dass z.B. in Entwicklungsteams nur gewissenhafte Persönlichkeiten benötigt werden. Die verschiedenen Rollen im Team erfordern unterschiedliche Verhaltensweisen. So können gewissenhafte Mitarbeiter beispielsweise gut für Aufgaben wie Testen und Prüfen von Ergebnissen und Modellen eingesetzt werden, während der Projektleiter ein dominanter Typ sein sollte. Er darf sich nicht in Details verlieren, sondern benötigt den Überblick und muss in der Lage sein, zu delegieren. Geht es um Konzepte und Ideen, ist ein initiativer Typ gefragt, für die anschließende Umsetzung ein stetiger Typ.

Beispiel Produktentwicklung

Nehmen wir an, Sie befinden sich in der Produktentwicklung und haben erfahren, dass Ihr Wettbewerber ein sehr ähnliches Produkt entwickelt, das beinahe zeitgleich auf den Markt kommen soll. Nun ist Kreativität gefragt: Sie brauchen ein neues Alleinstellungsmerkmal. Was passiert in einem solchen Moment?

Dominante Persönlichkeit: Sie entwirft eine Vision, die mit einem finanziellen Risiko verbunden ist. Auch ist nicht klar, ob der Mehrwert bei den Endverbrauchern gut ankommen würde, da sich diese bei den Umfragen im Vorfeld eher zögerlich dazu geäußert haben. Allerdings ist diese Studie auch schon ein Jahr alt.

Initiative Persönlichkeit: Hier sprüht der Geist vor kreativen Ideen, die gesammelt und mit Begeisterung vorgetragen werden. Ob, wie und zu welchen Kosten die einzelnen Ideen umgesetzt werden könnten, wird nicht hinterfragt – die Lösung zählt.

Stetige Persönlichkeit: Sie ist skeptisch, ob in dieser Phase Änderungen überhaupt noch Sinn machen - schließlich können sich neue Produkteigenschaften auf alle bisher festgesetzten Parameter wie Material, Preis, Verpackung etc. auswirken. Deshalb sieht sie sich das Produkt genau an und überlegt, was mit den bestehenden Parametern ohne hohe Kosten möglich wäre.

Gewissenhafte Persönlichkeit: Sie braucht etwas länger für ihre Ideen, weil sie jeden Schritt durchdenkt und auch die Kosten dafür direkt ausrechnet. Darauf verwendet sie weitaus mehr Zeit und Energie als auf die Ideen.

Bilden Sie Teams mit unterschiedlichen Verhaltenstypen

Für Sie als Projektleiter bietet es sich nun an, Teams zusammenzustellen, die gemeinsam Ideen erarbeiten. Achten Sie darauf, gegensätzliche Persönlichkeitstypen in ein Team zu holen. Diese können sich gut ergänzen. Das kann so aussehen:

Dominante und stetige Persönlichkeit: Hier prallen Vision und Realität aufeinander. Dies kann dazu führen, dass die Vision der dominanten Persönlichkeit in eine umsetzbare Idee umgearbeitet wird, die auf den bisherigen Parametern aufbaut. Damit ist die Produkteigenschaft nicht so revolutionär wie von der dominanten Persönlichkeit erhofft, allerdings bleibt sie bezahlbar und entspricht eher den abgefragten Verbrauchererwartungen.

Initiative und gewissenhafte Persönlichkeit: In diesem Duo treffen Kreativität und gesunde Skepsis aufeinander. Dies kann sich ideal ergänzen – beispielsweise, indem der gewissenhafte Typ sich auf die Frage konzentriert, ob die

Ideen der initiativen Persönlichkeit umsetzbar sind. Hat er Zweifel, kann er durch gezielte Fragen oder Vorschläge – beispielsweise zum Material – die Idee gemeinsam mit der initiativen Persönlichkeit zielgerichtet weiterentwickeln.

Wenn es zum Konflikt kommt

Trotz dieser guten Aufteilung kommt es zwischen den Teammitgliedern zum Konflikt: Während das Duo initiativ und gewissenhafte Persönlichkeit gut miteinander arbeitet, schwelt es zwischen der dominanten und stetigen Persönlichkeit. Der dominanten Persönlichkeit dauert die Ideenfindung und Prüfung zu lang, sie empfindet die Lösung als langweiligen Kompromiss. Die gewissenhafte Persönlichkeit fühlt sich angegriffen und möchte nicht mehr als missverständlicher Erfüllungsgehilfe des Kollegen gesehen werden, dessen "verrückte Ideen" das Unternehmen viel Geld kosten würden.

Entschärfen Sie die Situation durch Gespräche. Gehen Sie dabei auf die gewissenhafte Persönlichkeit zu und erläutern, wie wichtig es sei, eben diese verrückten Ideen auf die Alltagstauglichkeit herunter zu brechen und auf die Praxisfähigkeit zu prüfen. Damit ist der Mitarbeiter kein Erfüllungsgehilfe, sondern eine wichtige Kraft bei der Produktentwicklung, die in keinster Weise hinter der dominanten Persönlichkeit zurücksteht.

Die dominante Persönlichkeit können Sie für die Ausgangsidee loben, ohne die der spätere Vorschlag nicht möglich gewesen wäre. Weisen Sie gleichzeitig daraufhin, dass der Prüfungsvorgang jetzt mehr Zeit benötigt, als die 1:1-Umsetzung der ursprünglichen Idee, aber davon alle profitieren: Die Zeit wird später eingespart, weil so eine reibungslose Umsetzung möglich ist. Viel wichtiger aber: Das Unternehmen wird mit der Umsetzung des Vorschlags kein Risiko eingehen, das Arbeitsplätze gefährden könnte – wie es bei seiner Vision möglich wäre. Die sonst so geschätzte Risikobereitschaft des Mitarbeiters sei hier leider etwas kritisch.

Profile als Chance verstehen

Als Projektleiter können Sie das Wissen über die Persönlichkeiten auf unterschiedliche Weise nutzen – beispielsweise, um mehr Verständnis untereinander zu schaffen oder aber die einzelnen Teammitglieder durch eine entsprechende Ansprache besser für die Aufgabe oder einen Change zu motivieren. So können Sie eine gewissenhafte Persönlichkeit für ihre Ausdauer und Detailgenauigkeit loben, die für ein Teilprojekt wichtig war. Oder der dominanten Persönlichkeit dafür Achtung zollen, dass sie in einer kritischen Projektsituation bereit war, eine Entscheidung zu fällen, auch wenn die Informationslage für andere noch nicht aussagekräftig genug gewesen wäre.

In Konfliktsituationen kann das Wissen um Verhaltensstrukturen, Ängste und Vorlieben dabei helfen, Missverständnisse zu beseitigen oder Konflikte zu entschärfen. Lesen Sie für den erfolgreichen Umgang mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten ebenfalls: **"Menschenkenntnis für den Projektalltag. Teil 2: Mit verschiedenen Persönlichkeiten erfolgreich umgehen"**.

Dies ist für den Erfolg Ihres Projekts wichtig. Denn an der Erreichung des gemeinsamen Ziels werden die einzelnen Teammitglieder nur arbeiten, wenn sie sich als Teil des Teams verstehen. Sowohl dominante als auch intuitive, stetige oder gewissenhafte Persönlichkeiten können sich nur dann ganz auf die Sachaufgabe konzentrieren, wenn sie im Team akzeptiert werden und nicht um Anerkennung kämpfen müssen. Die Energie, die sie bis dahin für ihre eigene Positionierung im Team aufwenden mussten, kommt nun mit der Integrationsphase ganz dem Projekt zu gute. Es ist wie beim Fußball: Der Torwart ist als Stürmer nicht geeignet.

Profile zur Konfliktlösung nutzen

Trotz dieser Vorbereitung müssen Sie wie im Beispiel mit Konflikten rechnen. Die Art der potenziellen Konflikte ist dabei so vielfältig wie die Projekte selbst. Bei der Konfliktlösung können Ihnen die Testergebnisse des DISG-Modells weiterhelfen – sie zeigen Ihnen auf, wo mögliche Konfliktursachen liegen und wie Sie den Einzelnen ansprechen können, um mehr Verständnis für die eine oder andere Reaktion zu bekommen. So können Sie durch die entsprechende Wortwahl, die Betonung von Gemeinsamkeiten oder entsprechende Motivation der Beteiligten Konfliktpotenziale reduzieren. Es kann eben keiner wirklich raus aus seiner Haut.

Nehmen wir beispielsweise einen stetigen Typen: Er liebt Harmonie, ist zurückhaltend und geht Konflikten gern aus dem Weg. Als eher ruhiger Typ braucht er im Konfliktfall mehr Zeit, um seine Sichtweise zu formulieren. Aber auch dann kann es sein, dass er etwas verschweigt – schließlich könnte er mit seinen Äußerungen neue Konflikte auslösen oder aber einen Mitarbeiter in ein schlechtes Licht rücken. Als Projektleiter sollten Sie deshalb aktiv zuhören und durch Nachfragen zeigen, dass Sie Interesse an seiner Einschätzung haben. Nur wenn der stetige Typ mit einbezogen wird – beispielsweise durch die Frage, was er sich wünschen würde, um den Konflikt zu beizulegen – wird er sich wirklich öffnen. Verstärkend wirkt die Betonung darauf, dass es hier nicht um Personen, sondern um die Sache geht und Sie als Projektleiter ein eigenes Interesse daran haben, den Konflikt beizulegen.

Fazit: Perfekt zusammengesetzte Teams gibt es nicht – aber optimal verteilte Aufgaben

Richtig angewendet – und unter der Berücksichtigung, dass es keine Reinformen bei den Persönlichkeiten gibt – hilft das DISG-Modell Projektleitern auf unterschiedliche Art und Weise: Projektteams können den Anforderungen entsprechend zusammengesetzt werden, Aufgaben lassen sich typengerechter verteilen und Mitarbeiter besser motivieren. Dies wirkt sich positiv auf die Arbeitsergebnisse und Projektkultur aus. Ein weiterer, nicht zu unterschätzender Faktor: Potenzielle Konfliktpotenziale lassen sich bereits im Vorfeld erkennen und vermeiden. Damit können Teams schneller und gestärkter durchstarten – vor allem bei zeitkritischen Projekten ein wertvoller Vorteil.

Das DISG-Modell überzeugt durch seine Einfachheit, dank derer die Persönlichkeitsanalyse leicht durchzuführen ist. Oft wird dabei auch kritisiert, dass es zu oberflächlich sei und ein empirischer Nachweis für die Tauglichkeit fehle. Die Praxis zeigt jedoch, dass das Modell wertvolle Anhaltspunkte für die Teamzusammenstellung bietet. Wichtig ist dabei, sich vor Augen zu führen, dass es ein optimal zusammengesetztes Team nicht geben kann, da sich dieses an den Aufgaben, Zielen und Herausforderungen im Projekt unterschiedlich optimal zusammensetzt, um die Stärken ausspielen zu können. Denn es gibt ja kein Richtig oder Falsch am Menschsein. In Projekten geht es jedoch darum, die Verantwortungen in die richtigen Hände zu geben. Und das ist machbar.

Anhang

Die vier vorgestellten Persönlichkeiten des DISG-Modells lassen sich in acht Persönlichkeitstypen aufgliedern. So können Sie Teammitglieder anhand ihrer Verhaltensmuster ggf. feingranularer einordnen.

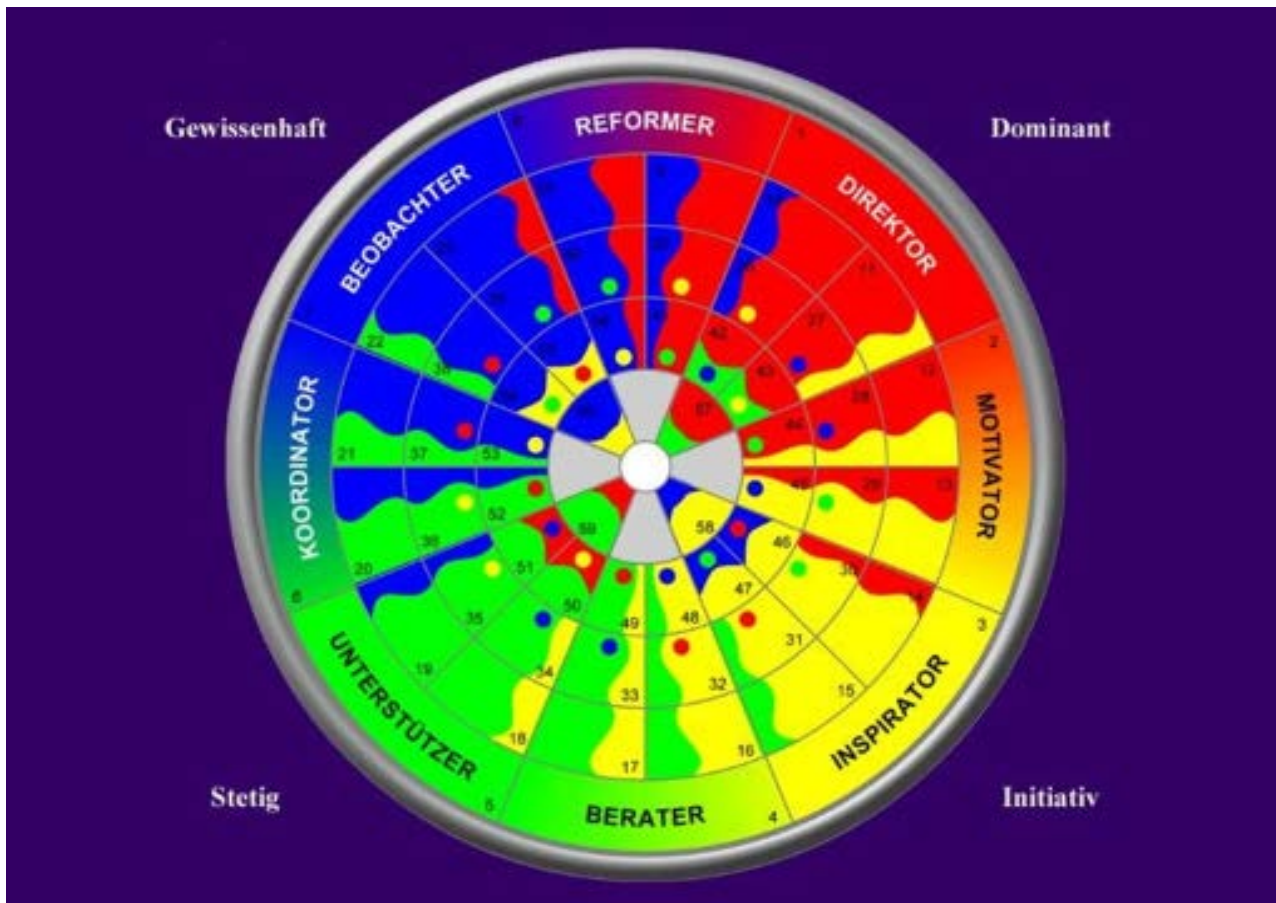


Bild 2: Die Merkmale dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft lassen sich in 8 Typen untergliedern. © INSIGHTS MDI International® Deutschland GmbH.

Der Direktor-Typ (rot-rot) ist eindringlich fordernd und entschlossensfreudig und wird gerne als schroff, unfreundlich und kalt wahrgenommen.

Der Motivator-Typ (rot-gelb) legt sowohl auf Ergebnisse als auch auf Zwischenmenschliches gleich viel Wert. Er ist gut darin, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen.

Inspirator-Typen (gelb-gelb) sind extravertiert und gesellig. Sie wecken bei anderen Begeisterung und verfügen über ein großes Netzwerk. Allerdings neigen sie auch dazu, ihre eigenen Fähigkeiten und die der anderen zu überschätzen.

Berater-Typen (grün-gelb) sind warmherzig und mitfühlend. Aufgaben lösen sie gerne zusammen mit anderen. Dabei sind sie sehr anspruchsvoll und gleichzeitig sehr empfindlich. Kritik an ihrer Arbeit kann persönlich genommen werden.

Der Unterstützer-Typ (grün-grün) zeichnet sich durch seine umgängliche, liebenswerte und beständige Art aus. Allerdings braucht auch er Hilfe – beispielsweise, wenn es um die Einhaltung von Terminen geht.

Der Koordinator-Typ (blau-grün) hat strenge Wertmaßstäbe. Er handelt sorgsam, konventionell, diplomatisch und aufrichtig. Nur selten sagt er, was er denkt und fühlt. Und mag es überhaupt nicht, ausgenutzt zu werden.

Der Beobachter-Typ (blau-blau) ist sehr genau, diszipliniert und vorsichtig. Meistens verfügt er über gute analytische Fähigkeiten. Auf andere wirkt er oft kühl, unzugänglich und gleichgültig.

Der Reformer-Typ (blau-rot) denkt sowohl kreativ als auch abstrakt. Da er zur Perfektion neigt, behindert er sich häufig selbst in seinem konkurrenzorientierten Streben nach Ergebnissen. Er arbeitet hart und möchte dafür anerkannt werden. Bleibt dies aus, kann er autoritär reagieren.

Tipp – Methode

Bessere Arbeitsatmosphäre durch mehr Empathie

Das Stimmungs-Board für Projektteams

In meiner Rolle als Projektleiter verstand ich mich meinem Team gegenüber als eine Art Gärtner, der dafür sorgt, dass die Teammitglieder sich optimal entwickeln, sich untereinander ergänzen und gut zusammenarbeiten. Um dies zu gewährleisten, achtete ich darauf, dass innerhalb des Teams eine konstruktive und kollegiale Arbeitsatmosphäre vorherrschte. Dabei machte ich immer wieder die Beobachtung, dass die meisten Teammitglieder über erstaunlich wenig Gespür für die Stimmungen und Gefühlslagen der anderen besaßen.

Ein Ergebnis dieser mangelnden Empathie waren kleinere und größere Konflikte im Team. Aufgrund der mangelnden Empathie untereinander entwickelten sich meiner Ansicht nach vollkommen unnötige Auseinandersetzungen. Lapidar gesagt: Es wurde schnell aus einer Mücke ein Elefant gemacht.

Die unnötigen Konflikte warfen bei mir eine Reihe von Fragen auf:

- Warum ist es immer an mir zu erkennen, wenn es einem Kollegen nicht so gut geht?
- Warum erkennt offenbar kein anderes Teammitglied das?
- Wie kann ich dafür sorgen, dass die Teammitglieder untereinander mehr Empathie entwickeln?

Nach einigem Überlegen begann ich, ein Tool zu entwickeln, dass die aktuelle Stimmung der Teammitglieder sichtbar machen sollte. Da ich ein Fan von Peter Taylor und seinem Buch "The lazy project manager" bin und auch mich als faulen Projektleiter bezeichnen würde, wollte ich auch davon wegkommen, dass nur ich mich um das Wohlbefinden der Teammitglieder kümmerte. Das Tool sollte den Teammitgliedern zeigen, wenn es einem Kollegen nicht gut ging, damit sie ihr Verhalten ihm oder ihr gegenüber anpassen konnten.

Do it yourself: Die Entstehung des Stimmungs-Boards

Als visueller Mensch entwarf ich dazu eine visuelle Lösung: Auf einem A3-Papier vermerkte ich zunächst die Wochentage als Spaltenköpfe und in den Zeilen jeweils den Namen eines Teammitglieds; auch für mich selbst legte ich eine Zeile an, denn ich wollte mit gutem Beispiel vorangehen (siehe Bild 1).

Autor



Christian Botta

Inf.wiss und Chemie-Ing,
seit 2000 als PM &
Berater für IT-Projekte.

Zertifiziert als PMP, Scrum Master &
Product Owner. Mitinhaber von Visual
Braindump

Kontakt: christian@visual-braindump.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

	MONTAG	DIENTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
Anna					
Paul					
Mark					
Emme					
Christian					

Bild 1: Tabelle mit Wochentagen und Namen.

Danach malte ich drei Smileys, mit den Gesichtsausdrücken: unglücklich, neutral und freudig (siehe Bild 2). Diese kopierte ich so oft, bis ich von jeder Art pro Wochentag und Teammitglied einen Smiley hatte. Für mein damaliges Team, das aus vier Teammitgliedern und mir selbst bestand, bastelte ich also insgesamt 75 Smiley. Zur Aufbewahrung fertigte ich eine Schachtel an.

! Ich empfehle Ihnen auch die Smileys oder Gesichter selbst zu malen. Denn so geben Sie dem Ganzen eine persönliche Note.



Bild 2: Die drei Arten von Smileys: unglücklich, neutral und freudig (den Zweck erfüllen übrigens auch ganz einfache Smileys).

Unsere Aufgabe bestand nun darin, uns jeden Morgen aus der Schachtel den Smiley herauszusuchen, der unsere aktuelle Stimmungslage wiedergab und diesen in das jeweilige Feld zu pinnen. Das Ergebnis zur Wochenmitte sehen Sie in Bild 3.
















	MONTAG	DIENTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG
Anna				
Paul				
Mark				
Emma				
Christian				

Bild 3: Momentaufnahme eines Mittwochmorgens visualisiert durch das Stimmungs-Board.

Die Wirkung

Und was soll ich sagen: Die Stimmungslage eines jeden Einzelnen wurde für jeden in der Gruppe sichtbar. Und wenn ein Teammitglied mehrere Tage hintereinander den schlecht gelaunten Smiley wählte, fiel dies auch den anderen Teammitgliedern auf. Sie behandelten den Kollegen mit mehr Rücksicht, und/oder sprachen ihn darauf an, um zu erfahren, wo ihn der Schuh drückte. So wurde auch manch schwelender Konflikt im Team entschärft: Mehrmals habe ich beobachtet, wie Teammitglieder den nachfragenden Kollegen zu einem Gespräch unter vier Augen baten. In der Regel kamen die beiden anschließend in gelöster Stimmung zurück und das Teammitglied in gedrückter Stimmung wählte am folgenden Tag zumindest einen neutralen Smiley.

So führen Sie das Board ein

Jetzt fragen Sie sich bestimmt: "Nette Idee, aber wie führe ich dieses Tool ein?" Erläutern Sie dem Team zunächst den Hintergrund Ihrer Überlegungen (vielleicht etwas weniger kritisch, als ich es oben getan habe) und erklären Sie, was Sie sich von dem Stimmungs-Board erhoffen (Stichworte: mehr Empathie, bessere Arbeitsatmosphäre).

! Grundvoraussetzung für den Einsatz dieses Tools ist Vertrauen im Team und ein respektvoller Umgang miteinander. Sollten diese beiden elementaren Voraussetzungen nicht vorhanden sein, sollten Sie darauf verzichten, da Sie so die Teammitglieder zusätzlich auf den Mangel an Vertrauen hinweisen, was die Atmosphäre weiter belasten kann.

Vorbehalte ausräumen

Natürlich bringt das Board Ihr Team nur dann weiter, wenn alle mitmachen und ehrlich ihre Stimmung zeigen. Um Vorbehalte auszuräumen, sollten Sie die Teammitglieder nach der Vorstellung des Tools bitten, ihre Fragen zu

stellen. Eine oft gestellte und sehr wichtige Frage – weil sie Ängste formuliert, die Sie unbedingt ausräumen müssen, damit das Team das Tool annimmt – lautet: "Hat es Auswirkungen auf meine Bewertung, wenn ich oft den unglücklichen Smiley wähle?" Vermitteln Sie ehrlich, dass dem nicht so ist – und halten Sie sich an diese Zusage. Sie können diese Aussage auch gleich zu Beginn machen, bevor ein Teammitglied es als Frage formuliert.

Tipps für die Handhabung

1. Leben Sie als Chef die Nutzung des Tools vor: Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und pinnen den ersten Smiley an. Seien Sie ehrlich, wenn Sie nicht Ihren besten Tag haben. Womöglich erhalten auch Sie Unterstützung aus Ihrem Team.
2. Machen Sie nicht zu viele Vorgaben. Lassen Sie die Teammitglieder entscheiden, ob sie Ihre Stimmung bzgl. der beruflichen Situation oder bzgl. Ihrer allgemeinen Gefühlslage dokumentieren. Denn oft bedingen sich diese beiden Zustände ohnehin.
3. Die obersten Gebote zum Einsatz dieses Tools sind Respekt, Offenheit und Vertrauen – missbrauchen Sie das Vertrauen Ihrer Teammitglieder also nicht! Machen Sie auf keinen Fall Auswertungen der Wochenergebnisse. Ich bin immer so verfahren, dass ich am Ende der Arbeitswoche in Anwesenheit der Teammitglieder die Smileys abnahm und diese wieder in ihre Schachtel legte – ohne das Bild, dass die Smileys mir boten, zu kommentieren.

Grenzen des Stimmungs-Boards

Bitte beachten Sie, dass die Wirkung des Boards begrenzt ist. Verstehen Sie es als Eisbrecher, welcher dabei helfen kann, einen ersten Schritt in Richtung eines wahren Teams zu unternehmen. Solche Teams zeichnet für mich aus, dass sie

- eine gemeinsame Vision besitzen,
- sich miteinander verbunden fühlen.
- gemeinsam Verantwortung übernehmen,
- bereit sind zu lernen und
- Routinen pflegen.

In diesem Sinne, leben Sie offene und transparente Kommunikation in Ihrem Team. Ich würde mich freuen, wenn Sie das Stimmungs-Board hierbei ein wenig unterstützt. Ich freue mich über Kommentare, Anregungen und Ihre Berichte aus der Praxis. Viel Erfolg, Spaß und gutes Gelingen!

Kommunikation

Kommunikationsmuster mit dem Soziogramm visualisieren

Austausch im Team analysieren und verbessern

Erfolgreiche Projektteams zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass die Kommunikation im Team intakt ist, Teammitglieder Informationen reibungslos austauschen und so jeder weiß, wie es um das Projekt bestellt ist. Dies fördert das Mitdenken im Sinne der effektiven Aufgabenerfüllung und Zielerreichung. Außerdem stärkt Kommunikation die Teamkultur ("Wording", Kodierung und informelle Regeln etc. entstehen), die Phasen der **Teamentwicklung** hin zu einem Hochleistungsteam werden schneller durchlaufen.

Werden Informationen nicht mehr optimal geteilt, ist die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern gestört. Dies kann u.a. zu Missverständnissen oder Konflikten, Doppelarbeit oder unklarer und mehrdeutiger Kommunikation gegenüber den Stakeholdern führen, nicht zuletzt leidet die Teamkultur unter gestörter oder fehlender Kommunikation. Die Leistungsfähigkeit und – im Extremfall – der Bestand Ihres Projektteams sind so gefährdet (Luhmann, 1987). Diese Gefahr besteht insbesondere für Teams, die sich aus verschiedenen Abteilungen und Disziplinen zusammensetzen, da die Kommunikation in diesen Fällen durch einen oft unterschiedlichen Sprachgebrauch (Fachbegriffe, Wording etc.), ggf. unterschiedlichen Vorgehensmodellen beim Projektmanagement oder anderen "Kulturen" bereits von Beginn an schwieriger ist.

Soziogramm als Hilfsmittel bei gestörter Kommunikation

Die regelmäßige Erstellung eines Soziogramms, das die Kommunikation im Projektteam abbildet, kann Sie als Projektleiter gut unterstützen, um die Beziehungen und das Kommunikationsverhalten im Team zu überprüfen. Insbesondere, wenn Sie Störungen in der Kommunikation Ihres Teams bemerken, ist ein Soziogramm sehr hilfreich. Durch den Vergleich eines aktuellen Soziogramms mit älteren Dokumentationen, lassen sich außerdem Entwicklungen im Zeitverlauf sehr gut nachvollziehen.

Bei kleinen bis mittleren Teamgrößen (bis ca. zehn Personen) ist ein Soziogramm schnell und übersichtlich mit Zettel und Stift erstellt. Der Zeitaufwand für die einmalige Erstellung beschränkt sich auf ca. 15 Minuten. Selbst wenn Sie ältere Soziogramme zum Vergleich heranziehen, benötigen Sie durch die Übersichtlichkeit der Darstellungen in der Regel nicht länger als 30 Minuten. Online finden Sie zudem einige kostenfreie Tools zur Erstellung von Soziogrammen. Aufgrund der Eingaben und Formatierungen kann die Verwendung eines Programms jedoch etwas länger dauern.

Autor



Hendrik Hilmer

selbstständiger
Projektmanager, Mediator
im öffentlichen Bereich u.

Coach; Schwerpunkt: öffentliche
Bauprojekte

Kontakt: info@ad-aqua.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

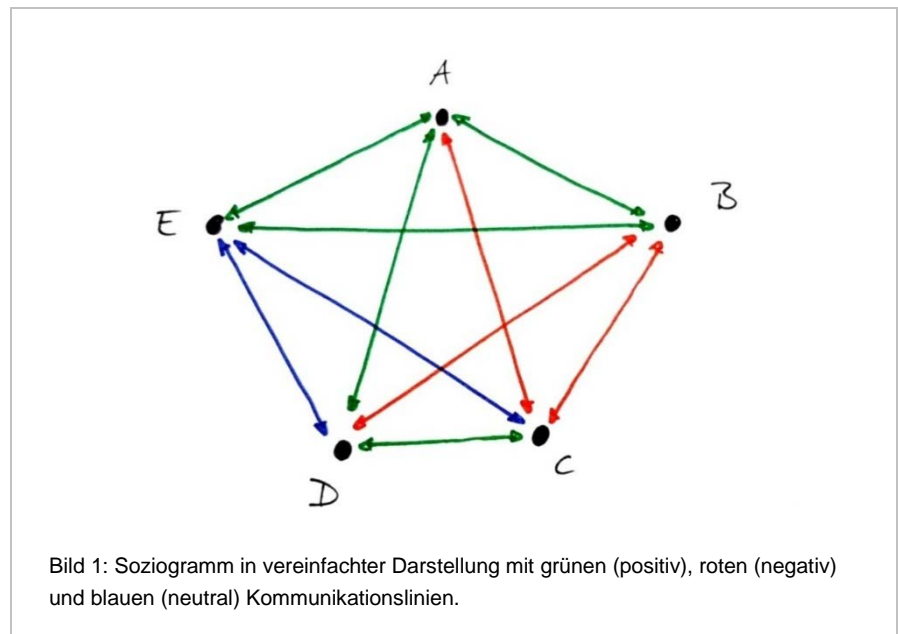
Herkunft des Soziogramms

Das Soziogramm ist die Ergebnisabbildung der soziometrischen Untersuchung einer Gruppe oder eines Teams. J. L. Moreno beschrieb sie bereits 1954 (Moreno, 1954). Die Soziometrie wurde ursprünglich genutzt, um den Gruppenzusammenhalt (Kohärenz) im schulischen Kontext zu erfassen und abzubilden. Dabei werden an die Gruppenmitglieder Fragebögen ausgeteilt, die z.B. danach fragen, mit wem aus der Gruppe man einen Urlaub verbringen würde. Mehrfachnennungen sind möglich. Zur Auswertung der Fragebögen wird die Gruppe als Grafik dargestellt – dem Soziogramm. Die einzelnen Mitglieder werden als Kreis abgebildet. Jede Wahl wird durch einen Pfeil dargestellt. Als Ergebnis erhält man ein mehr oder weniger dichtes Netz, aus dem man bereits visuell ableiten kann, wie es um den Gruppenzusammenhalt bestellt ist. Ebenso lassen sich isolierte Gruppenmitglieder schnell identifizieren.

Ein Soziogramm für das Projektteam erstellen

Da eine komplette soziometrische Untersuchung recht aufwändig ist und einige Schwierigkeiten sowohl bei der Erhebung (Vorbereitung – Durchführung – Auswertung), als auch bei der Ergebnispräsentation mit sich bringt, verwenden wir für den Projektkontext eine vereinfachte und intuitive Abwandlung.

Im Projektalltag ist es wichtig, dass Sie sich einen schnellen Überblick über die Kommunikation im Team verschaffen können. Verzichten Sie daher auf den Anspruch einer objektiven Perspektive. Sollten Sie problematische Erkenntnisse gewinnen, bleibt immer noch Zeit, diese anschließend gründlich zu erfassen und zu bearbeiten.



Das Soziogramm aus Ihren subjektiven Eindrücken erstellen Sie folgendermaßen:

1. Zeichnen Sie alle Teammitglieder als Kreis angeordnet auf – denken Sie daran, sich selbst ebenfalls einzuzeichnen.
2. Verbinden Sie die Gruppenmitglieder mit Pfeilen nach Art ihrer Kommunikation:
 - grüne Pfeile = positive, freundschaftliche Kommunikationsmuster
 - rote Pfeile = negative, aggressive Kommunikationsmuster
 - blaue Pfeile = neutrale, sehr sachorientierte Kommunikationsmuster

3. Die Richtung der Pfeile zeigt an, von wem die Kommunikation ausgeht. So können Sie z.B. auch die Situation darstellen, dass in einer bilateralen Beziehung eine Seite positiv kommuniziert und die andere eher neutral oder negativ. Findet zwischen bestimmten Teammitgliedern keine Kommunikation statt, zeichnen Sie auch keine Pfeile ein.

Aus diesen drei Schritten gewinnen Sie bereits einen intuitiven Eindruck über die Kommunikationsstruktur in Ihrem Team. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass Sie zumindest einen groben Einblick in das Kommunikationsverhalten Ihrer Teammitglieder haben, um Pfeilrichtung und Farbe eindeutig bestimmen zu können.

Tipps zur Anwendung

- Bestimmen Sie zunächst einen begrenzten, vergangenen Betrachtungszeitraum für Ihr Soziogramm (z.B. "Kommunikationsverhalten im letzten Monat"), um die Eindrücke untereinander und im Falle einer wiederholten Erhebung vergleichbar zu machen.
- Bestimmen Sie die Art der Kommunikation (persönlich, per E-Mail, telefonisch etc.), diese kann bei der Deutung des Verhältnisses der Beteiligten wichtig sein. Analoge Kommunikation (persönlich) ist deutlich reicher an Informationen als digitale Kommunikation (z.B. per E-Mail). Fehlende Informationen können Missverständnisse und Konflikte begünstigen. Die Art der Kommunikation können Sie z.B. mit kleinen Zeichen an den verbindenden Pfeilen darstellen.
- Verdeutlichen Sie sich auch die Art Ihrer Beobachtung: Haben Sie die Kommunikation selbst erlebt (direkt) oder haben Sie sich davon erzählen lassen (indirekt)? – Das macht teilweise einen erheblichen Unterschied! Durch Dritte übermittelte Informationen unterliegen weiteren Wahrnehmungsfiltren und Deutungsebenen. Direkte Beobachtungen können Sie mit durchgezogenen, indirekte Beobachtungen mit gestrichelten Pfeilen darstellen.
- Wiederholen Sie die Erhebung in regelmäßigen Abständen, um Veränderungen zu erkennen und zu dokumentieren sowie ggf. die Wirkung von Maßnahmen zu prüfen.
- Erfassen Sie sich als Projektmanager selbst ebenfalls als Teil des Soziogramms. Sie sind Teil des Teams und könnten wie alle anderen Kommunikationsprobleme mit Teammitgliedern haben.
- Beobachten Sie fortlaufend die Kommunikation Ihres Teams: Redet jeder mit jedem? Wie sieht die Kommunikation aus? Nicht jede unterkühlte Floskel und nicht jedes "Sich-ausklinken" muss ein Anzeichen für einen aufkommenden Konflikt sein. Achten Sie eher auf generelle Veränderungen: Wie hebt sich das aktuelle Kommunikationsmuster vom bisherigen ab? Und wie lange schon? Ein Blick auf Ihr letztes Soziogramm hilft bei der Einschätzung.

Direkte Befragung des Teams unterlassen



Auf die soziometrische Erhebung durch einen Fragebogen oder Interviews sollten Sie m.E. verzichten. Diese Erhebungsmethoden wecken in der Regel (großes) Misstrauen bei den Teammitgliedern und sind daher eher kontraproduktiv, solange kein offensichtliches Kommunikationsproblem vorliegt. Außerdem sind der Aufwand zur Erstellung des Befragungs-Tools, die Erhebung und Auswertung in der Regel unverhältnismäßig groß. Wenn Sie als Projektleiter feststellen oder vermuten, dass schwerwiegendere Kommunikationsprobleme vorliegen, die mit den untenstehenden Tipps nicht gelöst werden können, ist es ratsam, sich externe Hilfe zu holen. Diese kann eine gründliche Bestandsaufnahme durchführen und die Kommunikationsprobleme professionell bearbeiten.

Lesebeispiel für ein Soziogramm

Folgendermaßen könnte Ihr erstelltes Soziogramm aussehen:

An diesem Soziogramm können Sie viele Beziehungen beobachten, die auch für einen Außenstehenden gewisse Schlüsse zulassen. Nachfolgend konzentriere ich mich auf die wichtigsten Aspekte. **Beachten Sie (nicht nur) bei dieser Auswertung den Dreisatz: beschreiben – erklären – bewerten!**

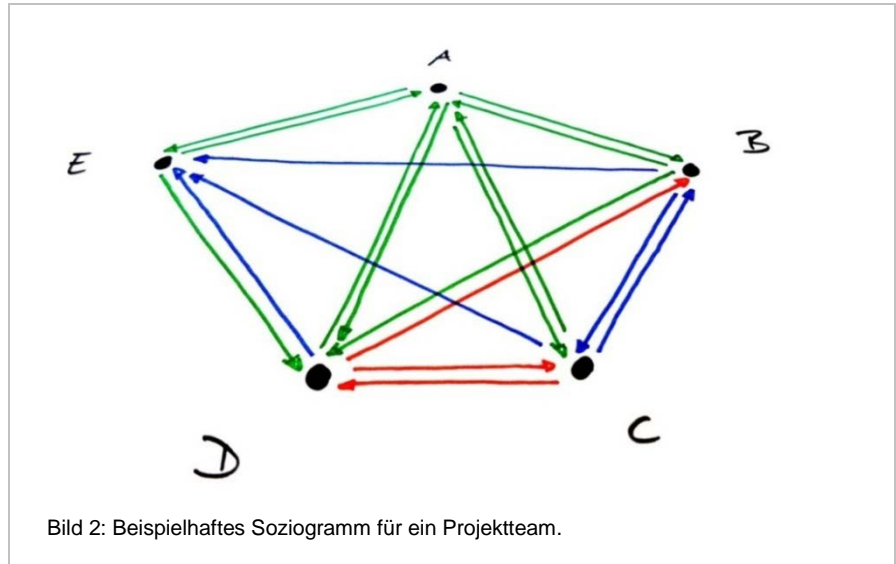


Bild 2: Beispielhaftes Soziogramm für ein Projektteam.

- A. kommuniziert mit allen Mitgliedern. Die Kommunikationsstruktur haben Sie durchgehend in alle Richtungen positiv (grün) bewertet. Möglicherweise (Idealerweise) ist A in diesem Team die Führungskraft. Jedenfalls scheint A über besondere kommunikative Zugänge zu seinen Kollegen zu verfügen und der kommunikative Mittelpunkt des Teams zu sein.
- B. kommuniziert mit C wechselseitig neutral (blau). Dies kann einerseits an der Aufgabenstellung liegen: Vielleicht tauschen diese beiden Kollegen nur Daten aus. Oder es besteht schlicht ein neutrales Verhältnis zwischen diesen beiden Teammitgliedern. Eine solche Kommunikationsstruktur ist zunächst unproblematisch. Da sie jedoch nur eine Momentaufnahme darstellt, sollten Sie sie mit früheren Soziogrammen vergleichen, um zu sehen, ob es eine Entwicklung (positiv oder negativ) in der Kommunikation zwischen B und C gibt. Dementsprechend muss die Bewertung unterschiedlich ausfallen.
- C. kommuniziert mit D wechselseitig negativ. Hier könnte ein Konflikt vorliegen. Es ist zu klären, ob bereits weitere Eskalationsstufen beschrieben werden können. Dementsprechend müsste ggf. interveniert werden. Die Konflikteskalation können Sie anhand des Eskalationsstufenmodells von Friedrich Glasl (2017) bewerten. Hieraus lässt sich auch ableiten, ob Sie als Projektleiter noch selbst vermittelnd eingreifen können (etwa bis Stufe 3), indem Sie z.B. ein moderiertes Gespräch anbieten. Sind höhere Eskalationsstufen erreicht (etwa ab Stufe 4), sollten Sie einen externen und von allen Beteiligten als neutral bewerteten Vermittler mit entsprechenden Kompetenzen einsetzen.
- D. kommuniziert in Richtung B negativ, B jedoch positiv in Richtung D. Eine solche Kommunikationsstruktur einfach zu erklären, funktioniert meist nicht. Hier lohnt es sich genauer hinzusehen: Wie lange besteht dieses Kommunikationsverhalten? Empfindet B die Kommunikation ebenfalls als negativ oder eher als neutral? Kommuniziert B tatsächlich positiv gegenüber D? Bevor sie in diesem Fall zu einer Bewertung kommen, sollten Sie gründlicher nachforschen, vor allem im Dialog mit den Beteiligten. Achten Sie dabei darauf, eine fragende Haltung einzunehmen und Ihre Beobachtungen nicht als Fakten, sondern als Ihre persönlichen Wahrnehmungen zu kommunizieren.

E. empfängt neutrale Kommunikationsmuster von B, C und D, kommuniziert seinerseits aber nicht mit B und C. Zu A besteht eine wechselseitig positive Kommunikation und in Richtung D kommuniziert E positiv. Für ein solches Kommunikationsmuster bieten sich verschiedene Erklärungen an:

- E ist Spezialist und verarbeitet vornehmlich Daten, die von den anderen Teammitgliedern bereitgestellt werden.
- E ist ein leicht isoliertes Teammitglied – vielleicht, weil es neu in das Team gekommen ist oder, weil es sich wegen privater Angelegenheiten zurückzieht.

Je nachdem, welche Erklärung zutrifft, sollten Sie das Kommunikationsmuster von E unterschiedlich bewerten: Spezialisten müssen nicht zwangsläufig tief in das Team integriert werden. Da mit diesem Teammitglied derzeit offenbar keine negative Kommunikation stattfindet, muss auch nicht zwangsläufig eine Intervention erfolgen. Ist E jedoch ein reguläres Mitglied oder neu im Team, sollten Sie darauf hinwirken, dass die kommunikative "Verflechtung" verbessert wird, um eine Isolation zu vermeiden. Folgende Tipps können dabei helfen.

Die Kommunikation verbessern

Nutzen Sie Teammeetings nicht nur als Forum für den reinen Informationsaustausch, sondern erkennen Sie es als Gelegenheit, die Kommunikation im Team zu üben. Fordern Sie die Teammitglieder auf, sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen und fordern Sie auch Meinungen von "Nicht-Spezialisten" ein, die gehört und diskutiert werden. Hierdurch eröffnen sich möglicherweise völlig neue Perspektiven auf ein Problem. Jedenfalls aktivieren Sie die Kommunikation. Mit festgelegten, fairen Kommunikationsregeln festigen Sie überdies die gute Kommunikationskultur Ihres Teams.

Schaffen Sie Rahmenbedingungen, die zum persönlichen Austausch einladen. Einerseits sind dies physische Gegebenheiten, wie Räume des Zusammenkommens – z.B. die Kaffeecke. Dazu zählen aber auch gemeinsame "Frei-Zeiten" während der Arbeit, d.h., dass die Arbeit so organisiert sein sollte, dass gemeinsame Pausen möglich sind, in denen auch Austausch stattfinden kann, der nicht unmittelbar projektbezogen ist. Im hektischen Projektalltag mit einer enggeknüpften Terminkette ist dies nicht immer möglich. Häufig gehen die Teammitglieder dann nach Besprechungen schnell wieder auseinander, die Gespräche reduzieren sich so oft auf den sterilen Austausch von Informationen. Dabei wird die Form des Gesagten vernachlässigt, weil man keine Zeit hat, "sich auch noch darüber Gedanken zu machen". Die Art und Weise des Gesagten ist jedoch beziehungsprägend ("Der Ton macht die Musik").

Versuchen Sie eine Kultur des Paraphrasierens zu pflegen. Es ist völlig normal und Teil der gemeinsamen Sprachkodierung, wenn sich die Kommunikation im Laufe der Zeit verkürzt und die Teammitglieder sich auch ohne Worte verstehen. Jedoch besteht dadurch die Gefahr, wichtige Informationen "unterwegs" zu verlieren. Auch lassen sich Stimmungen schlechter registrieren, wenn die gesprochene Interaktion reduziert wird. Üben Sie daher das aktive Zuhören und fordern Sie Ihre Kollegen auf, das Gehörte noch einmal mit den eigenen Worten zu umschreiben, um sicherzugehen, dass die Inhalte auch verstanden wurden. Das ist vor allem in hektischen Projektzeiten notwendig, wenn alle glauben keine Zeit für so etwas zu haben.

Sprechen Sie unter vier Augen mit den Teammitgliedern, um sich – den individuellen Kommunikationsmustern entsprechend – über aktuelle Dinge auszutauschen. Nicht jeder Mitarbeiter mag vor der gesamten Gruppe sprechen, kommuniziert aber gerne im Zwiegespräch mit seinen Kollegen. Vielleicht muss sich ein

Mitarbeiter auch mal wieder "etwas Luft machen", um anschließend in der Gruppe wieder an der Kommunikation teilzunehmen. Das erfahren Sie nur im direkten Austausch.

Generell ist eine **interessierte, offene, respektvolle und fragende Haltung** – persönlich, wie auch als generelles Gesprächsklima – förderlich für Kommunikation im Team. Oder andersherum: Hätten Sie Lust, sich mitzuteilen, wenn es keinen interessiert, was Sie sagen oder Ihre Ideen und Vorschläge immer gleich "abgebügelt" werden?

Fazit: Chancen und Risiken eines Soziogramms

Natürlich ergibt sich durch diese "Arbeit im Verborgenen", ohne valide Erhebung kein objektives Bild der Kommunikationsbeziehungen. Seien Sie sich bewusst, dass Sie auf eine Darstellung Ihrer eigenen Wahrnehmung blicken. Das ist nicht die Realität! Und es ist nur ein Blick auf die aktuelle Situation. In einem halben Jahr kann alles völlig anders aussehen – wiederholen Sie die Bestandsaufnahme also regelmäßig. Anhand älterer Aufzeichnungen können Sie außerdem kontrollieren, ob Interventionen den erhofften Erfolg gebracht haben.



Ihr erstelltes Soziogramm eignet sich nur bedingt für eine Präsentation vor Ihrem Projektteam, da die Darstellung in einer sehr plastischen Grafik eine starke Wirkung erzeugt. Insbesondere gilt dies für diejenigen, deren Selbstbild durch solche Erhebungen möglicherweise massiv in Frage gestellt wird. Deshalb wird die Soziometrie nur sehr selten und in äußerst sorgfältig ausgesuchten Gruppen oder wie hier in abgewandelter Form angewendet.

Das Soziogramm ist für andere Aspekte des Umgangs der Teammitglieder untereinander leicht adaptierbar. So können z.B. Freundschaften, Rivalitäten oder neutrale Arbeitsbeziehungen dargestellt werden. Auch eine Erweiterung auf die Umweltbeziehungen des Projektteams oder als Teil der Stakeholder-Analyse ist das Soziogramm schnell anwendbar (Lesen Sie hierzu die Methodenbeschreibung "**Umfeldanalyse**", Projekt Magazin).

Literaturhinweise

- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt Verlag, Bern, 2017
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag, Frankfurt a.M., 1987
- Moreno, Jacob Levy: Die Grundlagen der Soziometrie. Westdeutscher Verlag, Köln, 1954
- Tuckman, B. W.: Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin. 63, 1965, S. 384-399; zitiert nach: van Dick, R.; West, M. A.: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Hogrefe, Göttingen, 2013

Online-Tools zur Erstellung eines Soziogramms:

1. <https://www.heise.de/download/product/soziogramm-editor-56802>
2. <http://de.ccm.net/download/downloaden-1205-soziogramm-editor>
3. <https://www.freeware.de/download/soziogramm-editor/>

Tipp – Führung

Stimmung im Keller

Im Team ist die Luft raus – was tun?

Rückblick: Die Projektmitarbeiter haben engagiert gearbeitet, die Zwischenergebnisse wurden zufriedenstellend erreicht, die Stimmung im Team war in Ordnung. So war es, doch zwischenzeitlich hat sich einiges verschlechtert. Die Bereitschaft, sich in gleichem Maße einzubringen, hat nachgelassen, der nächste Meilenstein wird nicht erreicht und im Team hat sich eine negative Stimmung verbreitet.

Die Ursachen sind klar: Die Ziele sind in letzter Zeit häufig geändert worden. Die Priorität des Projekts scheint gesunken, jedenfalls hat die Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger nachgelassen. Erschwerend kommt hinzu, dass einige Teammitglieder zusätzlich andere Aufgaben übernehmen mussten. Nicht verwunderlich, dass sich diese Einflüsse negativ auf die Stimmung im Team und die Einsatzbereitschaft des Projektmitarbeiters auswirken. Die Projektleitung muss handeln, Aussitzen gilt nicht.

Was kann die Projektleitung unternehmen, wenn im Team die Luft rausgeht?

1. Veränderungen sensibel wahrnehmen und die Symptome operationalisieren

Negative Veränderungen kündigen sich häufig durch kleine Signale frühzeitig an. Das ist in Projektteams nicht anders wie in einer Zweierbeziehung. Achtsamkeit und Zeit sind erforderlich, um solche Frühwarnindikatoren einer Fehlentwicklung aufzunehmen und zu nutzen. Ich möchte die beiden Kernregeln zuerst nennen, die ich anschließend konkretisiere:

- Achte auf den gruppendynamischen Prozess.
- Höre und sehe die Botschaften des einzelnen Projektmitarbeiters.

Typische Symptome beachten

Auf den gruppendynamischen Prozess zu achten, ist kein Hexenwerk. Einige Symptome sollen verdeutlichen, was damit gemeint ist:

- Die Unlust, an Sitzungen teilzunehmen, steigt. Im Gegensatz zu früher kommen die Projektmitarbeiter häufiger zu spät.
- Termine werden nicht mehr so zuverlässig eingehalten.

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

- Die Kommunikation im Team ist gereizt.
- Die Bereitschaft sich zu unterstützen lässt nach.
- Spott und Ironie über Entscheidungsträger oder über das Projekt treten auf.
- Die Entscheidungsbereitschaft im Team ist gesunken.

Die Liste lässt sich leicht erweitern.

Ursachen ermitteln

Denken Sie über mögliche Ursachen der negativen Veränderung nach. Unterscheiden Sie zwischen strukturellen und personellen Ursachen?

- Strukturelle Ursachen sind beispielsweise laufende Zieländerungen, unklare Rahmenbedingungen, Ressourcenprobleme oder unklare Prioritäten.
- Zu den personellen Ursachen gehören das mangelnde Interesse eines Projektmitarbeiters am Projektziel oder persönliche Probleme.

Natürlich können die Ursachen auch in beiden Feldern liegen bzw. sich gegenseitig verstärken. Diese Unterscheidung kann Ihnen nutzen, die richtigen Lösungen zu finden.

Zur Führungsaufgabe der Projektleitung gehört es, mit den Mitarbeitern zu reden – und das nicht nur in Meetings, sondern auch informell am Kaffeeautomaten.

- Fragen Sie sich selbstkritisch, ob Sie genügend Zeit für Gespräche verwenden.
- Hören Sie aufmerksam zu und fragen Sie nach, welche Bedenken die Kollegen haben.
- Das bedeutet nicht, in eine Hypersensibilität zu verfallen; zu viel Aufmerksamkeit kann nerven oder Misstrauen produzieren.

2. Über den Gruppenprozess reden – die Veränderungen im Team ansprechen

Sprechen Sie im Team die Veränderung an, denn dadurch kommen die Themen auf den Tisch. Allerdings sollten Sie im Vorfeld genau überlegen, ob es sich bei den Problemen wirklich um ein Teamproblem handelt oder ob z.B. nachlassende Motivation nur bei einem oder zwei Projektmitarbeitern auftreten.

Trennen Sie Probleme des Teams von Problemen einzelner Projektmitarbeiter. Sprechen Sie die Motivationsprobleme eines einzelnen Projektmitarbeiters unter vier Augen an und nicht im Team. Haben Sie den Eindruck, dass die Symptome alle oder die meisten Teammitglieder betreffen, dann gehört das Thema in eine Teamsitzung.

Der Zeitpunkt ist entscheidend

Achten Sie auf den richtigen Zeitpunkt für die Besprechung. Es macht keinen Sinn, solche oft heiklen Themen mal schnell so nebenbei zu besprechen. Kündigen Sie das Thema und die Ziele der Besprechung im Vorfeld an, dann können sich die Projektmitarbeiter vorbereiten. Überraschungseffekte durch fehlende Vorankündigungen können negativ bewertet werden.

Vermeiden Sie Missverständnisse

Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihre Sichtweise über die Situation des Teams von den Projektmitarbeitern geteilt wird. Sie haben den klaren Eindruck, dass sich die Stimmung im Team verschlechtert hat, doch möglicherweise sehen die Projektmitarbeiter das anders. Um Missverständnisse zu vermeiden, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

1. Schildern Sie sachlich Ihre Sichtweise. Bringen Sie Fakten, nennen Sie Beispiele und schildern Sie Ihre Eindrücke. Bereiten Sie sich auf die Besprechung vor. Kehren Sie das Thema nicht unter den Teppich, sondern sprechen Sie offen die Probleme an. Vermeiden Sie Vorwürfe, falschen Trost oder allgemeine Appelle nach dem Motto "wir müssen durchhalten".
2. Bitten Sie anschließend die anderen, ihre Meinung zu äußern. Verzichten Sie auf Bewertungen, nehmen Sie die Aussagen ernst, auch wenn sie diese nicht teilen.
3. Die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede müssen herausgearbeitet werden, um ein klares Bild über die Entwicklung des Teams zu erhalten:
 - Wo gibt es Konsens bezüglich der Symptome und deren Auswirkungen?
 - Wo gibt es unterschiedliche Sichtweisen bezüglich der Symptome und deren Auswirkungen?
 - Je klarer das Bild über die Situation des Teams herausgearbeitet ist, desto besser können die Lösungen gemeinsam im Team erarbeitet werden.

3. Gemeinsam Lösungen im Team herausarbeiten

Nehmen wir an, es besteht im Team Konsens über die negative Entwicklung. Nun ist es an der Zeit, gemeinsam über die Ursachen zu sprechen und Lösungsmaßnahmen zu finden. Dabei geht es um zwei Fragen:

1. Was können wir innerhalb des Teams tun, um die Situation zu verbessern?
 - Können wir unsere Meetings kürzen oder besser vorbereiten?
 - Kann der Informationsfluss im Team verbessert werden?
 - Stimmt die Aufgabenverteilung im Team?
 - Was kann die Projektleitung aus Sicht der Mitarbeiter besser machen?
2. Welche Empfehlungen und Forderungen müssen an die Entscheidungsträger adressiert werden, um die Arbeitssituation zu verbessern?

- Prioritäten klären
- Notwendige Ressourcen zur Verfügung stellen
- Klare Entscheidungen zeitnah treffen
- Interessenkonflikte zwischen Organisationseinheiten nicht in das Projektteam verlagern

4. Probleme mit Empfehlungen gekonnt adressieren

Die beste Analyse nutzt nichts, wenn die Projektleitung die Ergebnisse nicht umsetzen kann oder will. Die Projektleitung muss die Probleme, die im Team nicht gelöst werden können und den Projekterfolg gefährden, richtig adressieren.

- Informieren Sie die Entscheidungsträger klar und deutlich über die Situation im Team. Erklären Sie präzise (nicht zu verwechseln mit langatmig) die Ursachen und präsentieren Sie die Empfehlungen des Teams.
- Entlassen Sie die Entscheidungsträger nicht aus ihrer Verantwortung.

Sorgen Sie anschließend für die notwendige Transparenz im Team. Informieren Sie das Projektteam auf jeden Fall über die Ergebnisse des Klärungsprozesses. Wenn Sie darauf verzichten, um im Falle eines Misserfolgs die Projektmitarbeiter nicht noch mehr zu demotivieren, dann können Sie in aller Regel davon ausgehen, dass die Luft im Team noch mehr rausgeht.

Fachbeitrag

Typische Problemquelle im Projektalltag

Außen sachlich, innen emotional – Konfliktursachen richtig erkennen

In den vergangenen zehn Jahren hat sich einiges geändert: Fast ist es selbstverständlich, dass nicht nur Mütter, sondern auch Väter nach Elternzeit fragen oder dass Manager und Fachleute beiderlei Geschlechts offen über ihre Burnout-Problematik sprechen können. Schaut man aber etwas genauer hin, haben sich die grundlegenden Probleme in der Kommunikation, vor allem über die so wichtigen und oft unterschätzen Emotionen hartnäckig am Leben erhalten. Die meisten Projektleiter sind zwar immer noch exzellente Techniker, verfügen aber häufig über viel zu wenig Kompetenz im Beziehungsmanagement.

Dabei geht es nicht darum, Emotionen zum Selbstzweck am Arbeitsplatz auszutauschen und zu besprechen oder gar Empfindlichkeiten in den Vordergrund zu stellen, wo doch sachlich-fachliche Entscheidungen nötig wären. Sondern es geht nach wie vor darum, gute, gesicherte und zielführende Entscheidungen zu treffen, eine nachhaltig zufriedenstellende und damit dauerhaft erfolgreiche und effektive Atmosphäre zu schaffen, in der die oft schwierige und hochkomplexe Arbeit im Projekt überhaupt erst gelingen kann.

Alltag eines Projektleiters

Die Problematik lässt sich am besten anhand eines Beispiels verdeutlichen: Nehmen wir einmal an, das Projektmitglied Michael Bertold will sich beim Projektleiter Ralf Leiter über einen Kollegen beschweren. Sein eigentliches Ziel ist es, beim Projektleiter Unterstützung für die eigene Sicht der Dinge zu erhalten. Er fühlt sich von einem Kollegen, mit dem er auch privat Schwierigkeiten hat, ausgenutzt, überkontrolliert und laufend in der selbständigen Ausführung seiner Arbeit gestört.

Zudem ist er immer noch verletzt, weil er selber gerne die Position des Projektleiters bekommen hätte. Er fühlt sich falsch in seinen Fertigkeiten eingeschätzt, ja geradezu ignoriert. Nach wie vor ist er der Überzeugung, dass er selber mindestens ein gleich starkes Anrecht auf den "Posten" gehabt hätte wie sein Kollege. Er fühlt sich von seinem ehemaligen Kollegen oft nicht ernst genommen und herabgesetzt. Und das belastet ihn.

Der Projektleiter hingegen ist vor allem stolz auf seine Position, die er in seinen Augen nach 15 Jahren im Betrieb auch wirklich verdient hat. Er ist überzeugt, Projektleiter geworden zu sein, weil er der beste Fachmann ist, die meiste Erfahrung derjenigen im Unternehmen hat, die für diese Stelle infrage kommen und dass er technische Probleme am besten und schnellsten im Sinne des Kunden und zugunsten des Unternehmens lösen kann.

Autor



Heinz-Detlef Scheer

Diplom-Psychologe und gelernter Kaufmann, Geschäftsführer der Scheer consulting

GmbH. Schwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Team-Entwicklung und Coaching hochbegabter Menschen

Kontakt: scheerconsulting@t-online.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Emotionen stören nur

In Bezug auf andere Menschen ist der Projektleiter grundsätzlich der Meinung, dass ein Unternehmen ein Ort ausschließlich sachlich-fachlicher Auseinandersetzung ist und dass "man sich zusammennehmen muss", wenn Gefühle aufkommen. Prinzipiell hat er nichts dagegen, wenn Menschen Gefühle haben, aber das sollen die Mitarbeiter mit sich und am besten zu Hause ausmachen. Sämtliche organisatorischen Probleme betrachtet er deswegen ausschließlich genauso: als organisatorisch bedingt und eben deshalb auch (und nur) auf diesem Wege lösbar.

Emotionen hält er für eine den geregelten Betriebsablauf störende Schwäche von Frauen, was er in den letzten Jahren besonders festgestellt hatte, wenn Frauen Managementpositionen erreicht hatten. Zwar hat er nichts gegen Frauen im Management einzuwenden, und er selbst war von dem einen oder anderen Gespräch mit seiner neuen Linienvorgesetzten "angenehm" überrascht, aber prinzipiell respektiert er Frauen in Führungspositionen nur, wenn sie sich letztendlich wie "normale" Männer benehmen. Was die meisten tatsächlich irgendwann taten, diese Erfahrung hatte er jedenfalls in den letzten Jahren gemacht.

Das "durchaus angenehme" Gespräch mit seiner neuen Chefin führte er auf seine eigenen herausragenden fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen im Projektmanagement zurück und auf sonst nichts. Möglicherweise ist ihm überhaupt nicht bewusst, dass sowohl seine Chefin wie auch er selbst – und wie jeder normale andere Mensch auch – vor allem von Emotionen gesteuert werden.

Wenig Bewusstsein, dass Emotionen wichtig sind

Dieses typische Beispiel zeigt, dass viele Führungskräfte sich nicht über die Bedeutung von Emotionen und deren Auswirkungen auf unseren Arbeitsalltag bewusst sind. Dazu ein anderes kurzes Beispiel:

Heinrich Meierdiercks, ein Kollege von Ralf Leiter, war neulich auf einer Projektleiter-Weiterbildung, in der es u.a. auch um das Thema der Kommunikation innerhalb des Projektteams ging. Eigentlich waren sich alle Teilnehmer einig gewesen, dass es der Trainer dort mit der Betonung der Bedeutung von Gefühlen in der Gruppenarbeit etwas übertrieben hatte. Naja, er war Psychologe und das war wohl sein Job, aber trotzdem.

So hatte der Trainer die Gruppe auch dazu aufgefordert, Gefühle zu benennen. Unter den Teilnehmern befanden sich auch zwei Frauen und sie alle zusammen hatten spontan fünf Emotionen genannt: Hass, Jähzorn, Freude, Wut und Trauer. Und im Grunde waren sie sich angesichts dieser Emotionen auch schnell einig, dass diese im Unternehmen nur hinderlich sind und höchstens überflüssige und möglicherweise kostspielige Streitereien auslösen würden. Der Trainer hatte daraufhin gesagt, dass es mehrere hundert Ausdrücke für unterschiedliche Gefühle gäbe, dass aber die genannten fünf Gefühle oft nach einer Aufforderung aufgezählt würden.

Nach einer Weile erst kamen die Teilnehmer auf immer mehr Gefühle, die möglicherweise auch im alltäglichen Geschehen, beispielsweise im Projektmanagement, eine große Rolle spielten: Sicherheit, Angst, das Gefühl betrogen worden zu sein, Euphorie über einen gelungenen technischen Kniff, beleidigt sein, verletzt sein, sich motiviert oder von etwas angezogen fühlen, Glück, Niedergeschlagenheit, Zuversicht und Verzweiflung, um nur einige Beispiele zu nennen. Nachdem sie einen gewissen Anlauf überwunden hatten, waren die Frauen dabei leicht im Vorteil – ihnen fielen einfach mehr Gefühle ein als den Männern.

Gefühle sollen zuhause bleiben

Die anschließende Diskussion zeigte eindeutig, dass im Allgemeinen Mitarbeiter wie Führungskräfte der Überzeugung waren, dass es Gefühle zwar gäbe und dass sie in der Lebensplanung und auch in der Familie eine gewisse Rolle – auch bei Entscheidungen – spielen würden, dass man sie aus dem Berufsleben aber bitte doch lieber heraushalten sollte. Denn erstens hätten sie dort nichts zu suchen und zweitens wären sie dort auch nur hinderlich.

Mit dieser Einstellung ist die Seminargruppe nicht alleine; es ist immer noch die letztlich vorherrschende Meinung vieler Menschen im Berufsleben. Dass das freilich abends in der Stammkneipe ganz anders klingt und der Freund aus der anderen Firma dann "zugetextet" wird mit regelrechten (negativen) Tiraden voller Gefühlen, emotional gesteuerten Intrigen, die bis hin zu Sabotage- und Putschversuchen oder Unterschlagungen von Informationen aufgrund von Eifersüchteleien reichen – das ist natürlich eine ganz andere Sache... Woran liegt das nur? Schauen wir uns das Eingangsbeispiel einmal genauer an:

Projektleiter und Teammitglied reden perfekt aneinander vorbei...

Michael Bertold betritt das Büro seines Projektleiters Ralf Leiter mit dem Satz: "Herr Leiter, ich kann so nicht arbeiten!" Herr Leiter wendet sich ihm zu und denkt sich im Stillen, dass das sicher mit dem neuen Software-Paket zu tun hat, das ihnen die IT letzte Woche aufgedrückt hatte. Michael Bertold fährt fort: "Das geht jetzt schon seit zwei Tagen so. Wegen jeder Kleinigkeit kommt der Büttner zu mir gerannt und fragt mich aus. Der kann überhaupt nicht alleine arbeiten. Und dann hört er nicht auf zu jammern... der wird zur Belastung..."

Ralf Leiter, der sich sicher ist, dass die Ursache für das Problem in dem Software-Paket liegt, antwortet: "Die machen aber auch manchmal ganz schönen Mist! Warten Sie mal vierzehn Tage, dann haben die Entwickler die Fehler draußen, dann wird das schon laufen, da machen Sie sich mal keine Sorgen! Der Büttner kapiert das dann schon. Immerhin ist der doch auch Ingenieur!"

Bertold versucht sich zu erklären: "Nein, es geht nicht um die Software..., es ist nur, der Büttner fragt mir Löcher in den Bauch und hält mich von Arbeiten ab. Der muss doch alleine mit seinen Konstruktionszeichnungen fertig werden können... Ich habe auch den Eindruck, der nutzt meine Hilfsbereitschaft aus. Ich selbst hänge dauernd hinterher mit meinen Arbeiten, weil ich ständig was für den Büttner tun muss!"

"Ach so, geht es schon wieder um die Datenbank?" fragt Leiter und bietet sofort Hilfe an: "Soll ich mich mal darum kümmern? Warten Sie, ich erledige das gleich morgen früh. Machen Sie erst einmal Feierabend, morgen läuft die, das wäre doch gelacht, wenn wir das nicht hinbekommen!"

Die subjektive Sicht der Dinge

Diese Form der "Dialoge" könnte man noch ewig fortsetzen, möglicherweise würde keiner der Beteiligten bemerken, dass es sich schlicht um parallel ablaufende Monologe handelt. Dabei verfolgt jeder der beiden seine eigene These von der Störungsursache (Kausalattribution, s. Kasten), die jedoch nichts mit dem wirklichen Grund des Ärgers, der sich langsam entwickelt, zu tun hat (übrigens handelt es sich beim Ärger selbst um eine Emotion!).

Denn der Sache wirklich auf den Grund zu gehen und damit emotionale Konflikte aufzudecken, ist bei allen Beteiligten mehr oder weniger immer noch ein Tabuthema. Etabliert mag inzwischen die Tatsache sein, dass es emotionale Probleme gibt und dass diese manchmal das Familienleben vergiften und auch Auswirkungen auf die "Arbeitsmoral" der Betroffenen haben. So wird das in manchen Unternehmen hier und da auch einmal angesprochen, weil das "moderne" Führungskräfte durchaus für wichtig halten.

Allerdings scheint es ebenso oft Konsens zu sein, dass es emotionale Störungen nur geben kann, wenn sie jemand von außen in die Firma "hinein" trägt, weil er mangelhaft zwischen Beruf und Privatleben unterscheiden kann. Dass die Ursachen womöglich direkt in der Auseinandersetzung im eigenen Team zu finden sind, mag zwar der eine oder andere ahnen – aber nicht thematisieren. Auf diese Weise können dann die Beteiligten natürlich für lange Zeit aneinander vorbeireden.

Kausalattribution und die Folgen

Kausalattribution nennt man die Art und Weise, wie jemand einem Ereignis im Sinne des Ursache-Wirkungs-Prinzips eine Ursache zuschreibt. Beispiel:

Ein Mitarbeiter liefert eine Arbeit mit wesentlicher Verspätung unvollständig ab. Der Vorgesetzte, der sich nicht nach den Ursachen dafür erkundigt, kann sich nun folgende Szenarien denken:

1. Der Mitarbeiter hat sich nicht genügend angestrengt.
2. Der Mitarbeiter hatte die notwendige Fertigkeit nicht.
3. Der Mitarbeiter ist von irgendjemandem oder irgendetwas an der Erledigung der Aufgabe gehindert worden.
4. Die Aufgabe war undurchschaubar und/oder nicht lösbar.

Neben der Tatsache, dass es mehrere Möglichkeiten der Ursachenzuschreibung geben kann, ist hier vor allem wichtig, dass je nach Ursachenzuschreibung völlig unterschiedliche Lösungswege eingeschlagen werden. Beispielsweise könnten Lösungen in Folge der Ursachenzuschreibungen sein:

Fall 1: Anreiz für den Mitarbeiter schaffen, den Mitarbeiter tadeln, abmahnen usw.

Fall 2: Mitarbeiter schulen, Hilfsmittel zur Verfügung stellen usw.

Fall 3: Störungen beseitigen, Zuständigkeiten oder andere organisatorische Dinge neu regeln, andere Mitarbeiter ermahnen usw.

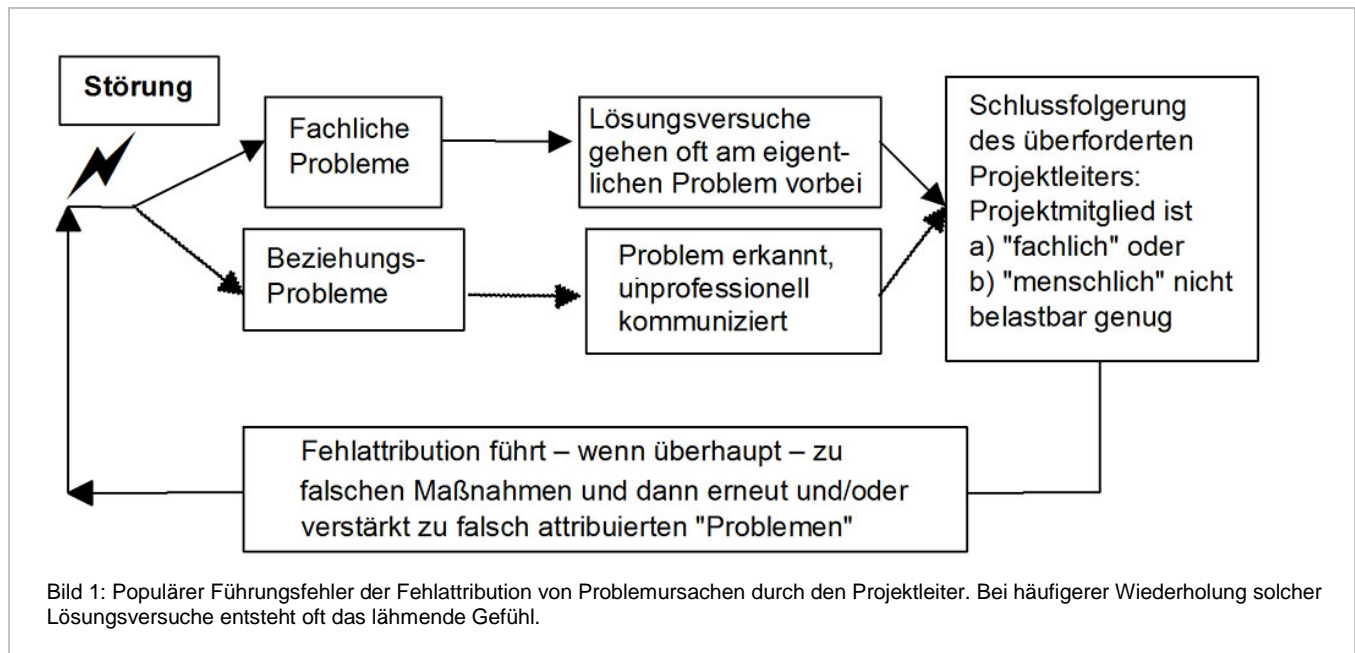
Fall 4: Sich selbst hinsetzen, und in Zukunft die Aufgaben besser formulieren, mehr Hintergrundinformationen geben, das Ziel transparenter machen usw.

Man stelle sich beispielsweise vor, der "wahre Grund" sei Punkt 4 und der hilfsbereite Vorgesetzte kommt mit Lösungsversuchen der Gruppe 1!

Vorprogrammierte Fehlentscheidungen

Und noch schlimmer: Durch diesen Umstand kann es zu drastischen Fehlentscheidungen bei der Lösungssuche kommen. Wenn sich die These von Herrn Leiter durchsetzt, der die Störungsursachen lediglich in Software- oder Hardwareproblemen bei anderen Beteiligten sieht ("die IT"), wird er möglicherweise Herrn Bertold über kurz oder lang mit (völlig sinnlosen) "technischen" Lösungen beglücken: neues Programm, neuer PC, neues Verfahren usw. In der Absicht, Herrn Berthold bei der technisch orientierten Lösung des Problems zu helfen – denn das kann Herr Leiter am besten – zielt er also möglicherweise an der eigentlichen Ursache vorbei.

Sollte sich aber die These von Herrn Bertold durchsetzen, der als Störungsursache die mangelnden fachliche Qualifikation des Herrn Büttners sieht, wird Herr Büttner möglicherweise bald (völlig sinnloserweise) auf eine Schulung geschickt oder nach einer längeren Phase solcher Problemlösungsversuche als "unfähig" entlassen oder versetzt. Auch dies führt also zu keiner angemessenen Problemlösung. Dass Herr Bertold ebenfalls ahnt, dass das Problem nicht in der mangelnden Ausbildung des Herrn Büttners liegt, ist ihm aber nicht soweit bewusst, dass er entsprechend handeln würde.



Nachhaltige Folge könnte das demotivierende Gefühl (!) sein, das sich aber auch keiner der Beteiligten direkt erklären kann, dass Herr Leiter als zunehmend übergriffig und bevormundend gilt und lauter nicht wirklich nachvollziehbare und wirksame technische Entscheidungen trifft (vgl. Bild 1). Die Quittung könnte beispielsweise in der Kantine beim Mittagessen gereicht werden: "Sag mal, was ist denn eigentlich beim Leiter los, da wird die Stimmung auch immer schlechter (Gefühle!). Man hat ja regelrecht den Eindruck, der doktert nur noch auf gut Glück herum. Mal die, mal der, mal jenes, aber seine Leute scheint er insgesamt nicht mehr im Griff zu haben!"

Der wahre Grund der Schwierigkeiten, nämlich eine völlig normale Beziehungsstörung zwischen Herrn Bertold und Herrn Büttner, bleibt den Beteiligten verborgen und kann so weiter ihre kontraproduktiven Früchte tragen. Eine "völlig normale Beziehungsstörung" kann z.B. auf einer schon länger zurückliegenden Serie von Missverständnissen beruhen, die – gepaart mit einer grundlegenden Antipathie der beiden – regelmäßig dazu führt, dass sich beide aus dem Wege gehen, wo sie nur können. Da ihnen dies aber nicht bewusst ist, suchen sie für diese Tatsache mehr oder weniger bewusst nach fachlichen Ursachen.

Hätte Herr Leiter eine "Antenne" dafür gehabt, was Herrn Bertold tatsächlich umtreibt, dann hätte vermutlich ein gut geführtes Coaching-Gespräch diese Ursache in kurzer Zeit zutage gefördert und Herr Leiter hätte in seiner Funktion als Projektleiter dafür sorgen können, dass diese Störung zum Wohle aller Beteiligten bearbeitet und beseitigt wird.

Ursachen für Fehlentwicklungen

Fehlentwicklungen im alltäglichen Führungs- bzw. Gesprächsverhalten können vielfältige Ursachen haben. Beispielsweise ist es möglich, dass Herr Leiter aus unserem Beispiel nicht genügend soziale Kompetenz besitzt, um überhaupt an das Vorhandensein solcher Störquellen zu denken. Es kann auch sein, dass bestimmte, von Herrn Leiter verinnerlichte Glaubenssätze dazu führen, dass er in solchen Momenten grundsätzlich eine unzutreffende Botschaft wahrnimmt.

Solche Glaubenssätze können z.B. sein: "Männer machen kein Theater!", "Emotionen gehören nach Hause, aber nicht in den Betrieb!", "Im Unternehmen muss man immer sachlich bleiben!" usw. Sie verhindern oft eine fruchtbare Auseinandersetzung und damit eine Wiederherstellung einer funktionierenden Arbeitsbasis. Denn wenn Emotionen die Ursache sind, müssen sie auch als solche berücksichtigt werden. (Zum Thema "Glaubenssätze" s. auch "[Bin ich ein Doppelagent?! – Teil 1: Wie Glaubenssätze unsere Entscheidungen steuern](#)", Projekt Magazin 01/2015)

Der "blinde Fleck" und seine Folgen

Eine weitere Möglichkeit ist, dass Herr Leiter in diesem Bereich einen persönlichen "blinden Fleck" hat, der in dieser speziellen Situation eine realistische Wahrnehmung einschränkt oder verhindert. Es gibt unterschiedliche Gründe für die Entstehung von blinden Flecken, wie z.B. nie geklärte Konflikte zwischen Personen oder schwere Kränkungen, die nie wirklich verarbeitet wurden und deswegen immer noch wirken, und dann im Alltag verdrängt werden (müssen), wenn bestimmte Stichwörter (in diesem Fall Emotionen betreffend) fallen. Zum besseren Verständnis wollen wir bei der hypothetischen Annahme bleiben, Herr Leiter habe hier (nur!) einen "blinden Fleck" bezüglich der emotionalen Komponenten in dieser Situation. Er sieht nur die fachlichen Aspekte und kann dementsprechend nur Lösungen auf dieser Grundlage anbieten.

Herr Leiter hat außer über technisch-fachliche Fragen bisher wenig über sich und sein Führungsverhalten nachgedacht. Er weiß auch wenig über seine Wirkung bei anderen, weil er in seinem Leben bisher wenig und falls doch, kein ehrliches Feedback bekommen hat. Er findet, dass dieses ganze "Sozialgewäsch" nichts in der Firma zu suchen hat, schließlich geht es hier um "Maschinen und die Produktion, also ganz harte Fakten, nicht um Selbsthilfegruppen...". Außerdem kann er mit seinen eigenen Gefühlen nicht besonders gut und offen umgehen (auch sich selbst gegenüber nicht!).

Zuhause in der Familie gibt es deswegen schon öfter mal Probleme, aber die möchte er verständlicherweise im Unternehmen nicht auch noch bekommen. In seinem Unternehmen wird er jedoch laufend mit den Problemen seiner Mitarbeiter konfrontiert und muss erleben, dass immer, wenn Probleme auftauchen, etwas schief geht, was ihm wiederum selbst Probleme bereitet. Egal was im Einzelnen passiert: Für ihn wird es (emotional) unangenehm.

Der Frust nimmt zu

Da Herrn Leiter offenbar das Talent fehlt, mit den Emotionen anderer angemessen umzugehen, wird es für ihn immer schwieriger, weil diese ungelöst – für ihn unlösbar! – Situationen zunehmend frustrierender werden: Sie bedeuten jedes Mal ein Misserfolgserlebnis und weisen auf seine eigene Unfähigkeit hin. Sein Selbstwert sinkt, weil er den Eindruck hat, zu versagen.

An diesem Punkt setzt irgendwann ein Selbstverteidigungs-Mechanismus unseres Gehirns ein, das dem unangenehmen Erlebnis einen Riegel vorschiebt: Wir schalten einfach ab, wenn es zu viel oder zu bedrohlich wird und hören nur noch, was wir hören wollen oder wofür wir eine Lösung haben. Alles andere wird ausgeblendet. Auf diese Weise müssen wir uns nicht dauernd selbst in Frage stellen und vermeiden (unbewusst) eine Wiederholung des unangenehmen Misserfolgsereignisses.

Eine Überlebensstrategie wird zur nachhaltigen Fehlerquelle

Diese Überlebensstrategie unseres Gehirns ist ein völlig normaler Effekt und trifft selbstverständlich nicht nur auf Techniker zu, sondern auch auf alle anderen Berufsgruppen. Aber zurück zu Herrn Leiter aus unserem Beispiel: Er bietet Herrn Bertold für sein Problem mehrere technische oder organisatorische Lösungen an. Lösungen also, die er selbst exzellent beherrscht.

Diese können in einigen Fällen sogar oberflächlich oder kurzfristig weiterhelfen – vielleicht, weil sie als Nebenwirkung zwei Streithähne trennen, weil die Arbeitsabläufe geändert wurden, der Eindruck des Bemühens entsteht oder weil Wertschätzung auch über technische Anschaffungen transportiert werden kann, wenn diese auf den Wert der eigenen Person als solche bezogen werden können. Man freut sich u.U. auch über Bemühungen, die nichts zur Lösung beitragen, weil man (Emotion!) "gerührt" oder irgendwie anders beeindruckt ist, dass sich eine bestimmte Person so um einen anderen (man selbst nämlich) bemüht.

Wenn die wahren Gründe zutage treten...

Vielleicht verlässt Herr Berthold auch als Folge einer solchen Scheinlösung erleichtert das Büro von Herrn Leiter, da ihm klar geworden ist, worum es eigentlich geht: Er kann Büttner nicht leiden, weil der ihm seine Freundin weggeschnappt hat und ihn damit aufzieht, dass er, Bertold, Projektleiter werden wollte. Sich mit dieser Tatsache auseinanderzusetzen, ist ihm so unangenehm, dass er nicht systematisch darüber nachdenken, geschweige denn darüber sprechen möchte, weil ihn jedes Mal seine Emotionen überwältigen.

Der Konflikt mit Herrn Büttner hat also nicht nur rein berufliche, sondern vielmehr private Gründe, was Herr Bertold aber emotional nicht trennen konnte und nun unbewusst Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis hat. Bietet ihm Herr Leiter dann eine technische Lösung, muss er vor Herrn Leiter nicht seine Emotionen bzw. seine "privaten" Probleme ausschütten. Der Druck, der dadurch neben dem eigentlichen Problem auf Herrn Büttner lastete, ist erst einmal raus, und Herr Leiter steht als sachlich-fairer und bemühter Problemlöser da.

Kurzfristig schafft das eine gewisse Erleichterung – nur langfristig gesehen wird die Klärung des Problems bis zur "nächsten Runde" verschoben, ohne dass die Beteiligten dies bewusst wahrnehmen und den Verdrängungsmechanismus stoppen könnten; das Problem und die damit verbundenen Behinderungen in den Arbeitsabläufen bleiben also weiterhin bestehen.

Die scheinbare "Balance" einer Lösung

Noch ein Wort zur "Balance": Die "emotionale Kränkung" mit all ihren demotivierenden Folgen für Herrn Bertold wird möglicherweise durch die emotionale (!) Wirkung einer an sich überflüssigen technischen Lösung wieder ausbalanciert,

weil sie – solange sie nicht schadet – auch als "Wiedergutmachung" FÜR Herrn Bertold und GEGEN Herrn Büttner interpretiert werden kann. In dem Getümmel dieses kleinen Eifersuchtsgetetzels kann das selbstverständlich nur von kurzer Dauer und nur mittelmäßiger Befriedigung sein, aber kurzfristig ist damit scheinbar ein Problem "gelöst".

Es ist also eine (scheinbare) momentane, für das eigentliche Problem aber gar nicht relevante Entspannung aufgetreten. Ein Kaufmann würde sagen: Eine klare Fehlinvestition von Geld und Manpower!

Wege zur Problemlösung

Um das im Beispiel beschriebene Problem zu lösen, hätte dem Projektleiter eine größere Portion an Selbsterfahrung geholfen. Er hätte dann gelernt, mit den eigenen Gefühlen besser umzugehen und anderen Menschen eben solche zuzugestehen. Auch hätte er die Gefühle anderer besser einschätzen können. Allein das Wissen, dass Herr Leiter bei auftretenden Konflikten neben der Sachebene auch immer die emotionale Ebene im Blick haben sollte, hätte ihm also in diesem Beispiel entscheidend helfen können.

Bestimmte Techniken der Gesprächsführung wären ebenfalls hilfreich gewesen. Beispielsweise hätte er "aktiv zuhören" können, anstatt sofort eigene Hypothesen zu entwickeln und auf dieser Basis ein Gespräch zu beginnen. Aktives Zuhören sollte meiner Meinung nach zum Standard-Repertoire einer Führungskraft gehören – nicht alle Führungskräfte machen leider gezielt Gebrauch davon.

Aktives Zuhören verhindert Schubladendenken

Was bedeutet aktives Zuhören genau? Aktives Zuhören heißt, dass ich als Gesprächsführer nachfrage, wenn mir etwas berichtet wird, bis ich sicher sein kann, dass ich richtig verstanden habe, worum es geht – also solange, bis mir mein Gesprächspartner sagt, dass das tatsächlich so ist. Erst, wenn ich mir dessen sicher bin, spreche ich weiter, nenne also beispielsweise den nächsten Punkt, der mir wichtig ist.

Hätte Herr Leiter also Herrn Bertold aktiv zugehört, hätte das Gespräch im Beispiel eine andere Wendung nehmen können:

"Herr Leiter, ich kann so nicht arbeiten!" war der erste Satz von Herrn Bertold. Hätte Herr Leiter Zeit zur Reaktion gehabt, hätte er hier bereits die Gesprächsführung übernehmen können: "Sie meinen, Sie können so nicht arbeiten? Was meinen Sie damit, erklären Sie das doch bitte genauer!" Aber Herr Bertold fuhr sofort fort: "Das geht jetzt schon seit zwei Tagen so. Wegen jeder Kleinigkeit kommt der Büttner zu mir gerannt ..."

Der Sache auf den Grund gehen

Hier spätestens hätte Herr Leiter herausfinden müssen, um was es Herrn Bertold wirklich ging. Denn nur einige denkbare Möglichkeiten wären z.B.:

- Herr Büttner kommt, weil er von nichts eine Ahnung hat...
- Herr Büttner kommt, weil er mich ärgern will...

- Herr Büttner kommt, weil ihm eine Zugangsberechtigung fehlt, ...weil ihm die Erfahrung fehlt, ...weil er nichts zu tun hat, ...weil er eigentlich nur gerne redet, ...weil er Langeweile hat, ...weil er mit einem anderen Kollegen nicht zurechtkommt, etc.
- Ich kann nicht arbeiten, weil ich mich nicht konzentrieren kann, wenn mich irgendjemand stört, ...weil ich mich in letzter Zeit schlecht konzentrieren kann, ...weil ich immer an meine Freundin denken muss, die gerade ausgezogen ist, ...weil ich mich gerade verliebt habe, ...weil ich den Büttner nicht mag etc.

Ich erspare Ihnen an dieser Stelle die Aufzählung weiterer Möglichkeiten. Fest steht nur eines: Die Illusion, man "kenne schon seine Pappenheimer", reicht als Führungswissen nicht aus. Solange Herr Leiter durch aktives Zuhören nicht auf die wahre Ursache stößt, kann er kaum helfen. Im Gegenteil: Geht die Motivation bei seiner Hilfe in die falsche Richtung, kann er geradezu das Gegenteil von dem bewirken, was er eigentlich erreichen möchte.

Das trotzig Kind in uns

Zudem: Gegen das andauernde "Interpretiert-werden" wird Herr Büttner dauerhaften Widerstand entwickeln und womöglich aus "Trotz" Positionen beibehalten, die ihn selber stören, aber Herrn Leiter als Fehldeuter dastehen lassen. Einige von uns kennen dieses Muster aus frühester Kindheit: Der Machtkampf mit der Mutter, die unbedingt möchte, dass wir die Sachen ausziehen, mit denen wir gerade in eine Pfütze gefallen sind, wird gewonnen, in dem wir so tun, als wenn uns die nassen Sachen überhaupt nichts ausmachen, wir geradezu absichtlich die Abkühlung gesucht hätten und stur die nassen Sachen anbehalten, bis wir die Erkältung haben, die die Mutter vorausgesagt hatte.

Aber das macht uns nichts, denn den Machtkampf haben wir gewonnen. Schade nur, dass wir aufgrund der Erkältung nicht zum Kindergeburtstag unseres besten Freundes dürfen, weil wir ansteckend sind und uns erholen müssen. Der Preis ist unter Umständen extrem hoch, aber uns ist es wichtiger, "gesiegt" zu haben.

Die Grundlage für Beziehungsstörungen

Oft versuchen wir uns gegenseitig in Schubladen einzuordnen. Damit wird jedoch die Grundlage für Beziehungsstörungen aller Art gelegt: Denn wer fühlt sich schon gerne von jemand anderem in eine Schublade gesteckt, noch dazu, wenn es die falsche ist und der andere darauf beharrt, es sei die richtige? "Ich weiß doch, wie es Ihnen geht!" ist mit Sicherheit die tödlichste aller Killerphrasen, wenn der Satz nicht zutrifft. Und die Chance, dass er zutrifft, ist sehr gering.

U.a. ist dies offenbar der mehr als nachvollziehbare Grund dafür, dass bestimmte "Hobby-Psychologen" nicht besonders gut bei ihrem "Publikum" ankommen, die nach einer Wochenend-Schmalspurausbildung in beliebigen Beratungsmethoden besser als ihre Kunden wissen, wie es in diesen aussieht. Ein Fehler, der einem Profi eigentlich nicht passieren sollte. Unsere Gefühle, besonders unsere Ängste und euphorischen Triumphe sind unser ureigenstes Hoheitsgebiet, und nur wir selbst entscheiden, wem wir was wann unter welchen Umständen davon preisgeben.

Schlüssel für ein besseres Verständnis

Hätte Herr Leiter im Beispiel tatsächlich und "aktiv" zugehört, wären möglicherweise die verschiedenen Gründe für die Beziehungsstörung der beiden Kollegen aufgedeckt worden, die teils außerhalb, teils im Projektgeschehen

liegen. Den Beziehungskonflikt klären können allerdings nur die beiden betroffenen Personen selbst – der Projektleiter kann lediglich zur Bearbeitung ermuntern oder beiden zuhören. Und genau das gehört zur Führung wie die Beschäftigung mit der Aufgabenverteilung, der Kontrolle der Arbeitsergebnisse oder der Urlaubsplanung!

Reagieren kann man nur auf etwas, das man kennt. Kennen lernen kann man etwas oder jemanden mit Hilfe der Technik des aktiven Zuhörens. Dazu gehört auch, dass man die eigenen Gefühle und Ideen, Lösungsvorschläge und (vorschnellen) Schlüsse in einem solchen wichtigen Führungsgespräch hinten anstellt – sonst wird man nie erfahren, was der Gesprächspartner einem sagen möchte.

Vielleicht hätte Herr Leiter für die Lage von Herrn Bertold mehr Verständnis, wenn er sie kennen würde? Ohne aktives Zuhören wird er Herrn Bertold bei der vierten oder fünften Beschwerde über seinen Kollegen vielleicht in die Schublade packen: "Unfähiger Mitarbeiter, kommt mit Kollegen nicht zurecht! Beschwerst sich aber immer häufiger bei seinem Chef, statt seine Probleme selbst in den Griff zu bekommen." Und in dieser Schublade ist Herr Bertold unter Umständen vollkommen falsch!

Aktives Zuhören als effektive Führungstechnik

Damit kein Missverständnis aufkommt: Es geht hier nicht darum, aus einem technisch orientierten Projekt eine Männer-Selbsterfahrungsgruppe zu machen, sondern lediglich darum, soviel von den anderen Teammitgliedern zu erfahren, dass es möglichst wenig Missverständnisse und eine möglichst reibungslose Zusammenarbeit geben kann. Dazu gehören soziale Kompetenz, Mut und Erfahrung mit solchen Situationen.

Das Beispiel in diesem Artikel soll deutlich machen, um was es gehen kann. Leider findet man nicht immer eine so leicht zu durchschauende Situation wie eine ausgespannte Freundin oder eine vermeintlich "geknickte" Karriere als Ursache. Oft sind die Empfindlichkeiten – gerade bei Menschen, die das abstreiten – wesentlich komplexer und von Außenstehenden kaum nachzuvollziehen. Wenn es einem passiert, dass jemand ihn mit hochrotem Kopf anschreit: "Ich habe keine Emotionen!", dann ist auch das Realität, aber schon fast bedauernswert und glücklicherweise recht selten.

Das Umfeld spielt eine wesentliche Rolle

Häufiger liegen die Ursachen in den versteckten Dingen, die aus ganz bestimmten Gründen nicht kommuniziert werden (können). Hier spielt die soziale "Erwünschtheit" in Form von vielfältigen Tabus eine wesentliche Rolle. In bestimmten Kreisen spricht man genauso wenig über bestimmte Probleme wie unter bestimmten Umständen oder mit bestimmten Leuten. Oder man macht sich mancherorts genauso unbeliebt, wie woanders beliebt, wenn man ein ausführliches Gespräch über die Fußballspiele am vergangenen Wochenende beginnen würde.

Besonders schwierig wird es manchmal bei sexuellen, religiösen oder politischen Themen. Also versuchen viele von uns, diese Themen grundsätzlich auszusparen, auch wenn sie uns und unsere Beziehungen noch so sehr beeinflussen. Fast alle psychologischen und psychodynamischen "Mechanismen", die zur Identitätsbestätigung (z.B. zum Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten Gruppe) beitragen können, tragen potenziell auch zur Abgrenzung zu anderen Gruppen bei: "Wir hier sprechen nie über Politik!! Das soll jeder zu Hause machen, wenn er will, das gehört nicht hierher...!"

Die Lösung ist einfach, aber nie leicht

Die Lösung ist einfach, weil die "Technik" des aktiven Zuhörens nicht schwieriger zu erlernen ist, als z.B. das Telefonieren. Sie ist jedoch niemals leicht, weil es mehr als Begabung braucht, um mit solchen Situationen erfolgreich umgehen zu können. Weil man relativ hartnäckig sein muss, die eigene Person und deren Gefühle in einer solchen Situation herauszuhalten. Und das auch noch, wo man als Projektleiter oft zwischen allen Stühlen sitzt, ohne disziplinarische Macht ausgestattet, dafür aber für alles verantwortlich und dann auch noch persönlich inhaltlich involviert ist. Es ist oft unangenehm, bestimmte Dinge anzusprechen. Dazu gehört eine gehörige Portion Mut und soziale Kompetenz. Aber beides kann man auch dann lernen, wenn man kein "Naturtalent" ist. Und wer ist das schon?

Der beschriebene Fall des "blinden Flecks" ist eine wichtige, aber eben nur eine Quelle von Fehlentwicklungen in einem Projekt. Die Zahl der Fallen, in die man als Projektleiter tappen kann, wenn man sich nicht um die Befindlichkeiten anderer kümmert, ist groß. Aus den Geschichten von Rat suchenden Führungskräften weiß ich, dass unter Nichtbeachtung solcher Phänomene Faktoren auftauchen können, die ein effektives Arbeiten unmöglich und ein Projekt damit zu einem gefährlichen "Groschengrab" machen können.

Solche Phänomene können z.B. sein: Probleme werden aus verschiedenen Gründen tabuisiert (Scham, Eitelkeit, Obrigkeitsorientierung, Abhängigkeit usw.) und damit zu spät oder gar nicht angesprochen. Wenn "nicht sein kann, was nicht sein darf", dann kann keine angemessene Problemlösung helfen! Eine kluge, von demotivierenden Verhältnissen freie Projektorganisation kann nur schaffen, wer um die eigene Psychologie und die der anderen beteiligten Menschen weiß.

Fazit

Wer sich für den Mitmenschen interessiert und von der komplexen und spannenden Welt der Kommunikation fasziniert ist, der wird auch die richtige Haltung und die richtigen Worte finden, um in Mitarbeitergesprächen die wirklichen Probleme solange zu erforschen, bis eine wirklich nützliche Lösung entwickelt werden kann.

Wer mit viel (männlichem, menschlichem, väterlichem oder mütterlichem) Machtgehabe ausgestattet ist, aber wenig Sensibilität für das Gefühlsleben anderer aufbringt und geradezu stolz darauf ist, hauptsächlich sich selbst in den Mittelpunkt seines Denkens und Fühlens zu stellen, der wird nie gute Lösungen finden, da er nicht in der Lage sein wird, die eigentlich entscheidenden Momente zwischenmenschlicher Interaktionen mitzubekommen, geschweige denn zu beeinflussen.

Eine in diesem Sinne nützliche Haltung kann man im Rahmen seines eigenen Weltbildes im Austausch und der Auseinandersetzung mit anderen Menschen und deren Überzeugungen, Weltbildern, Glaubenssätzen und Wirklichkeits(re)konstruktionen entwickeln. Die Gesprächstechniken kann man trainieren. Beides zusammen ist der Weg zum Führungserfolg durch Kommunikation. Gerade auch für Projektmanager.

Seien Sie neugierig!

Dabei kann uns die Haltung unterstützen, die uns als Kinder und Jugendliche zu einem beschleunigten Lernen verholpen hat: Die Neugierde eines Anfängers. Diese Haltung lässt sich gut beschrieben mit den Worten des Zen Meisters

Shunryu Suzuki: "Zen-Geist ist Anfänger-Geist." Wer nämlich glaubt, die Lösungen aller Probleme im Schnellschussverfahren produzieren zu müssen, hat schon verloren. Er wird zum unglaublichen Windhund und ist bald einsam.

Der Hausmeister eines bekannten Bremer Im- und Exporthauses, in dem ich vor knapp 40 Jahren eine Ausbildung zum Groß- und Außenhändler absolvierte, wusste schon in den 1970er Jahren die Antwort auf die meisten Beschwerden von Führungskräften über ihre Mitarbeiter: "Die müssten sich eigentlich nur selber fragen, wem sie eigentlich (gerne) folgen wollten und sie hätten die Antwort auf all ihre Probleme!" Aber halt, diesen Satz wollen wir ganz schnell wieder vergessen, sonst würde ich womöglich arbeitslos...

Literaturempfehlungen

- Lay, Rupert: Führen durch das Wort. Ullstein TB Verlag, x-te Auflage seit den frühen 80er Jahren. Ein Klassiker, der die Führungsmacht der Sprache und des kontrollierten Dialoges verdeutlicht und schmackhaft macht. Rupert Lay, ein Jesuiten-Pater, ist einer der bekanntesten Rhetorik- und Kommunikationstrainer überhaupt.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden. Störungen und Klärungen, Bd. 1, rororo, immer wieder neu aufgelegt seit mindestens 1990. Ein weiterer Klassiker, um den niemand herumkommt, der sich die Möglichkeiten der Kommunikation bewusst machen will.
- Suzuki, Shunryu: Zen-Geist ist Anfänger-Geist. Theseus, 1999. Eine eindringliche Einführung in die Möglichkeiten zu denken oder eine Haltung zu haben, die sich zwar auf Zen-Meditation bezieht, aber auf vielen anderen Gebieten menschlichen Tuns und Handelns ebenso hilfreich wie zielführend sein kann.
- Hargens, Jürgen: Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können..., 4. Aufl., borgmann publishing, 2010 oder eine andere Auflage. Der geniale Vereinfacher Jürgen Hargens bringt es auf den Punkt.

Fachbeitrag

Basis für klare Kommunikation im Team

Mit dem Abstimmungsboard verborgene Themen sichtbar machen

Im Teilprojekt eines agilen Großprojekts realisieren wir mit einem fünfköpfigen Team die Datenmigration bei einer System-Ablösung. Eine Datenmigration besteht aus der fachlich korrekten Übertragung der Daten von einer alten in eine neue Datenbank. Technisch erfolgt die Übertragung grundsätzlich in drei Schritten: Die Daten werden aus der Quell-Datenbank extrahiert (E), transformiert (T) und in die Ziel-Datenbank geladen (L). Dieser Vorgang wird deshalb als "ETL-Prozess" bezeichnet. Der kritischste Punkt eines ETL-Projekts ist die fachlich korrekte Zuordnung der Daten aus dem Quellsystem in die Fachlichkeit der Ziel-Anwendung (Mapping), damit die Daten korrekt übertragen werden können. Diese Aspekte machen die Arbeit kompliziert und abstimmungsintensiv.

Autor



Ilker Yümsek

Ilker Yümsek ist Software-Architekt bei MATHEMA Software GmbH.

Kontakt: ilker.yuemsek@mathema.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Wächst das Team, wächst der Kommunikationsbedarf

Unser Team wuchs im Laufe von zwei Jahren von anfänglich zwei Personen nach und nach auf die heutige Größe von fünf Personen. Folglich wurde jedes Mal ein neuer Teambildungsprozess durchlaufen.

Anforderungen dieses ETL-Projektes

Neben der Analyse des Datenbestands in der Alt- sowie Neu-Anwendung gehör(t)en folgende Punkte dazu:

- Konzeption des Mappings, aber vor allem der Datenvvalidierungen und der Behandlung der nicht-migrierbaren Daten. In diesem Rahmen eine intensive Kommunikation mit den Kunden sowie Product-Owner der Neu-Anwendung.
- Strukturierung der Konzeptionsdokumente, Integration in den Entwicklungsprozess.
- Aufbau und Erhaltung einer sauberen Architektur im ETL-Projekt inkl. Protokollierungsrichtlinien.
- Aufbau und Pflege einer umfassenden Dokumentation über alle Tätigkeitsbereiche hinaus (Analyse / Konzeption / Entwicklung / Datenbereinigung / Durchführung / Abnahme).
- Testen der Datenmigration in unterschiedlichen Ebenen: Von Summenchecks über Objektvergleiche bis hin zu Interaktionstests mit Wertevergleich.

Dies wurde vor allem bei einem Kollegen deutlich: Das neue Team-Mitglied stellte technische Entscheidungen, die früher getroffen wurden, spontan infrage, woraus Diskussionen zwischen dem Chef-Entwickler und ihm entstanden. Der Chef-Entwickler beantwortete die kritischen Fragen und begründete die getroffene Entscheidung.

Als dritte Person wurde man aber das Gefühl nicht los, dass die Diskussion damit nicht zu Ende ging und immer wieder entbrannte.

Es wurde deshalb eine Lösung notwendig, die sowohl neue Mitarbeiter, die übrigen Teammitglieder als auch die Führungskraft in einen konstruktiven Dialog brachte. Das bedeutete, dass folgende Punkte bei der Lösungsfindung zu berücksichtigen waren:

- In der Praxis werden Projekte immer komplexer, wodurch die Lösungen sowie die dahinter steckenden Entscheidungen auch komplexer werden.
- Ein neu dazu gestoßenes Team-Mitglied kann natürlich nicht wissen, in welchem Kontext, mit welchen Argumenten/Überlegungen/Erwägungen Entscheidungen getroffen worden sind. Dadurch kann das neue Team-Mitglied auch nur schwer richtig einschätzen, ob die Lösung als "richtig und gut" oder "nicht gut, aber hinzunehmen" empfunden wurde.

Die Führungskraft steht somit vor drei Aufgaben:

1. Vermeiden, dass Diskussionen eine persönliche Form annehmen und sich das Klima innerhalb des Teams verschlechtert. Die Führungskraft sollte versuchen, Sachlichkeit zu wahren.
2. Verstehen/einschätzen können, inwieweit die angesprochenen Kritikpunkte durch die Teammitglieder geteilt werden.
3. Wenn die Punkte berechtigt sind und durch das Team geteilt werden: Festhalten des Verbesserungsbedarfs. Festhalten, ob eine Verbesserung zu dem aktuellen Zeitpunkt möglich ist. Wenn nicht, überlegen welche Voraussetzungen für eine Verbesserung gegeben sein müssen.

Agile Projekte als Inspiration

Bei der Entwicklung einer Lösung für effektive und effiziente Abstimmungsprozesse half zunächst die Visualisierung eines agilen Projekts. In einem agilen Projekt werden die Anforderungen im Rahmen eines iterativen Prozesses so umgesetzt, dass die Bestandteile der Lösung aufeinander und auf die Einsatzumgebung abgestimmt und lauffähig sind. Der Fokus liegt auf dem Gesamtbestand der Anforderungen und dem Realisierungsprozess.

In diesem Rahmen ist die entstehende Lösung ein "Ökosystem", das in der gewünschten Umgebung, mit seinen Bestandteilen, zu dem Realisierungszeitpunkt, das tut, was gefordert wird. Dieses Ökosystem hat aufgrund prozessualer und technischer Zusammenhänge im Projekt sowie getroffener Entscheidungen während der Realisierung seine Besonderheiten. Kommen neue Anforderungen hinzu, müssen die Gegebenheiten und Eigenheiten des Ökosystems berücksichtigt werden. Aus diesem Grund muss auch dieses Ökosystem im Projekt aktiv im Fokus liegen. Nur so können Schwachstellen und Risiken identifiziert werden. Es ist für effektive Abstimmungsprozesse daher notwendig, die Fragestellungen bzgl. des Ökosystems sichtbar zu machen, um die Schwachstellen und die Risiken identifizierbar zu machen.

Die Lösung: Das Abstimmungsboard

Ein Abstimmungsboard ist eine frei zugängliche Pinnwand, mit der offene Punkte und zu klärende Fragen sowie Ergebnisse der Kommunikation abgebildet und strukturiert dargestellt werden können. Es lassen sich anhand des Abstimmungsboards zwei Arten von Erkenntnissen gewinnen:

- Ist die bis zum aktuellen Zeitpunkt realisierte Grundlage stabil genug, um darauf in den nächsten Realisierungsschritten zu bauen? Sind schon jetzt Schwachstellen erkennbar, die in einer späteren Phase die Entwicklung negativ beeinflussen können? Macht eine Konsolidierungsphase Sinn, um für spätere Anforderungen gewappnet zu sein?
- Lassen sich – besonders in Bezug auf äußere Abhängigkeiten – bestimmte Risiken erkennen? Sollten Maßnahmen dafür getroffen werden?

Das Board ergänzt die anderen Kommunikations- und Nachverfolgungs-Boards (wie Kanbanboard, Burndown-Chart usw.). Es eignet sich auch als Retrospektive-Plattform.

Aufbau und Einsatz eines Abstimmungsboards

Das Board besteht aus vier Bereichen, die dazu dienen, Fragestellungen sowie Erkenntnisse kategorisiert unterzubringen (siehe Bild 1).

(1) Themen

Im ersten Bereich werden die Themen angepinnt/angeklebt, über die abgestimmt werden soll. Jedes Teammitglied kann Fragestellungen/offene Punkte in diesem Bereich anbringen, die über übliche Wissensfragen hinausgehen und sich auf die gemeinsame Arbeit auswirken (wie z.B. "Warum wurde der Code XYZ so realisiert und nicht anders?", "Sollten wir nicht die Funktionalität für den Zweck ABC generisch realisieren?" oder "Wie muss XYZ dokumentiert werden?"). Bei der Anbringung der Fragen ist darauf zu achten, dass die Kärtchen weder zu viel noch zu wenig Informationen enthalten, damit sich andere Teammitglieder darunter etwas vorstellen können und das Board übersichtlich bleibt.

Die Beschriftung "die Mapping-Vorschrift für den Bereich XYZ" wäre z. B. nicht verständlich und eine Beschriftung in der Form "Im Falle einer fachlichen Konstellation, in der A, B und C zutrifft aber D nicht, bleibt in der Mapping-Vorschrift für den Bereich XYZ die Behandlung der Informationen H, J und K undefiniert." zu detailliert.

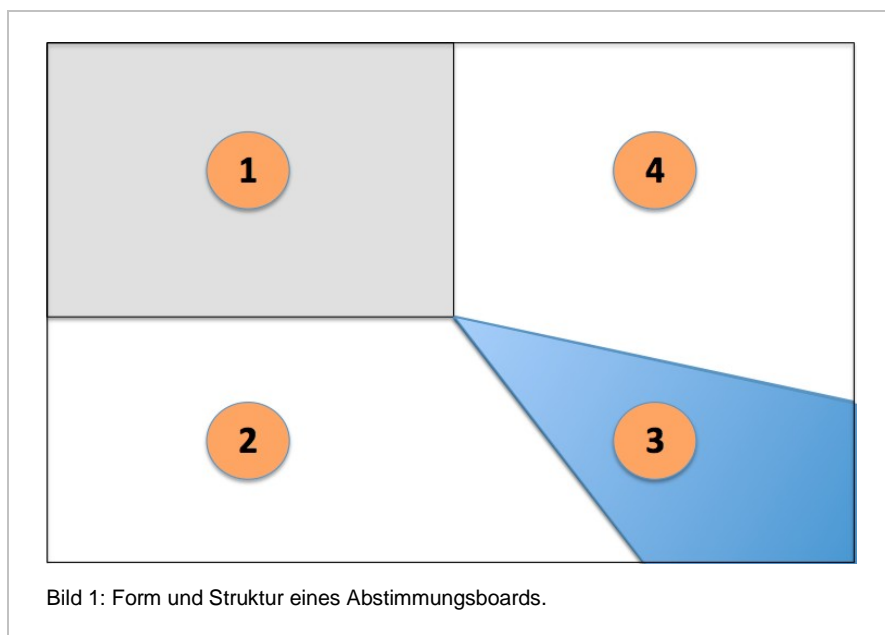


Bild 1: Form und Struktur eines Abstimmungsboards.

Eine zielführende und dem Board passende Beschriftung wäre "[Mapping-Vorschrift XYZ] Behandlung der Informationen H, J und K (in einer bestimmten Konstellation) ist undefiniert" bzw. "[Mapping-Vorschrift XYZ] Behandlung der Informationen H, J und K ist unvollständig".

Die eingebrachten Punkte am Board werden dann - am besten in einem Termin - innerhalb des Teams diskutiert und als Ergebnis dieser Diskussion wird für die aktuelle Lösung eine gemeinsame Aussage getroffen (eine Positiv- oder Negativ-Einstufung). Diese Einstufung muss nicht von allen Teammitgliedern geteilt werden, aber im Team muss darüber Konsens herrschen, ob die aktuelle Lösung im Ökosystem die angesprochenen Aspekte (Schwäche / Unklarheit etc.) aufweist oder nicht. Abhängig von Akzeptanz/Zufriedenheit im Gesamtteam werden die Lösungen für die einzelnen Fragestellungen in einem der anderen drei Bereiche auf dem Board platziert. Die Aufteilung in diese Bereiche erfolgt folgendermaßen:

(2) Gute Lösungen

Im zweiten Bereich werden Lösungen angepinnt, die von allen Teammitgliedern als vernünftig und sinnvoll akzeptiert werden. Hiermit ist nicht gemeint, dass die Lösung lückenlos ist. Wenn wir z.B. das oben erwähnte Fallbeispiel "[Mapping-Vorschrift XYZ] Behandlung der Informationen H, J und K ist unvollständig" wiederaufgreifen, hätte man in folgender Situation die Lösung dafür in diesem Bereich platziert:

- Die angesprochene fachliche Konstellation wurde mit den Product-Ownern besprochen und es kam heraus, dass diese in der Praxis nicht vorkommt.
- Die Entscheidung ist dokumentiert im Dokument ABC.

(4) Verbesserungswürdige Lösungen

Im 4. Bereich werden Lösungen platziert, die vom Gesamtteam als unschön/unsauber wahrgenommen werden. Die Lösungen, die in diesem Bereich platziert werden, erfordern natürlich unterschiedliche Verbesserungsmaßnahmen. Hier zwei Situationen, bei denen man die Lösung für das Fallbeispiel "[Mapping-Vorschrift XYZ] Behandlung der Informationen H, J und K ist unvollständig" im 4. Bereich platziert hätte:

- Die angesprochene fachliche Konstellation wurde mit den Product-Ownern leider nicht besprochen und ist damit offen. Verbesserungsmaßnahme: Klärung der fachlichen Konstellation
- Die angesprochene fachliche Konstellation wurde mit den Product-Ownern besprochen und es kam heraus, dass diese in der Praxis nicht vorkommt. Die Entscheidung wurde aber nicht dokumentiert. Verbesserungsmaßnahme: Dokumentieren der Entscheidung.

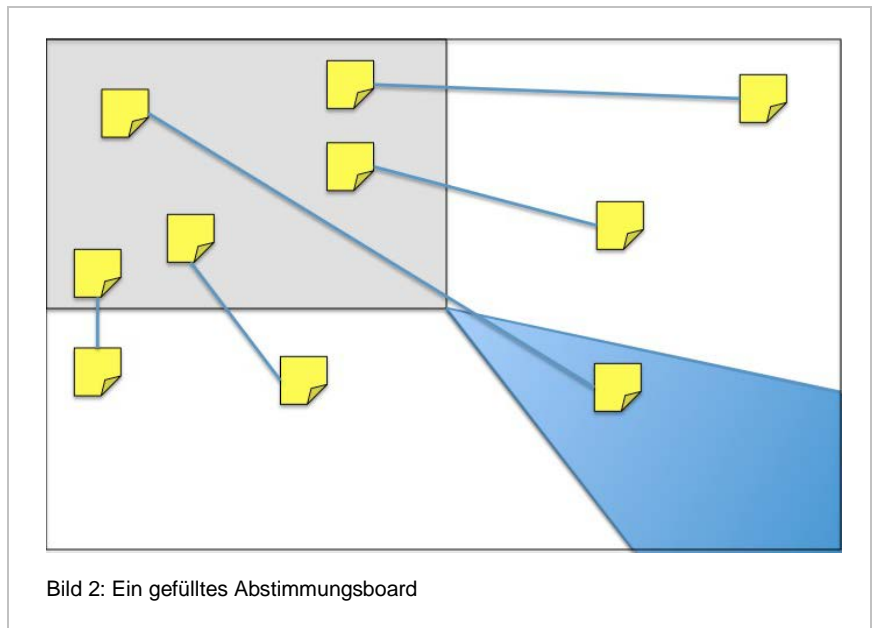
(3) Optionaler Bereich

Der dritte Bereich ist optional. In unserem Projekt kam dieser Bereich nicht zum Einsatz. Dort werden - wenn gewünscht und zielführend - Lösungen platziert, über die die Meinungen auseinandergehen. Dieser Bereich kann dazu dienen, Lösungen zwischenzuparken, bis mehr Klarheit über sie herrscht.

Die Kärtchen für die Lösungen eignen sich dazu, dass man sie um To-dos erweitert, die abgeschlossen werden müssen, damit sich der Zustand bzgl. der Fragestellung ins Positive weiterentwickeln kann.

Nachdem eine Lösung auf dem Board platziert wurde, wird sie abschließend mit der Frage verbunden (entweder mit einem Stift/ einer Linie oder mit einem Hilfsmittel, etwa einem Band).

Mit der Zeit entstehen dadurch viele Verbindungen, die auf dem Board zu sehen sind (siehe Bild 2). Für eine sinnvolle Nutzung des Boards ist es daher empfehlenswert, die Punkte, über die im Team abgestimmt wurde und für die keine weiteren Tätigkeiten mehr notwendig sind (Qualitätsverbesserungsmaßnahmen, Klärungen etc.) - nach dem Festhalten als Dokumentation - in regelmäßigen Abständen zu entfernen.



Bewertung und Nutzen des Boards

Das Abstimmungsboard kann als Kommunikationsmittel für ein Team folgenden Nutzen bringen:

Team stärken

Die Sichtbarkeit der offenen Fragen, die gemeinsam angegangen werden und die sich verwandelnde visuelle Darstellung dieser Themen bringt eine Dynamik in die Teamarbeit. Die Teammitglieder können sich über dieses Kommunikationsmittel konstruktiv einbringen. Das stärkt das Wir-Gefühl. Beim Einsatz des Abstimmungsboards müssen aber grundlegende Prinzipien der Teambildung berücksichtigt werden, damit der Nutzen zur Geltung kommt.

Phasen der Teamarbeit

Nach dem Phasenmodell von Tuckman (im Projekt Magazin ist hierzu der Artikel "**Teamentwicklung – so klappts**" erschienen) gibt es bei Gruppen/Teams fünf Entwicklungsschritte, die in der Zusammenarbeit innerhalb einer Gruppe zeitlich aufeinander folgen:

1. Forming – die Einstiegs- und Findungsphase (Kontakt)
2. Storming – die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Konflikt)
3. Norming – die Regelungs- und Übereinkommensphase (Kontrakt)

4. Performing – die Arbeits- und Leistungsphase (Kooperation)

5. Adjourning – die Auflösungsphase

Die Entwicklungsschritte (bis zum 4. Schritt) durchläuft das Team am Anfang sowie nach jeder personellen Änderung bis zum Ende des Projektes oder der Auflösung des Teams. Bei großen und über längere Zeit laufenden Projekten sind diese Entwicklungsschritte, insbesondere im Falle von Fluktuation/Expansion, zu berücksichtigen. Die ersten drei Phasen sind für eine erfolgreiche Team-Bildung besonders kritisch. Im Falle eines neuen Mitarbeiters kommen z.B. viele Herausforderungen auf das Team zu, bei denen ein Abstimmungsboard viel Nutzen bringen kann.

Know-How-Transfer und Eingliederung unterstützen

Die Forming-Phase muss sehr effizient gestaltet werden, damit sich das neue Team-Mitglied schnell zurechtfinden kann. Das Zurechtfinden bezieht sich dabei keineswegs nur auf Wissen um die Datenquellen / Dokumentationen / Know-How-Träger, sondern auch auf die Schwerpunkte/Rollen der einzelnen Team-Mitglieder. In diesem Zusammenhang bietet ein Abstimmungsboard eine geeignete Umgebung, Fragen zu stellen, Wissen auszutauschen und ein Gefühl für die Aufteilung der Aufgaben sowie für die Schnittstellen/Schwerpunkte im Team zu bekommen. Das Board ist dabei aber keineswegs ein Ersatz für andere Maßnahmen im Rahmen einer Einarbeitung wie Einführungsgespräche, Bereitstellung der wichtigen Dokumente, gemeinsam durchgeführte Arbeiten usw.

Storming immer wieder

Die Storming-Phase ist eine Phase, die mit Fingerspitzengefühl begleitet werden muss, damit sich das Team ohne große und nachhaltige Probleme/Auseinandersetzungen in Richtung einer konstruktiven Zusammenarbeit bewegen kann. Es ist deshalb wichtig, bei Diskussionen Sachlichkeit zu wahren und Emotionen zu meiden. In diesem Zusammenhang kann ein Abstimmungsboard dazu beitragen, Meinungsverschiedenheiten auf einer sachlichen Ebene auszutauschen und zu vermeiden, dass aus Wissensdefiziten/Missverständnissen heraus wiederkehrende Grundsatz-Diskussionen entstehen.

Dabei kommt es jedoch auch auf die Entscheidungs- und Moderationsfähigkeit der führenden Person an, um strittige Punkte zielführend für das Projekt in die richtige Kategorie am Board zuzuordnen.

Stimmungsbild im Team abbilden

Im Rahmen der beiden Phasen Storming/ Norming kann das Stimmungsbild des Teams gut anhand des Boards eingeschätzt werden.

Je nach Gesamtsituation können die Punkte im Board entsprechend priorisiert und angegangen werden, um die

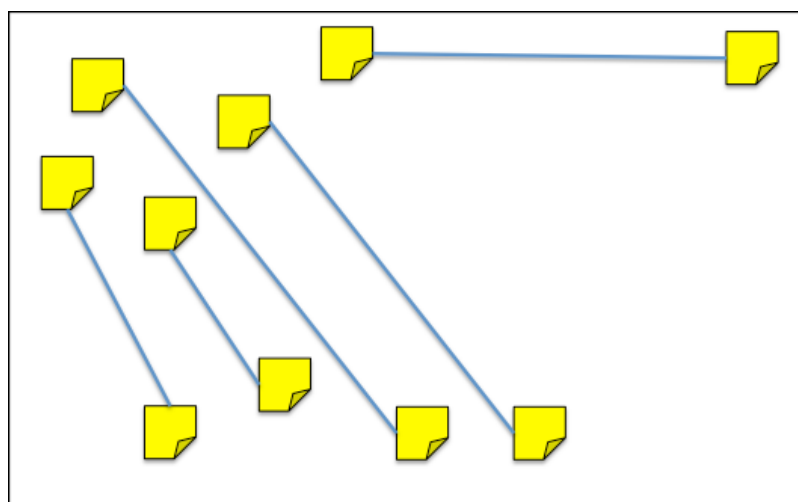


Bild 3: Abstimmungsboard mit vielen positiv eingestuften Lösungen.

Akzeptanz der Ergebnisse zu erhöhen, die durch die Teamarbeit erbracht werden. In diesem Bezug ist das Board auch ein gutes Mittel, um die Weiterentwicklung zum Besseren bei den Teammitgliedern sichtbar zu machen. Ein Board im folgenden Zustand (Bild 3) würde z. B. zeigen, dass im Team sehr viele Fragen gestellt wurden, für die jeweils eine zufriedenstellende Lösung gefunden wurde.

Falls die Punkte im positiven Bereich zunächst als Schwachstellen identifiziert wurden und sich im weiteren Verlauf durch Verbesserungsmaßnahmen ins Positive bewegt haben, ist dieser Zustand ein Zeichen dafür, dass das Team konstruktiv und für ein gutes Ergebnis zusammenarbeitet.

Falls die Punkte schon bei der ersten Abstimmung als positiv empfunden wurden, ist eine tiefergehende Beschäftigung mit den Fragestellungen und Einstufungen sinnvoll: Beruhten die Fragen auf Unkenntnis in bestimmten Bereichen? Wenn das der Fall ist, lohnen sich Maßnahmen, um das Know-How im Team besser zu verteilen.

Einschätzung der Qualität des Systems ermöglichen

Im Rahmen der Performing- und Adjourning-Phase ist es für einen guten Abschluss des Projekts wichtig, die Qualität der Ergebnisse inkl. Dokumentation der Komponenten/Abläufe im Auge zu behalten. Qualitative Lücken im System sowie ein fehlender/lückenhafter Dokumentationsstand können über das Abstimmungsboard sehr gut angesprochen und entsprechend priorisiert werden. Ein Board im folgenden Zustand (Bild 4) würde darauf hindeuten, dass im Team viel Unzufriedenheit über die Art und Weise der Umsetzung herrscht:

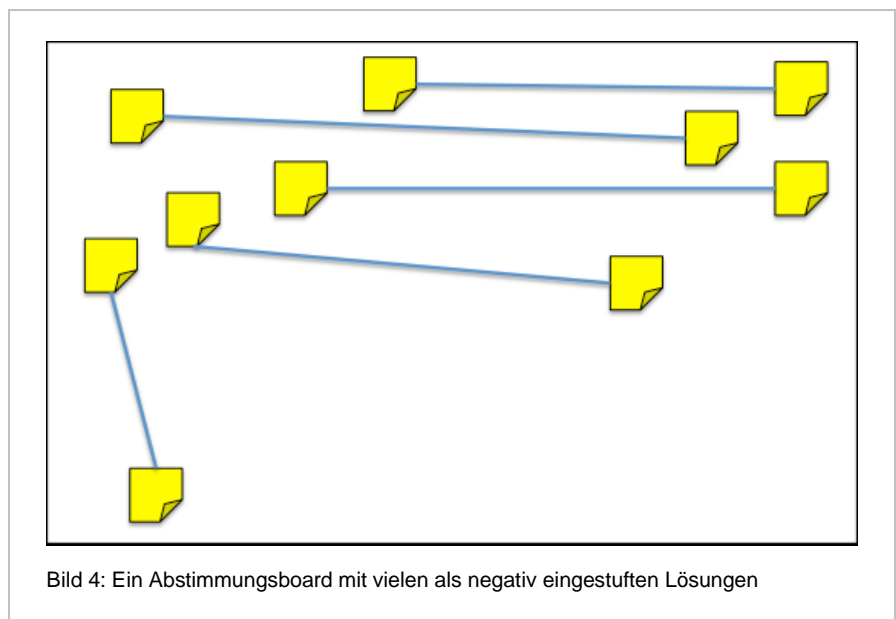


Bild 4: Ein Abstimmungsboard mit vielen als negativ eingestuften Lösungen

In so einem Zustand kann es durchaus sinnvoll sein, eine Konsolidierungsphase im Projekt vorzunehmen. Falls bei der Besprechung der Fragen herauskommt, dass die Funktionalität unter den gegebenen Umständen nicht weiter verbessert werden kann, stellen sich andere Fragen:

- Kann es sein, dass die Funktionalität bestimmte fachliche Konstellationen nicht abdecken kann und diese Punkte nicht dokumentiert/bekannt sind?
- Sind mit den Punkten vielleicht Risiken verbunden? Sind diese Risiken den Betroffenen bekannt?

Fazit

Der Einsatz des Abstimmungsboards hat sich auf unser Projekt positiv ausgewirkt. Es hat die konstruktive Kommunikation im Team gestärkt und den Zustand des Projekts transparent gemacht. In unserem Projekt wurden durch das Board bisher viele Punkte bekannt, die zu Verbesserungsmaßnahmen sowohl funktionaler als auch dokumentarischer Art geführt haben.

Zusammenfassend bietet das Abstimmungsboard eine für alle frei zugängliche Darstellung der Abstimmungsthemen und Ergebnisse eines Teams. Die grundlegende Motivation für den Einsatz des Abstimmungsboards ist es, bei agilen Software-Projekten sowohl die Komplexität beherrschbarer zu machen als auch, durch eine bessere Sichtbarkeit der Themen / Ergebnisse die Zusammenarbeit im Team zu optimieren.

Fachbeitrag

Selbstorganisierte Teams

Vom richtigen Umgang mit vermeintlichen Drückebergern

In einer Wirtschaft, die ständig Spitzenleistung fordert, haftet manchmal bereits durchschnittlich guter Leistung ein Makel an. Realistisch betrachtet sind jedoch ein Großteil der Unternehmen in unserer Wirtschaft als auch ein Großteil der Menschen "nur" durchschnittlich. So wie Sie und ich. Bewegen wir uns auch manchmal in der oberen Hälfte oder dem oberen Drittel – Spitzenleistung ist und bleibt außergewöhnlich. Deshalb heißt sie auch so.

Dennoch ist Spitzenleistung das Ideal und der Treiber einer großen eigenen Industrie: Der Industrie der Führungs- und Motivationsberatung. Sie verspricht Methoden, mit denen Sie Spitzenleistung generieren können. Dies führt teilweise zu völlig überzogenen Erwartungen von Organisationen an ihre Mitarbeiter.

Ein Projektmitarbeiter, der "nur" mittelmäßige oder schlechte Leistung bringt, ist kein Problem. Denn jemanden, der will, aber nicht kann, kann man unterstützen und fördern. Schwieriger wird es, wenn jemand könnte, aber nicht will. In diesem Artikel möchte ich Anhaltspunkte liefern, was durchschnittlich gute Leistung von echter Minderleistung im Kontext selbstorganisierter Teams unterscheidet, woran man soziale Faulenzer erkennen und wie man mit ihnen umgehen kann.

Vorweg: Sie überschätzen sich!

Jemand anderen als sozialen Faulenzer zu bezeichnen, ist eine starke Wertung dessen Leistung. Bevor ich über soziale Faulenzer schreibe, möchte ich Sie daher etwas fragen: Gehören Sie zur besseren Hälfte der Autofahrer?

In einer Studie haben mehr als 90% der Teilnehmer auf diese Frage mit "Ja" geantwortet. Und fast noch schlimmer: Selbst nachdem man den Teilnehmern das Ergebnis der ersten Befragung gezeigt hat, haben bei einer erneuten Befragung immer noch 60% mit "Ja" geantwortet.

Haben Sie im Kopf auch mit "Ja" geantwortet? Dann herzlich willkommen im Club derer, die sich überschätzen. Und ja, ich gehöre auch zu diesem zweifelhaften Club. Das heißt, ich überschätze nicht nur mich selbst, ich unterschätze vor allem auch alle anderen. Die Sozialpsychologen Justin Kruger und David Dunning haben dieses Phänomen in verschiedenen Experimenten nachgewiesen und ihm den Namen "Dunning-Kruger-Effekt" gegeben (Kruger & Dunning, 1999).

Bevor ich fortfahre, scheint es mir daher fundamental wichtig, das Wissen um die eigene Selbstüberschätzung als Prämisse für eine differenzierte, ehrliche und menschliche Diskussion über soziales Faulenzen zu akzeptieren.

Autor



Dr. Carsten Knaut

zertif. Projektmanager (IPMA), seit 2007 im IT-Management der arvato

AG, Projektleiter, Berater und Coach, Lehrauftrag "Projekt- und Wissensarbeit"

Kontakt: carsten.knaut@gmail.com

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Wie beurteilt man die Leistung anderer möglichst objektiv?

Um beurteilen zu können, ob jemand weniger leistet als er könnte, muss ich erst mal wissen, wie viel die betreffende Person zu leisten imstande wäre. Bevor man also über das Phänomen des sozialen Faulenzens diskutiert, ist es notwendig, einen möglichst objektiven Bezugsrahmen herzustellen, gegen den man das Können und Wollen messen kann.

Leistungs- und Potenzialbeurteilungen sind erprobte Instrumente des Personalmanagements und heute in strukturierter Form Standard in vielen Unternehmen. Dazu gehören meist jährliche oder halbjährliche Zielvereinbarungen, regelmäßige Leistungsbeurteilungsgespräche und Kompetenz- sowie Potenzialbewertungen. Häufig finden diese Gespräche zwischen dem Mitarbeiter und seinem disziplinarischen Vorgesetzten statt. Sie beruhen bestenfalls auf einem Kompetenzkatalog, der mit der Position des jeweiligen Mitarbeiters verbunden ist. Mit diesen Instrumenten lassen sich Leistungs- und Potenzialbeurteilungen in Teilen objektivieren und die Leistungen verschiedener Mitarbeiter auf ähnlichen Positionen miteinander vergleichen.

Um als Führungskraft die Leistung und das Potenzial von Projektmitarbeitern möglichst objektiv beurteilen zu können, benötigen Sie ein Anforderungsprofil für die Rolle des Mitarbeiters im Projekt. Ein exemplarisches Beispiel eines solchen Rollenprofils ist in Bild 1 dargestellt. Es beantwortet Fragen wie z.B.: Was wird von der Rolle (nicht der Person!) im Projekt erwartet? Welche Aufgaben soll diese Rolle übernehmen und welche Kompetenzen sind dazu notwendig?


Description	Responsibility	Required Capabilities & Skills			
 Process Owner Understand the organization's business processes and is accountable to gather business requirements within the Region	Involvement: Prep. 0 1 2 3 4 5 Estimated overall time consumption: up to 3 weeks in 2017	Process Work 0 1 2 3 4 5 Up to 12 Weeks/FY 2017/ 18	Impl. 0 1 2 3 4 5 2 Days per week ongoing	Roll-out 0 1 2 3 4 5 days/week up to 6 weeks in 2018	
	<ul style="list-style-type: none"> Represents the specific perspective and needs of each user group being in scope for the project Communicate relevant facts and important decisions, drive needed local variations Ensure that appropriate resources with appropriate business knowledge are made available and are involved in Business Requirements gathering and decision making process Attends the process- and specification workshops Approves process definition and IT requirement specification Conducts user acceptance tests Ensures business compliance and monitors regulatory compliance 				<ul style="list-style-type: none"> Have sufficient specialist knowledge of the business, sufficient credibility Attention to Detail Ability to reach compromise Decision Making

Bild 1: Beispiel für ein Rollenprofil, Quelle: Eigene Erstellung

Neben den sehr gut messbaren, aufgabenbezogenen Bestandteilen, beinhaltet ein Rollenprofil auch notwendige soziale Kompetenzen und Anforderungen an das Arbeitsverhalten. Eine Idee, welche sozialen Kompetenzen und Anforderungen an das Arbeitsverhalten herangezogen werden können, liefert z.B. das sog. Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, kurz BIP (Hossiep & Paschen, 1998). Bei einer Leistungsbeurteilung geht es im Wesentlichen um eine möglichst objektive und differenzierte Betrachtung verschiedener Faktoren des Könnens und des Wollens.

Das Können

Neben aufgabenbezogenen, fachlichen Anforderungen an verschiedene Rollen im Projekt, spielen in der Projekt- und Teamarbeit auch "Soft Skills" eine große Rolle. Das BIP unterscheidet beispielsweise zwischen dem Arbeitsverhalten, sozialen Kompetenzen und psychischen Merkmalen. Merkmale des Arbeitsverhaltens sind z.B. Gewissenhaftigkeit, Flexibilität und Handlungsorientierung. Zu den sozialen Kompetenzen zählen Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung und Durchsetzungsvermögen. Als psychische Faktoren können die Konstitution, emotionale Stabilität, Belastbarkeit und das Selbstbewusstsein die Arbeitsleistung beeinflussen. Erfolgreiche Projektarbeit erfordert darüber hinaus Kompetenzen wie Disziplin, Verbindlichkeit, Konfliktfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und Entscheidungsfähigkeit.

Diese Aufzählung soll deutlich machen, wie viele Faktoren bei der Beurteilung der Leistung berücksichtigt und möglichst objektiv beurteilt werden müssen. Damit noch nicht genug, kommt eine weitere zentrale Dimension hinzu:

Das Wollen

Die Voraussetzungen, die ein Kollege im Team mitbringt, sind ebenso wichtig wie seine Bereitschaft, sich im Sinne des Teams einzubringen. Wobei es nicht nur darum geht, zwischen Wollen und nicht Wollen zu unterscheiden. Vielmehr gibt es auch beim Wollen verschiedene Dimensionen und Differenzierungsmöglichkeiten. So unterscheidet das BIP z.B. verschiedene berufsbezogene Motive: Bin ich eher leistungsmotiviert, gestalte ich gerne oder übernehme ich bevorzugt eine Führungsrolle?

Neben diesen Persönlichkeitsmerkmalen spielen auch die persönlichen Ziele eine Rolle. Jeder Mensch in einer Organisation verfolgt persönliche Ziele und diese müssen nicht zwingend mit den Zielen des Projekts übereinstimmen.

Die Rahmenbedingungen

Schlussendlich gibt es neben dem Können und Wollen auch noch situative Faktoren, die einen Einfluss auf die Leistung haben können. Auch sie sollten keinesfalls unterschätzt werden. Unser Umfeld und auch private Gegebenheiten beeinflussen unsere Leistung. Unzufriedenheit mit der Unternehmensleitung, ein Streit mit einem Kollegen, aber auch Streit mit Freunden oder dem Partner, der Hausbau, das defekte Auto – all diese Dinge können Einfluss auf unsere Leistungsfähigkeit im Beruf haben.

Viele Rahmenbedingungen liegen außerhalb der Organisation und des Projekts und können daher nur sehr schwer beeinflusst werden. Daher bietet es sich an, zwischen beeinflussbaren (= innerhalb der Organisation) und nicht beeinflussbaren (= privates Umfeld) Rahmenbedingungen zu unterscheiden.

Die eigene Einstellung prüfen

Einem sozialen Faulenzer unterstellt man, dass er könnte, sich aber bewusst verweigert. Jemanden als sozialen Faulenzer abzustempeln ist daher ein sehr gefährliches Unterfangen, denn diese Unterstellung setzt Misstrauen voraus und kann damit zur sich selbst erfüllenden Prophezeiung werden.

Um das Können beurteilen zu können, müsste man die maximale Leistungsfähigkeit objektiv messen: Die maximale Leistungsfähigkeit ist der Referenzwert, der notwendig ist, um Rückschlüsse auf das Wollen ziehen zu können. Dies ist jedoch nahezu unmöglich.

Weshalb, lässt sich gut am **Ringelmann-Effekt** (Kravitz & Martin, 1986) verdeutlichen, der den Beginn der Forschung zum sozialen Faulenzen markiert: Der französische Agraringenieur Maximilien Ringelmann untersuchte von 1882 bis 1887 die Effizienz der Arbeit von Pferden, Ochsen, Maschinen und Menschen. Dazu ließ er Testpersonen Lasten erst alleine ziehen (= maximale Leistungsfähigkeit) und anschließend in kleinen Gruppen. Dabei stellte er fest, dass die Leistung der Gruppe geringer war, als die Summe der Einzelleistungen es hätte erwarten lassen. Offensichtlich sahen die Testpersonen in der Gruppe nicht mehr die Notwendigkeit, sich maximal anzustrengen.

Die Herausforderung im Projekt: Die maximale Leistungsfähigkeit einzelner Projektmitarbeiter ist häufig nicht bekannt. Genau aus diesem Grund ist eine Identifikation von echten sozialen Faulenzern extrem schwer. Woran erkennt man als Projektleiter einen sozialen Faulenzer (also jemanden, der könnte, aber nicht will) wenn man nicht weiß, was er kann?

! Anstatt eine einzelne Person vorschnell als sozialen Faulenzer zu brandmarken, sollte man im ersten Schritt versuchen, sich an die eigene Nase zu fassen und prüfen, ob das eigene Verhalten und die gestalteten Rahmenbedingungen antisoziales Verhalten fördern.

Doch wie kann ich als Projektmanager herausfinden, ob ich soziales Faulenzen durch mein Verhalten vielleicht sogar fördere oder durch mein Verhalten das Verhalten der Kollegen beeinflusse?

Unsoziales Verhalten – Achtung, ansteckend!

Sowohl kooperatives als auch unsoziales Verhalten ist ansteckend. Zwei Schweizer Psychologen haben folgendes Experiment durchgeführt (Fehr & Gächter, 2000): Sie haben Gruppen von jeweils vier Testpersonen zusammengestellt und jeder Testperson etwas Geld gegeben. Jede Gruppe hatte eine Art Fond, in den die Gruppenmitglieder Geld einzahlen konnten. Der Inhalt dieses Fonds wurde nach jeder Runde um 40% erhöht und anschließend zu gleichen Teilen an alle Gruppenmitglieder ausgeschüttet. Die Gruppenmitglieder erhielten die Ausschüttung also unabhängig davon, ob sie selber etwas eingezahlt hatten.

Zu Beginn zahlten die meisten Gruppenmitglieder etwa die Hälfte ihres Geldes in den Fond ein. Mit jeder Runde, in der die Gruppenmitglieder realisierten, dass es auch Gruppenmitglieder gab, die nichts einzahlten, reduzierte sich der Beitrag des Einzelnen auf weniger als 10% seines Geldes.

Die Forscher haben daraus zwei zentrale Dinge geschlossen:

1. Die meisten Menschen sind bereit zu kooperieren
2. Unkooperatives Verhalten ist ansteckend und vergiftet die Leistung der Gruppe

Gefahren für soziales Faulenzen reduzieren

Als Projektmanager habe ich einen großen Einfluss auf die Kultur innerhalb meines Projektteams. Studien zeigen, dass negativ empfundenes Verhalten eines Vorgesetzten fünfmal mehr Einfluss auf Mitarbeiter hat, als das Fehlverhalten eines Kollegen (Baumeister, Bratslavsky, & Finkenauer, 2001). Die Gefahren für soziales Faulenzen und unkooperatives Verhalten im Team lassen sich also vor allem durch die eigene Erwartungshaltung und das eigene Verhalten beeinflussen.

Vertrauen als selbsterfüllende Prophezeiung

Modernen Ansätzen der Projektorganisation wie z.B. dem Ansatz der Selbstorganisation liegt ein positives Menschenbild zu Grunde: Dazu gehört die Annahme, dass Menschen engagiert und intrinsisch motiviert sind. Auch das Prinzip der dienenden Führung zählt dazu und hat das primäre Ziel, Rahmenbedingungen für ein gutes Arbeiten zu schaffen. Das agile Manifest formuliert es wie folgt: *"Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen"* (Agile Manifesto, 2001).

Vertrauen (und auch Misstrauen) ist wie eine sich selbsterfüllende Prophezeiung. Vertrauen führt zu mehr Vertrauen, wohingegen Misstrauen zu mehr Misstrauen führt. Der frühere MIT-Professor für Management Douglas McGregor unterschied daher zwei verschiedene, gegensätzliche Menschenbilder in der Führung (McGregor, 1957): Das Menschenbild der Theorie X besagt, dass der Mensch unwillig ist. Anhänger dieser Theorie erachten es deshalb als notwendig, hierarchisch zu führen und streng zu kontrollieren. Neuere Führungstheorien, wie z.B. die Theorie der selbstorganisierten Teams, basieren auf dem Menschenbild der Theorie Y, wonach der Mensch engagiert und intrinsisch motiviert ist.

Die wichtigste Regel aus dem sehr unterhaltsamen Werk "The Asshole Survival Guide" des Stanford-Professors und Managerberaters Robert Sutton lautet daher: "Sei langsam im Urteilen über andere und schnell im Urteil über dich selber". Die Wahrscheinlichkeit ist sehr gering, es wirklich mit einem "parasitären" sozialen Faulenzer zu tun zu haben. Viel größer ist die Gefahr, durch Unterstellung, Misstrauen und das eigene Handeln, Kollegen zu demotivieren und unkooperative Verhaltensweisen zu erzeugen. Vertrauen ist eine sich selbst erfüllende Prophezeiung und häufig hilft es, die eigene Erwartungshaltung kritisch zu hinterfragen.

Partizipativer Führungsstil

Ein konkretes Ergebnis aus der Forschung rund um die Theorie X und die Theorie Y von McGregor ist die Entwicklung des partizipativen Führungsstils. Nimmt man an, dass Menschen aus sich heraus motiviert sind und

nicht motiviert werden müssen, "reduziert" sich die Führungsaufgabe auf die Dimensionen "Können" und "Rahmenbedingungen". Das bekannte Führungsmodell der situativen Führung von Hersey und Blanchard (Hersey & Blanchard, 1977) unterscheidet daher eben genau diese beiden Dimensionen der Führungsaufgabe: Einerseits hängt der Grad der Aufgabenorientierung vom Können des Projektmitarbeiters ab; die notwendige Anleitung erfährt der Mitarbeiter durch den Führenden. Um die notwendige Unterstützung geben zu können, muss der Führende andererseits auch für die entsprechenden Rahmenbedingungen sorgen.

Hinterfragen Sie Ihre Glaubenssätze

Wenn man in seiner Rolle als Projektmanager häufig das Gefühl hat, seine Kollegen unterweisen zu müssen (siehe S1 in der Bild 2), so kann dies drei Gründe haben:

1. Sie glauben, dass die meisten Projektmitglieder inkompetent sind (siehe dazu die Ausführungen zum Dunning-Kruger-Effekt) oder
2. Ihre Kollegen alle nicht arbeiten wollen (siehe dazu Ausführungen zur Theorie X) oder
3. Sie haben eine unrealistische Erwartungshaltung und kein Vertrauen in Ihre Kollegen.

Die Frage ist also nicht nur, welchen Reifegrad ein Mitarbeiter hat. Vielmehr sollte man auch den eigenen Reifegrad hinterfragen. Denn partizipative Führung setzt ein positives Menschenbild, eine realistische Einschätzung der Leistungsfähigkeit und einen Vertrauensvorschuss voraus.

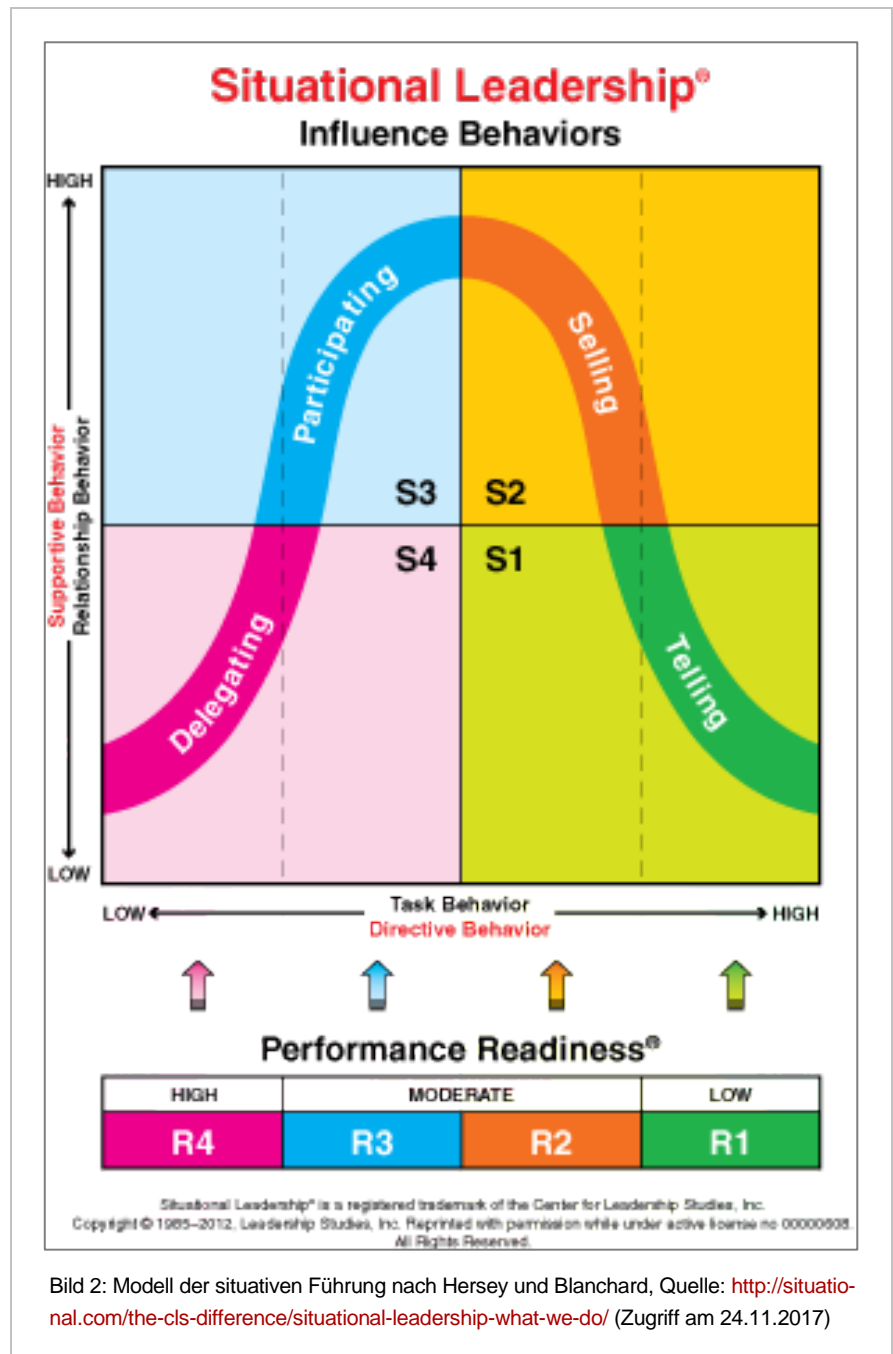


Bild 2: Modell der situativen Führung nach Hersey und Blanchard, Quelle: <http://situational.com/the-cls-difference/situational-leadership-what-we-do/> (Zugriff am 24.11.2017)

Positiver Gruppendruck

In einem leistungsstarken und motivierten Team wird ein sozialer Faulenzer irgendwann auffallen. Die Frage ist, ob die leistungsstärkeren Gruppenmitglieder dies zum Anlass nehmen, ihre eigene Leistung zu reduzieren (der sog. Gimpel-Effekt (Kerr & E. Bruun, 1983)) oder ob sie beginnen, den Leistungsschwachen unter Druck zu setzen.

Als Projektmanager sollten Sie Ihre eigene Einschätzung mit der Einschätzung der anderen Gruppenmitglieder durch Beobachtungen und Gespräche abgleichen und prüfen, ob bereits gruppendynamische Prozesse eingesetzt haben.

Gruppendynamische Prozesse können eine positive Wirkung auf das Verhalten des sozialen Faulenzers haben, wenn die Gruppe dessen Verhalten moderat eigenverantwortlich sanktioniert. Einen solchen Effekt haben bspw. auch Fehr und Gächter in ihren Experimenten beobachten können (Fehr & Gächter, 2000). Mögliche konstruktive Sanktionsmaßnahmen der Gruppe können offene Gespräche, bewusstes in-die-Pflicht-nehmen oder die Schaffung von Transparenz über erbrachte Leistungen einzelner Gruppenmitglieder sein. Sollten Sie jedoch bereits unverhältnismäßige Maßnahmen der Gruppe erkennen, ist es Ihre Aufgabe, moderierend einzugreifen. Denn der Gruppendruck auf leistungsschwache Teammitglieder kann derart stark werden, dass diese am Ende gar herausgemobbt werden (Wagner & Harter, 2006).

Sollte hingegen erkennbar sein, dass leistungsstarke Gruppenmitglieder zunehmend unzufriedener werden und ihre eigenen Leistung reduzieren, können positive Gruppenprozesse auch aktiv durch den Projektmanager angestoßen werden, z.B. durch offene und konstruktive Gespräche oder Schaffung von mehr Transparenz über positive Einzelleistungen.

Aber was tun, wenn es einfach doch ein "Arschloch" ist?

Tja, was tun, wenn alles nichts hilft und Sie es wirklich mit einem "parasitären Arschloch" zu tun haben? Was zeichnet ein solches "Arschloch" aus? Eine mögliche Beschreibung wäre: Jemand, der sich gegenüber dem Team oder anderen Kollegen unsozial verhält. Dietrich von der Oelsnitz und Michael Busch vom Institut für Unternehmensführung der TU Braunschweig haben in einem unterhaltsamen und plastischen Artikel verschiedene Typen unsozialer Teamkollegen zusammengetragen (von der Oelsnitz & Busch, 2008):

- **Zuspätkommer und Zufrühgeher** stellen eine vergleichsweise harmlose Variante dar
- **Joviale Müßiggänger** ziehen die Pausen oft ins Endlose und halten auch sonst gern ihr Schwätzchen
- **Phlegmatische Bremser**, die das Arbeitstempo auf ihr Niveau gedrosselt sehen möchten
- **Schnorrer** erschleichen sich gelegentlich die Hilfe anderer
- **Notorische Nassauer**, die anderen fortdauernd Arbeit zuschanzen und dabei um Ausreden nie verlegen sind
- **Abstauber** schieben sich gerne in den Vordergrund und schmücken sich mit den Federn anderer. Oft handelt es sich hier auch um Staubaufwirbler oder Blender, die wenig arbeiten, das wenige dann aber riesenhaft in Szene setzen.

- **Alphatiere** versammeln ihren Hofstaat um sich, der dann die eigentliche Arbeit zu leisten hat. Dies können ältere und erfahrene Kollegen genauso sein wie charismatische Erscheinungen, die jüngere Kollegen für ihre eigenen Zwecke einspannen.
- **Böswillige Blutsauger.** Dieser Faulenzertyp nutzt andere bewusst und aus rein egoistischen Motiven aus; vor allem hilfsbereite und gutmütige Teamkollegen. Oft sind diese schwarzen Schafe raffinierte Täuschungskünstler, die sich je nach Bedarf verstellen und sich nur schwer greifen lassen.

Sie und ich – wir kennen sie alle. Aber noch viel wichtiger: In jedem von uns stecken einzelne der oben genannten Verhaltensmuster und jeder von uns hat schon mal eine der oben genannten Rollen eingenommen. Dies allein macht noch niemanden zum "Arschloch".

In seinem "The Asshole Survival Guide" empfiehlt Robert Sutton daher, ein "Asshole Assessment" durchzuführen. Dieses Vorgehen ähnelt einer Risikoanalyse mit dem Ziel, Risiken zu identifizieren, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit sowie den Grad der Schwere abzuschätzen und darauf basierend entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Bezogen auf den sozialen Faulenzer können die folgenden Leitfragen helfen, Auswirkungen möglichst objektiv zu beurteilen und notwendige Maßnahmen festzulegen:

Wie groß sind die tatsächlichen Auswirkungen auf das Projekt?

Dies ist eine zentrale Frage. Es geht darum, zwischen persönlichem Empfinden und Auswirkungen für den Projekterfolg zu unterscheiden. Jemand, den ich persönlich für einen Faulenzer halte, muss noch nicht zwingend den Projekterfolg gefährden. Je weniger Macht und Einfluss der soziale Faulenzer im Projekt hat, desto weniger Energie sollte man auf etwaige Gegenmaßnahmen verschwenden. Ignorieren Sie sein Verhalten also einfach.

Macht hat ein Faulenzer, wenn er das Projekt unmittelbar beeinflussen kann, beispielsweise durch das Verzögern von notwendigen Freigaben oder durch die Zurückhaltung notwendiger Informationen. Es kann aber auch sein, dass ein Alphatier z.B. versucht, das Projekt mittelbar dadurch zu beeinflussen, dass es das Projekt in verschiedenen Gremien schlecht redet. In solchen Fällen schließt sich Frage 2 an:

Handelt es sich um temporäres oder ein dauerhaftes Verhalten?

Ist dem Kollegen eine Laus über die Leber gelaufen, hat er private Herausforderungen oder verhält er sich nur bei einem bestimmten Thema wie ein "Arschloch"? Handelt es sich z.B. wirklich um einen notorischen Nassauer oder traut sich jemand nur nicht über seinen momentanen Stress zu sprechen und versucht daher Arbeit zu delegieren? Oder fühlt sich der Betroffene vielleicht unsicher und scheut die Verantwortung? Ist dem Kollegen überhaupt bewusst, dass sein Verhalten als unkooperativ wahrgenommen wird? Gründe für ein bestimmtes Verhalten lassen sich in einem persönlichen Gespräch herausfinden.



Ein persönliches, unvoreingenommenes Gespräch mit dem Betroffenen ist der wichtigste Schritt zur Klärung der oben aufgelisteten Fragen und zur Auflösung der belastenden Situation.

Handelt es sich um ein temporäres Problem, können Sie versuchen, den Mitarbeiter mit starker persönlicher Involvement oder mit zusätzlichen externen Ressourcen zu unterstützen. Resultiert das Verhalten aus einer Unsicherheit heraus, könnten Sie im Sinne der situativen Führung stärker unterweisen (S1) und zu erbringende Leistungen engmaschiger kontrollieren. Als Projektmanager einen Projektmitarbeiter zu unterweisen, sollte jedoch eine temporäre Maßnahme bleiben. Dauerhaftes Mikromanagement ist keine Lösung.

Verdichten sich trotz aller bisherigen Bemühungen die Anzeichen, dass es sich um dauerhaftes, vorsätzliches Verhalten handelt, schließt sich Frage 3 an:

Handelt es sich um eine Einzelperson oder ein strukturelles Problem?

In einer Organisation, in welcher das Menschenbild der Theorie X vorherrscht, ist es deutlich schwieriger ein sich selbstorganisierendes Projektteam zu etablieren als in einem bereits sehr vertrauensvollen Umfeld. Entsprechend sollten Sie sich fragen, ob Misstrauen und entsprechendes Verhalten von außerhalb auf Ihr Projektteam einwirkt und das soziale Faulenzen verstärkt. Sollte dies der Fall sein, müssen Sie Ihr Projektteam gegen diesen äußeren Einfluss bzw. gegen einzelne Personen soweit wie möglich abschirmen und innerhalb des Projekts sehr plakativ ein anderes Menschenbild vorleben. Schaffen Sie Freiraum und signalisieren Sie Vertrauen. Dies erreichen Sie z.B. durch offene Kommunikation im Projektteam über das zweifelhafte Menschenbild außerhalb des Projekts oder die Schaffung eigener Räumlichkeiten, in die sich einzelne Teammitglieder oder das Projektteam für einen oder mehrere Tage zurückziehen können. Weitere mögliche Maßnahmen hängen von der Antwort auf Frage 4 ab:

Wie viel Macht haben Sie in der Organisation?

Die eigenen Handlungsmöglichkeiten hängen maßgeblich von der eigenen Rolle in der Organisation sowie der Wichtigkeit des Projekts ab. Kleinere Projekte haben selten das Budget und die Aufmerksamkeit, die es bräuchte, das Projektteam aktiv zu gestalten. In weniger komplexen Projekten bleibt daher keine andere Möglichkeit, als die Auswirkungen des Faulenzers in der Projektplanung zu berücksichtigen und gegenüber den Kontrollgremien zu kommunizieren. Mit zunehmender Größe und Bedeutung des Projekts für das Management nimmt der Spielraum jedoch zu und ist ein probates Mittel, das Projektteam aktiv zu gestalten. Dies kann sowohl die interne Besetzung betreffen als auch die gezielte Auswahl der externen Projektmitarbeiter. Wenn es intern Abhängigkeiten von einzelnen Akteuren gibt, können die grundsätzlichen Personalinstrumente der Organisation (Zielvereinbarungsprozesse, variable Gehaltskomponenten) genutzt werden, um Erwartungen an diese Personen zu dokumentieren und unkooperatives Verhalten zu sanktionieren.

Fazit: Es gibt kein Patentrezept, aber viele Stellschrauben

Zum Glück sind soziale Faulenzer extrem selten. Das Problem liegt viel öfter in den eigenen, oft überzogenen Erwartungen an andere. Ein positives Menschenbild in der Führung und Vertrauen in die Leistung der eigenen Kollegen, ein partizipativer Führungsstil und positiver Gruppendruck reduzieren die Wahrscheinlichkeit für soziales Faulenzen stark.

Instrumente des Personalmanagements können auch in Projekten angewendet werden und helfen, Leistungsbeurteilungen differenziert zu gestalten. Objektivität kann damit jedoch immer noch nicht erreicht werden. Hat man

es mit einem echten sozialen Faulenzer zutun, dann hilft es nur, konkrete Maßnahmen nach dem Asshole Assessment-Schema zu ergreifen.

Literaturverzeichnis

- J. Kruger und D. Dunning, "Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments," Journal of Personality and Social Psychology, pp. 1121-1134, 1999
- R. Hossiep und M. Paschen, BIP - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, Göttingen: Hogrefe, 1998
- D. A. Kravitz und B. Martin, "Ringelmann Rediscovered: The Original Article," Journal of Personality and Social Psychology, pp. 936-941, 1986
- E. Fehr und S. Gächter, "Cooperation and Punishment in Public Goods Experiments," The American Economic Review, pp. 980-994, 2000
- R. F. Baumeister, E. Bratslavsky und C. Finkenauer, "Bad Is Stronger Than Good," Review of General Psychology, pp. 323-370, 2001
- D. M. McGregor, "The Human Side of Enterprise - Adventure in Thought and Action," in Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, 1957
- P. Hersey und K. H. Blanchard, Management of Organizational Behavior 3rd Edition– Utilizing Human Resources, New Jersey: Prentice Hall, 1977
- N. Kerr und S. E. Bruun, "Dispensability of member effort and group motivation losses: Free-rider effects," Journal of Personality and Social Psychology, pp. 78-94, 1983
- R. Wagner und J. K. Harter, "When There's a Freeloader on Your Team," in 12: The Elements of Great Managing, The Gallup Organization, 2006
- D. von der Oelsnitz und M. W. Busch, "http://www.faz.net," 2008. [Online]. Available: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/management-faulenzen-in-der-gruppe-1545028-p2.html> (Zugriff am 24.11.2017)
- R. I. Sutton, The Asshole Survival Guide: How to Deal with People Who Treat You Like Dirt, Portfolio Penguin, 2017

Tipp – Führung

Aufgaben angehen statt hinauszögern

So minimieren Sie Aufschieberitis im Team

Manche Menschen sind von Natur aus gut organisiert und können sich ohne Probleme auf die nächste Aufgabe konzentrieren. Doch die meisten benötigen hin und wieder einen kleinen Anstoß, um eine Aufgabe nicht ständig vor sich her zu schieben. Nach Aussage des Prokrastinations-Experten Dr. Piers Steel geben 95% der Menschen an, Dinge aufzuschieben (Steel, 2010). Für 20% ist Prokrastination, auch **Studentensyndrom** genannt, ein dauerhaftes Problem mit negativen Folgen für den eigenen Erfolg. Mit den folgenden Tipps können Sie als Projektleiter die Mitglieder Ihres Teams dabei unterstützen, das Aufschieben von Aufgaben zu minimieren. Je nach Persönlichkeitsstruktur Ihres Teams kann dies erhebliche Auswirkungen auf den Projekterfolg haben.

Autor



Guido Silva

Customer Success
Manager und Berater für
internat. Projektteams bei
Wrike Inc., langjährige Erfahrung in
internat. IT-Unternehmen

Kontakt: guido.silva@team.wrike.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Projektszenario

Als Projektmanagerin verantwortet Frau Maier die Organisation eines Firmenevents. Sie plant die einzelnen Aufgaben von der Festlegung der Sprecher über die Gestaltung der Einladung bis hin zur Organisation des Caterings. Nachdem im Wasserfall-Modell alles geplant ist, gibt sie die Aufgaben per E-Mail an die zuständigen Kollegen weiter. Jedes Teammitglied erhält eine E-Mail mit einer kurzen Beschreibung und dem gewünschten Datum der Fertigstellung. Nach zwei Wochen fragt Frau Maier zum ersten Mal nach dem aktuellen Status und bekommt u.a. von ihrem Projektmitarbeiter Herrn Müller zu hören: "Ich bin noch nicht dazu gekommen, ein anderes wichtiges Projekt hat mich aufgehalten". Die einzige bereits erledigte Aufgabe ist die Bestellung des Caterings. Die Recherche nach den Sprechern liegt noch auf Eis und verzögert dementsprechend die Gestaltung und den Versand der Einladungen.

Die folgenden Tipps zeigen auf, wie Frau Maier es hätte besser machen können. Denn in der Rolle des Projektmanagers ist auch die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung gefragt. Aufgaben zu delegieren, klappt mit einer entsprechenden Anleitung und Aufbereitung deutlich besser. Durch eine gute Zusammenarbeit auf Augenhöhe können Sie der Prokrastination im Team entgegenwirken.

Tipp 1: Eine umfangreiche Aufgabe in kleine Häppchen teilen

Jeden Mitarbeiter – egal wie erfahren er ist – kann eine Aufgabe im ersten Moment lähmen, wenn sie zu groß erscheint. Die meisten Menschen gehen morgens erst einmal die kleinen Aufgaben an, wie kurze E-Mails beantworten, dem Kollegen die angeforderten Unterlagen schicken etc. Später folgen weitere E-Mails und immer wieder klingelt das Telefon. Auch bei Herrn Müller aus dem Beispiel ist das so. Die Arbeit am Event-Programm, für die er circa sechs Stunden eingeplant hat, rutscht auf der To-Do-Liste deshalb immer weiter nach hinten, weil der große freie Zeit-Slot, der dafür nötig ist, einfach nicht kommt.

Für Abhilfe kann hier die **Getting-Things-Done-Methode** von David Allen sorgen, eine der bekanntesten Selbstmanagement-Methoden (Allen, 2015). Sie empfiehlt, Aufgaben in handhabbare Schritte zu unterteilen und all diese Schritte in einem Programm zur Aufgabenverwaltung zu notieren. Projektleiter können sich dieses Prinzip zu Eigen machen, indem sie Projekte schon bei der Planung in möglichst kleine Teilaufgaben unterteilen. Im Beispiel sollte Frau Maier nicht einfach nach einem fertigen Event-Programm fragen, sondern die Recherche nach den Sprechern, die Abstimmung mit der Geschäftsleitung, die Sprecher-Akquise und die Ausformulierung der Sprecher-Viten einzeln aufgeschlüsselt an die Mitarbeiter delegieren.

Wer eine Planungssoftware nutzt, kann zudem ganz einfach mit Templates arbeiten. So müssen wiederkehrende Aufgaben nur einmal in ihre Teilaufgaben gegliedert werden und stehen danach immer wieder zur Verfügung.

Tipp 2: Die Priorität kenntlich machen

Wenn die To-Do-Liste eines Mitarbeiters sehr lang ist, ist es gut möglich, dass er bei der Frage, wo er beginnen soll, die falsche Aufgabe wählt. Wie oben erläutert, könnte es z.B. sein, dass er eine Aufgabe als erstes angeht, die besonders leicht oder kurz erscheint. Schwierigere, aber wichtigere Aufgaben werden nach hinten geschoben.

Als Projektleiter können Sie das vermeiden, indem Sie klare Prioritäten setzen und diese Ihrem Team kommunizieren. Das kann z.B. über eine festgelegte Farbgebung für die Wichtigkeit von Projekten erreicht werden: Rote Projekte haben höchste Priorität, gelbe eine etwas niedrigere und grüne Projekte können auf der To-Do-Liste nach hinten geschoben werden, wenn gerade keine Kapazitäten frei sind. Sie sollten mit der roten Farbgebung sparsam umgehen, damit am Ende nicht alle Projekte rot markiert sind. Im besten Fall sollte jeder Mitarbeiter nur ein oder zwei Aufgaben aus roten Projekten auf seinem Schreibtisch haben.

Mit einer Software lassen sich die Farben in Echtzeit anpassen, wenn sich die Umstände ändern. Auch andere Marker, wie ein Kürzel am Projektnamen, sind denkbar. Dadurch machen Sie es Ihrem Team leichter, nach dem Prinzip "First things first" vorzugehen, also die Aufgaben mit der höchsten Priorität zuerst anzugehen, anstatt sie (unbewusst) vor sich her zu schieben.

Dabei ist zu beachten, dass Wichtigkeit nicht automatisch Dringlichkeit bedeutet (Siehe hierzu auch die Methodenbeschreibung "**Eisenhower-Matrix**", Projekt Magazin). Sie können durchaus eine Aufgabe rot markieren, die länger Zeit hat als eine andere, gelbe Aufgabe – z.B. weil die Wichtigkeit der Aufgabe keine Fehler duldet, die durch ein zu spätes Beginnen und hektisches Arbeiten entstehen könnte. So kann die Erschließung einer neuen Zielgruppe wichtig sein, während die Bestellung der Visitenkarten für die nächste Konferenz "nur" dringend ist.

Durch eine vorausschauende Projektplanung lassen sich Pufferzeiten für grüne Projekte einplanen. Hierfür benötigt der Projektleiter einen Überblick über alle im Team anstehenden und sich gerade in Arbeit befindlichen Aufgaben. Über diese Ressourcenplanung können tatsächliche Engpässe rechtzeitig erkannt werden.

Frau Maier aus unserem Beispiel hätte so sehen können, dass das Team gerade an der Fertigstellung einer Broschüre für ihren Kollegen arbeitet. Die entsprechende rote Markierung der Aufgabe "Event-Programm" hätte Herrn Müller geholfen, besser zu priorisieren.

Um den Arbeitsfortschritt des Teams im Blick zu behalten, sind zudem Status-Angaben hilfreich – entweder direkt in einer Software oder in einer Tabelle. Projektleiter, die sehen, ob eine Aufgabe "in Arbeit" ist oder nicht, können so rechtzeitig das persönliche Gespräch suchen, bevor das Projekt aus dem Ruder läuft.

Tipp 3: Zusammenhang einzelner Aufgaben transparent machen

Die Sinnhaftigkeit einer Aufgabe ergibt sich oft erst aus dem Gesamtzusammenhang im Projekt. Ist Projektmitarbeitern der Sinn einzelner Aufgaben nicht klar, schieben sie diese womöglich vor sich her. Herr Müller aus unserem Beispiel wusste wahrscheinlich nicht, dass die Ergebnisse seiner Arbeit für die Kollegin wichtig sind, die die Einladungen gestaltet – und vor allem nicht, für wann der Abgabe-Termin mit der Druckerei vereinbart wurde. Als Führungskraft können Sie dem entgegenkommen, indem Sie Ihren Mitarbeitern möglichst viel Kontext geben und Aufgaben nicht einfach per E-Mail zuweisen, sondern erklären. Das kann z.B. in einem Kick-Off-Meeting erfolgen oder mit einem Planungsinstrument, das Ihnen erlaubt, Projektinformationen im Kontext zugänglich zu machen.

Ein bewährtes Planungsinstrument ist das für alle einsehbare **Gantt-Diagramm**, das Aufgaben in Form von Balken darstellt, die der jeweiligen Aufgabenlänge entsprechen. Pfeile verdeutlichen die zeitlichen Abhängigkeiten der einzelnen Teilaufgaben. Damit ist im Beispielprojekt auf einen Blick ersichtlich, dass der Balken der Event-Programmplanung einige der nächsten Balken in ihrem Timing gefährdet und somit den Meilenstein des Eventtermins beeinträchtigt.

Tipp 4: Wertschätzung als Wundermittel für Mitarbeitermotivation nutzen

Wertschätzung gegenüber Ihren Mitarbeitern trägt dazu bei, dass diese sich als wichtiges Teammitglied fühlen. Sind Mitarbeiter sich bewusst, dass ihre Arbeit wirklich zählt, fühlen sie sich inspiriert, mehr zu erreichen und gehen motiviert an ihre Aufgaben heran. Wenn Sie eine Aufgabe delegieren, sollten Sie dies daher auf wertschätzende und nicht auf autoritäre Weise tun. Sätze wie der folgende sind dabei hilfreich: "Im letzten Projekt haben Sie wirklich großartige Arbeit geleistet, daher vertraue ich darauf, dass Sie dieses Projekt/diese Aufgabe genauso gut lösen werden. Ich könnte mir keine(n) Bessere(n) dafür vorstellen." Wertschätzung ist ein nicht zu unterschätzender Faktor, um Kollegen zu motivieren und für ein angenehmes, produktives Betriebsklima zu sorgen (Siehe hierzu auch "**Die fünf verschiedenen Sprachen der Wertschätzung**", Ausgabe 05/2014, Projekt Magazin).

Fazit

Als Projektleiter müssen Sie neben Ihrem Fachwissen eine große Bandbreite an Soft Skills mitbringen. Mit diesen Fähigkeiten können Sie schon bei der Aufbereitung der Aufgaben dafür sorgen, dass Ihre Teammitglieder diese ohne zu zögern annehmen: Halten Sie die Hürden möglichst niedrig und motivieren Sie das Team durch Wertschätzung schon beim Delegieren von Aufgaben. Wenn Sie Projekte in handliche Teilaufgaben gliedern, Prioritäten klar kommunizieren und Einblicke in den Projekt-Kontext geben, fällt es Ihrem Team leichter, Aufgaben anzugehen, anstatt sie aufzuschieben. Am Ende profitieren auch Sie selbst davon: Werden Ihre Aufgaben zügig und strukturiert erledigt, sind Sie weniger damit beschäftigt, Kollegen hinterherzulaufen und Ergebnisse einzufordern.

Literatur

- Dr. Steel, Piers: The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done, HarperCollins Publishers, 2010
- Allen, David: Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity, Penguin Books, 2015

Fachbeitrag

Führung im internationalen Projektteam

So lösen Sie interkulturelle Konflikte

Interkulturell gemischte, manchmal virtuell arbeitende Teams werden im Zuge der zunehmenden Globalisierung immer bedeutender. Wer virtuelle Projektteams führt, deren Mitglieder in verschiedenen Ländern verortet sind und daher aus unterschiedlichen Kulturkreisen stammen, braucht ein Gespür dafür, wann in einem auftretenden Konflikt kulturelle Aspekte eine Rolle spielen bzw. wie er solchen Konflikten vorbeugen kann.

Zu den präventiven Maßnahmen gehört es, die wesentlichen Unterschiede in der kulturell bedingten Herangehensweise an ein Problem zu thematisieren und für die kontinuierliche Kommunikation geeignete Kollaborationssoftware und moderne Moderationstechnologie einzusetzen. Ob face-to-face oder über high-tech verbunden, kulturelle Dimensionen, Werteverzerrungen und Wertebereinigungen auf kultureller Ebene sind ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg in internationalen Projektteams. Im Folgenden erfahren Sie, worauf es beim Konfliktmanagement interkulturell gemischter Teams ankommt und wie Sie auftretende Konflikte mithilfe eines Wertequadrats und der darauf aufbauenden Werte-Pyramide lösen können.

Autor



Silke Weigang

Politologin, Studium int.
PM, Management-
Beraterin, Trainerin und

Coach, Schwerpunkte: Interkulturelles
PM., Führung, Konfliktm.,
Teamentwicklung, Moderation u.
Verhandlungsführung, Buch-Autorin

Kontakt: cc@creono.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Interkulturelle Dimensionen aufdecken

Kulturen agieren unterschiedlich, wenn es um

- die Beziehung zu anderen Menschen,
- den Umgang mit ihrer Umwelt und
- den Umgang mit Zeit

geht. Sie unterscheiden sich auch in den Lösungen, die sie jeweils für gewisse Problemsituationen wählen. Die Unterschiede bzw. Dimensionen lassen sich gut herausarbeiten, wenn Sie Kulturen anhand folgender Fragen vergleichen (basierend auf den Arbeiten des anerkannten Kommunikationswissenschaftlers Fons Trompenaars):

- Was ist wichtiger – Regeln oder Beziehungen untereinander?
- Handeln die Kulturen primär als Gruppe oder als Individuum?
- Kommunizieren die Kulturen direkt oder indirekt miteinander?
- Dürfen Emotionen eine Rolle spielen?
- Zählt das, was der Einzelne leistet, oder welche Position er innehat?

- Kontrollieren die Kulturen die Umwelt oder arbeiten sie mit ihr?
- Erledigen die Kulturen die Dinge nacheinander oder gleichzeitig?

Sie können sich diese unterschiedlichen Pole an jeweils einem Skalenende vorstellen. Dabei geht es nicht so sehr um absolute Zuweisung, also z.B. die Frage: "Sind die Deutschen nur Regelbefolger und die Italiener nur beziehungsorientiert?". Interessant ist vielmehr folgende Fragestellung: Wenn man eine Dimension mit ihren beiden Polen im Zusammenspiel betrachtet, gibt es hier größere Unterschiede zwischen zwei oder mehreren Kulturen oder sind sich die kulturellen Herangehensweisen ähnlich? Bei Dimensionen, bei denen die größten Unterschiede auftauchen, besteht das größte Potential für Synergien, aber auch für potentielle Reibereien und Konflikte.

Nicht in jedem interkulturellen Umgang besitzen alle Dimensionen die gleiche Relevanz. Nutzbringend ist es, als Analyse-Instrument diejenigen Dimensionen herauszufiltern, denen in der jeweiligen Situation besondere Bedeutung zukommt.

Untersuchen wir ein (zugegebenermaßen etwas pointiertes) **Beispiel**:

Das Meeting ist auf 14 Uhr angesetzt. Herr Scalofari, italienischer Teamleiter bei einem großen italienischen Automobilhersteller, ist mit Kollegen noch beim Kaffeetrinken und diskutiert mündlich nebenbei schnell den wichtigen Projektauftrag, um den es gleich in der Sitzung geht. Er setzt die (kollektive) Beziehung über die Punktgenauigkeit. Sein deutscher Kollege, Herr Möllemeier, Sparringspartner im Zuliefererbereich, sitzt dagegen alleine wartend im Besprechungsraum, gewohnt, eines nach dem anderen zu erledigen und die Sache nun unterschriftsreif zu trimmen. Er legt Wert auf Pünktlichkeit, Exaktheit und individuelle Verlässlichkeit, nicht so sehr dagegen auf das soziale Miteinander. Eine kurzfristige Einladung in die Cafeteria vor der Besprechung hatte er erhalten, in seinen Augen ist Kaffeetrinken aber eher Zeitverschwendung und passt so spontan auch nicht in seinen Zeitplan.

Im Idealfall ist dies eine synergetische Ergänzung, an einem "schlechten Tag" eher Herd schwelender Missverständnisse oder gar offener Konflikte. Etwas pointiert, aber mit dem Nutzen, Unterschiede deutlich werden zu lassen, können wir zuordnen:

Dimension	Italienisch	Deutsch
Umgang mit Mitmenschen und Umwelt	Beziehungen untereinander emotional	Regeln sachorientiert
Kommunikation	etwas indirekter	direkt
Umgang mit Zeit	erledigen Dinge gleichzeitig	erledigen Dinge nacheinander

Tabelle 1: Die italienische und deutsche Kultur im Vergleich.

! Wenn die Herangehensweisen zwischen den Kulturen sehr weit auseinander liegen, kommt es schnell zu zunächst gar nicht so offensichtlichen, aber unterschwellig stark wirkenden Konflikten. Tatsächlich sind diese unterschiedlichen "working cultures" die größten Herausforderungen für internationale Projekte, weit vor techni-

schen Problemen, politisch-rechtlichen Fragestellungen, der Projektmanagement-Methodik, der Infrastruktur oder anderen relevanten Aspekten.

Entscheidend ist stets die Situation, in der zwei oder mehrere Kulturen aufeinander treffen sowie die Personen und Persönlichkeiten, die miteinander in Beziehung treten (es gibt auch "deutsche Italiener" und "italienische Deutsche") und in welchem Kontext das geschieht (Unter-, Überordnungsverhältnis, Vorgeschichte, bestimmte Berufsgruppen etc.). Reine Stereotypen greifen in der Projektrealität zu kurz, verleiten oft zur Abwertung der anderen Kultur und verhärten damit Missverständnisse und Konflikte. "Liebevoll" betrachtet verhalfen uns Pointierungen aber zur erfolgreichen Kommunikation über nationale und andere Grenzen hinweg.

Betrachten wir unser **Beispiel** erneut:

Es ist kurz vor halb drei, als Herr Scalofari gut gelaunt und ohne Unterlagen den Besprechungsraum mit zwei Tassen Kaffee betritt, während Herr Möllemeier mit hochrotem Kopf, hochgezogenen Augenbrauen und fast grüßlos, eine dicke Dokumentenmappe unter dem Arm, an ihm vorbei aus dem Zimmer hastet. "Alles Relevante werde ich Ihnen zumailen. Wenden Sie sich bei Bedarf an die Projektleiterin!", wirft er dem sichtlich überraschten italienischen Kollegen um einen sachlichen Ton bemüht an den Kopf und ist verschwunden. Kopfschüttelnd zückt Herr Scalofari sein Mobiltelefon, fragt ob die Sekretärin einen frischen Kaffee wolle und in den Besprechungsraum kommen könne, um dabei noch einige projektrelevante Dinge zu klären. Sie möge doch bitte einen Ausdruck des Projektauftrag-Entwurfes mitbringen.

Die Projektleiterin Frau Schubewind erreichen in der Folge eine E-Mail und ein Anruf. Eine Aktennotiz per E-Mail erreicht sie um 14:40 Uhr von ihrem deutschen Kollegen im Projekt, Herrn Möllemeier:

Der Projektauftrag sei unterschriftsreif erstellt worden und dem italienischen Projektkollegen vorab und rechtzeitig zugemailt worden. Zur angesetzten Besprechung am Nachmittag sei dieser wiederholt mit so gehöriger Verspätung erschienen, dass er selbst den Termin wegen anderer Besprechungstermine nicht mehr wahrnehmen konnte. Er habe dem Kollegen umgehend die Unterlagen zur Unterschrift mit Fristsetzung zum Ende der Woche zugemailt. Dass das Datum eingehalten werde, erachte er als unwahrscheinlich. Sie alle hätten ja mit dem italienischen Counterpart schon so ihre Erfahrungen... Er sei jedenfalls nicht bereit, weiter so ineffizient zusammenzuarbeiten und erwarte von ihr als Projektleiterin hier einmal sehr klare Worte.

Am Folgetag erhält Frau Schubewind einen Anruf des italienischen Kollegen im Projekt. Sehr höflich bedankt er sich für den angenehmen Aufenthalt beim deutschen Counterpart, man sei doch voran gekommen – und erkundigt sich vorsichtig nach dem Kollegen Herrn Möllemeier, der etwas überlastet gewirkt habe. Leider sei es nicht möglich gewesen, länger persönlich zu sprechen, da Herr Möllemeier sehr eingespannt gewesen sei, was man natürlich verstehe. Da noch einige Dinge im Entwurf des Projektauftrags offen seien, würde man sich sehr freuen, zeitnah eine deutsche Delegation im italienischen Unternehmen begrüßen zu dürfen. Vielleicht würden ja das gute italienische Essen und die Klimaveränderung Herrn Möllemeier kurzfristig gut tun.

Wie gewinnt die Projektleiterin Frau Schubewind hier wieder Land, kann das Projekt produktiv halten und dazu die beiden Projektmitarbeiter wieder an einen Tisch bringen?

Konfliktpotenzial erkennen und analysieren

Zunächst ist es wichtig, dass Sie sich einen genauen Überblick über den Sachverhalt verschaffen. Dazu sollten Sie mit beiden Kontrahenten einzeln in Kontakt treten und nachfragen, was konkret vorgefallen ist. Projektleiterin Frau Schubewind aus unserem Beispiel nutzt ein Telefonat mit Herrn Scalofari, um sich ein noch besseres Bild zu verschaffen. Sie versucht über Zuhören und Fragenstellen herauszuhören, zu ergänzen und zu differenzieren:

1. Wie/was **nimmt er wahr** in der Begegnung mit dem Kollegen?
2. Wie **interpretiert** er das Verhalten des Kollegen?
3. Wie **bewertet** er das Verhalten des Kollegen?
4. Welche **Bedürfnisse** hat er? Was braucht er, damit er mit dem Kollegen gut im Projekt arbeiten kann?

Anhand dieses Leitfadens macht sie sich Notizen. Gleiches führt sie mit Herrn Möllemeier durch. Da er offensichtlich verärgert war, wählt sie ebenfalls bewusst das direkte Gespräch statt eines langwierigen E-Mail-Ping-Pongs. Im Ergebnis erhält sie folgendes Bild:

Die jeweilige Wahrnehmung der Kollegen	von Herrn Scalofari (italienisch)	von Herrn Möllemeier (deutsch)
Wahrnehmung	Deutscher Kollege rennt aus dem Zimmer, verweist auf Projektleiterin, bevorzugt schriftliche Kommunikation	Italienischer Kollege lädt zum Kaffee ein, erscheint aber nicht zur vereinbarten Besprechung
Interpretation	hat keine Zeit, nimmt sich keine Zeit, gestresst, falsche Umgebung, falscher Zeitpunkt	beliebige Kontakte und Themen, sprunghaft, zu vieles auf einmal, die Ressourcen der anderen sind ihm egal
Bewertung	distanziert, nicht zugänglich, formalistisch, steif, starr	unzuverlässig, ineffizient, wirr, wenig zielorientiert
eigene Bedürfnisse	Begegnung ermöglicht Beziehung. Paralleles Tun ermöglicht Vernetzung und Synergie. Beides baut Vertrauen für Geschäftsbeziehungen auf.	Sachlichkeit ermöglicht Klarheit. Pünktlichkeit ermöglicht Verlässlichkeit. Beides baut Vertrauen für Geschäftsbeziehungen auf.

Tabelle 2: Die Meinung des deutschen und italienischen Mitarbeiters über den jeweils anderen.

Konflikt mit dem Wertequadrat abbilden

Wie lassen sich solche Wertekonflikte lösen? Um die Dinge auf den Punkt zu bringen, eignet sich das Wertequadrat als ein hilfreiches Analyse- und Konfliktklärungs-Instrument.

Verschiedene gegensätzliche Werte, die aus den kulturellen Unterschieden resultieren, können mit dem sog. Werte- und Entwicklungsquadrat gelöst werden. Das Modell, das von den Psychologen Paul Helwig und Friedemann Schulz von Thun entwickelt wurde, geht davon aus, dass jeder Wert zu einem Unwert verkommt, wenn er übertrieben und verzerrt wird (Schulz von Thun, "Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat?", 2014,

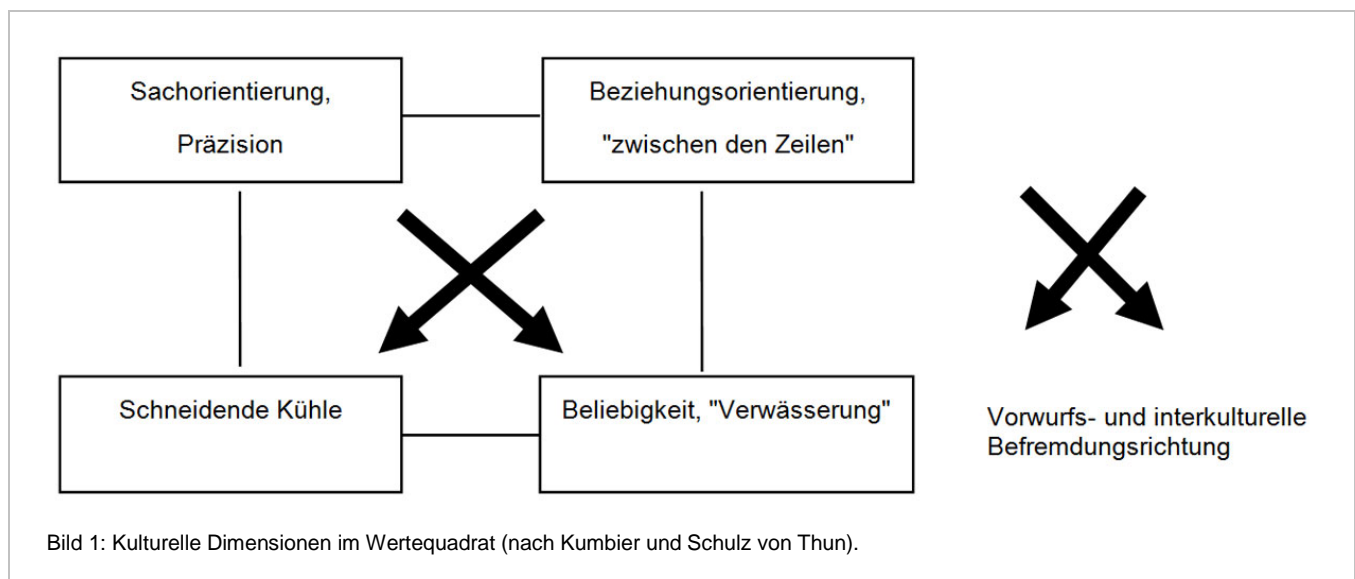
http://www.schulz-von-thun.de/files/wurzeln_des_werte-_und_entwicklungsquadrates.pdf). Jeder Wert braucht daher einen positiven Gegenspieler, eine "Schwestertugend", mit der er ausbalanciert werden kann. Aus dieser Balance, der ausgehaltenen Spannung zwischen zwei Polen, entsteht dann etwas Positives (Bild 1). Zunächst geht es nicht darum, die Spannung möglichst schnell auszugleichen, sondern – im Gegenteil – auszuhalten, dass diese Gegensätzlichkeit besteht. Mit dieser sog. Komplexitätstoleranz entsteht Raum für kreative Lösungen, die beide Seiten/Werte einbeziehen, aber eben auch darüber hinausgehen.

Die Grundsätze des Wertequadrats

- Die beiden gegensätzlichen Werte schließen sich gegenseitig nicht aus, sondern ergänzen sich.
- Jeder Wert, dem kein Gegenwert gegenübersteht, verselbständigt sich und verkommt zu einer Übertreibung.

Beispiel: Eine überbetonte Sachlichkeit und Präzision kann zu schneidender Kühle verkommen, wenn die zwischenmenschlichen Bedürfnisse negiert werden. Umgekehrt kann eine reine Beziehungsorientierung zu inhaltlicher "Verwässerung" führen.

- Schnell sind wir dabei, den uns kulturell näheren Wert in seiner Bedeutung über den uns fremderen Wert der anderen Kultur anzusiedeln. Wir machen eine klare Über-/Unterordnung auf. Daraus ergibt sich die "Vorwurfsrichtung/-haltung" im Wertequadrat, die durch die gekreuzten Pfeile dargestellt ist.



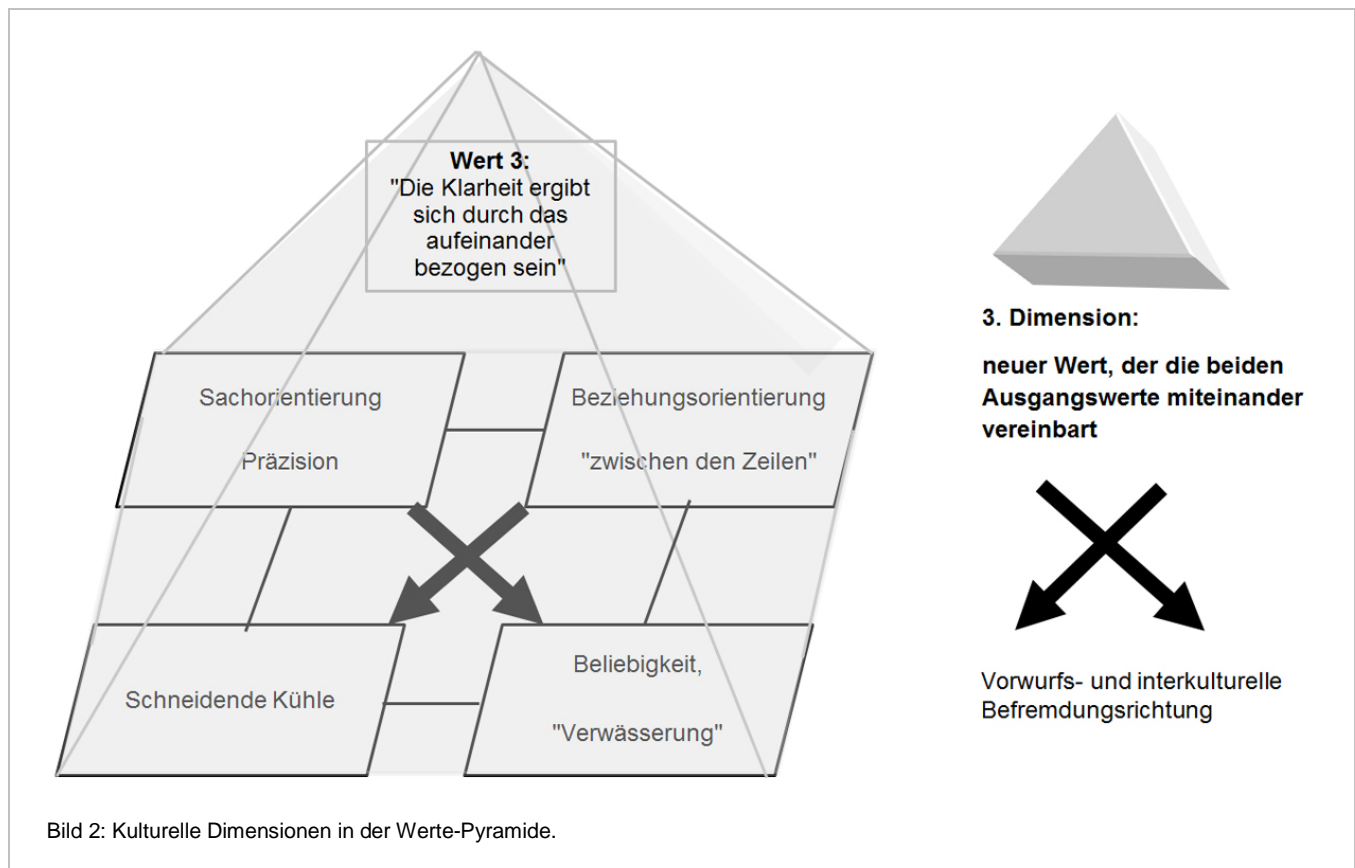
Konflikt lösen mit der Werte-Pyramide

Umgekehrt können wir aber auch Werte der "Gegenkultur" ausfindig machen, würdigen und die Entwicklung unserer eigenen Kultur damit sinnvoll ergänzen. Sachorientierte Kulturen können z.B. eine gewisse Gemeinschaftsorientierung entdecken, beziehungsorientierte Kulturen den Wert der klaren Orientierung.

Auf diesem beidseitigen Annäherungsweg entsteht, wenn wir es zulassen, statt einem mäßigen oder spannungsgeladenen Kompromiss etwas synergetisch Neues, das beide Seiten kulturell bereichert, z.B. "Die Klarheit ergibt

sich durch das aufeinander bezogen sein". Das bedeutet, dass sich beide Seiten auf den Wert des Gegenübers zubewegen. Hr. Möllemeier z.B. erkennt die Wichtigkeit der mündlichen Kommunikation und Herr Scalofari lernt die klare Orientierung durch schriftliche Vereinbarungen schätzen.

Dazu "schwingen" sich die Kulturen – hier zwischen den beiden Polen "Sachorientierung" und "Beziehungsorientierung" – aufeinander ein, gehen in Resonanz und werden dreidimensional. Mit einem neuen dritten dreidimensionalen Wert erweitert sich das Wertequadrat zur Werte-Pyramide. Dabei sind die Ausgangswerte im Fundament verankert (siehe Bild 2).



Es ist nicht notwendig, alle Wertegegensatz-Paare der Situation ausfindig zu machen und zu benennen. Bereits die Wahrnehmung, Reflexion und "Versöhnung" eines Gegensatzpaares schafft Raum für das aufeinander Zubewegen bei anderen Widersprüchen und Pendants.

Zurück zu unserem **Beispiel**:

Die deutsche Projektleitung Schubewind nutzt die Werte-Pyramide, um den Konflikt zwischen der deutschen und der italienischen Seite zu lösen:

Frau Schubewind beraumt eine Skype-Konferenz mit den beiden Kollegen an, um mit ihnen die Zusammenhänge der Werte-Pyramide zu erarbeiten und skizzieren und so eine Konfliktbereinigung zu ermöglichen. Es kommt ihr

dabei gelegen, dass sie sich als Deutsche den dieser Kultur zugeschriebenen Tugenden verpflichtet fühlt und gleichzeitig von ihrer eigenen Persönlichkeit her italienische Werte zu schätzen weiß. Als Frau in einer männerdominierten Ingenieurswelt kann sie weitere vordergründig erscheinende Gegensätze zusammenbringen. Ihr oberster Grundsatz: Beide kulturellen Herangehensweisen haben ihre Vorteile und sind per se wertvoll!

Bei beiden Mitarbeitern gilt es, ein Bewusstsein sowohl für die Gefahr der eigenen Übertreibung zu erreichen, als auch für die positive Absicht des Verhaltens auf beiden Seiten. So moderiert die Projektleiterin das Gespräch, das auch mit virtuellen Medien, bevorzugt einer Videokonferenz, stattfinden kann:

"Meine sehr verehrten Herren (Kollegen),

Danke, dass Sie zu diesem Gespräch zusammen kommen! Ziel ist es, unsere Zusammenarbeit im Projekt weiter zu verbessern und dazu nochmals gemeinsam Ihr letztes Zusammentreffen zu analysieren.

Ich schätze Sie beide als engagierte Kollegen in diesem Projekt. Sie, Herr Scalofari, erlebe ich z.B. bereichernd für ein gutes Miteinander im Team. Und Sie, Herr Möllemeier, sind z.B. ein äußerst verlässlicher Mitarbeiter für ein erfolgreiches Projektcontrolling.

Damit sind wir auch schon beim Thema. Wir alle vertreten bestimmte Haltungen und Werte, die uns wichtig und oft auch förderlich für das Team sind. Wenn wir diese aber übertreiben, können sie für unsere Mitmenschen belastend werden und zudem hinderlich für den gemeinsamen Projekterfolg. In bestimmten Momenten können diese Haltungen und Werte sogar zu Untugenden verkommen.

Dies betrifft uns alle, mich als Projektleiterin eingeschlossen. Sie wissen – mitunter aus leidvoller Erfahrung – ich bin oft recht knapp mit den Deadlines, in dieser Hinsicht geradezu "undeutsch". :-)

Auf einer Skala wäre diese Haltung ein Extrem. Das andere Extrem wäre, unsere Mitmenschen mit deutscher Pünktlichkeit zu erschlagen. Darunter liegen – in diesem Fall übertriebene – Werte oder Tugenden, wie Präzision in der Sache einerseits, auf das Miteinander ausgerichtete Flexibilität andererseits. Wenn wir diese erkennen können, können wir von der Mentalität des anderen lernen. Was, meine beiden Herren, schätzen Sie in diesem Sinne aneinander?"

Hier kann die Projektleiterin jeweils einen Aspekt aus den Antworten aufgreifen und damit ein Gegensatzpaar bilden oder die beiden Werte wählen, die sie selbst in diesem Konflikt wahrgenommen hat. Sie zeichnet daraus mit einem interaktiven Board die obere Achse des Wertequadrats.

Über weiterführende offene Fragen lässt sie die beiden Teammitglieder die anderen Aspekte des Wertequadrats erarbeiten (die Vorwurfsrichtung und später den gemeinsamen 3. Wert). Gemeinsam erkennen sie, dass beide Haltungen durch Übertreibung und ohne einen Gegenwert zu "Unwerten" verkommen.

! Sind die Antworten an dieser Stelle zäh oder verhalten, kann die Projektleiterin folgende Alternativen wählen:

- Sie greift die eingangs von ihr selbst erwähnten Werte oder Tugenden in Bezug auf die beiden Kollegen auf.

- Sie gibt Raum für eine wertschätzende Aussprache, was für den jeweiligen Projektmitarbeiter bezüglich des Meetings / der Zusammenarbeit schwierig bzw. die enttäuschte Erwartung war (z.B. unpünktliches Erscheinen, starres Vorgehen...). So wäre auch der Einstieg über die "Unwerte/ Untugenden" des Wertequadrats möglich.

Anschließend kann die Projektleiterin über offene Fragen zu den dahinterliegenden Werten und dem gemeinsamen dritten Wert der Werte-Pyramide überleiten, z.B. Welcher positive Wert bzw. positive Absicht steht hinter dem Unwert (z.B. der Unpünktlichkeit)? Was war Ihre Motivation oder nutzbringende Absicht, so zu handeln? Wie könnte aus den beiden positiven Absichten ein gemeinsamer dritter Wert aussehen?

Gemeinsam erarbeiten die Teammitglieder den synergetischen Wert 3. Sie erkennen, dass durch das aufeinander Zubewegen von klarer Zielorientierung auf der einen und Beziehungsorientierung auf der anderen Seite ein neuer Wert entstehen kann, der beide Seiten bereichert. Aus den beiden Ausgangswerten ergibt sich so ein neues gemeinschaftliches Erfolgsstreben ("Die Klarheit ergibt sich durch das aufeinander bezogen sein"), also eine beziehungsorientierte Zusammenarbeit mit mündlichen Vereinbarungen einerseits, aber auch schriftlich fixierten Zusagen andererseits.

Sollte es sich im bisherigen Gesprächsverlauf noch nicht ergeben haben, kann die Projektleiterin jetzt Wünsche der beiden Kollegen für die weitere Zusammenarbeit aneinander abfragen.

! Für ihre Gesprächsmoderation sollte die Projektleiterin auf eine gute Balance achten, BEIDE Seiten sollen in gleichem Maße wertschätzend vorkommen und anerkannt werden. Die Kollegen können dadurch ihren gewinnbringenden Beitrag zum Projekt erkennen und auch selbstkritisch sehen, wo sie den Projektverlauf durch übertriebene Fixierung behindern – und zwar im Bezug zu sich selbst, als auch in Bezug auf den Kollegen. Damit wird die Sicht ausgewogen und die Projekt-Beziehung wieder offen für positive Erlebnisse und Erfahrungen.

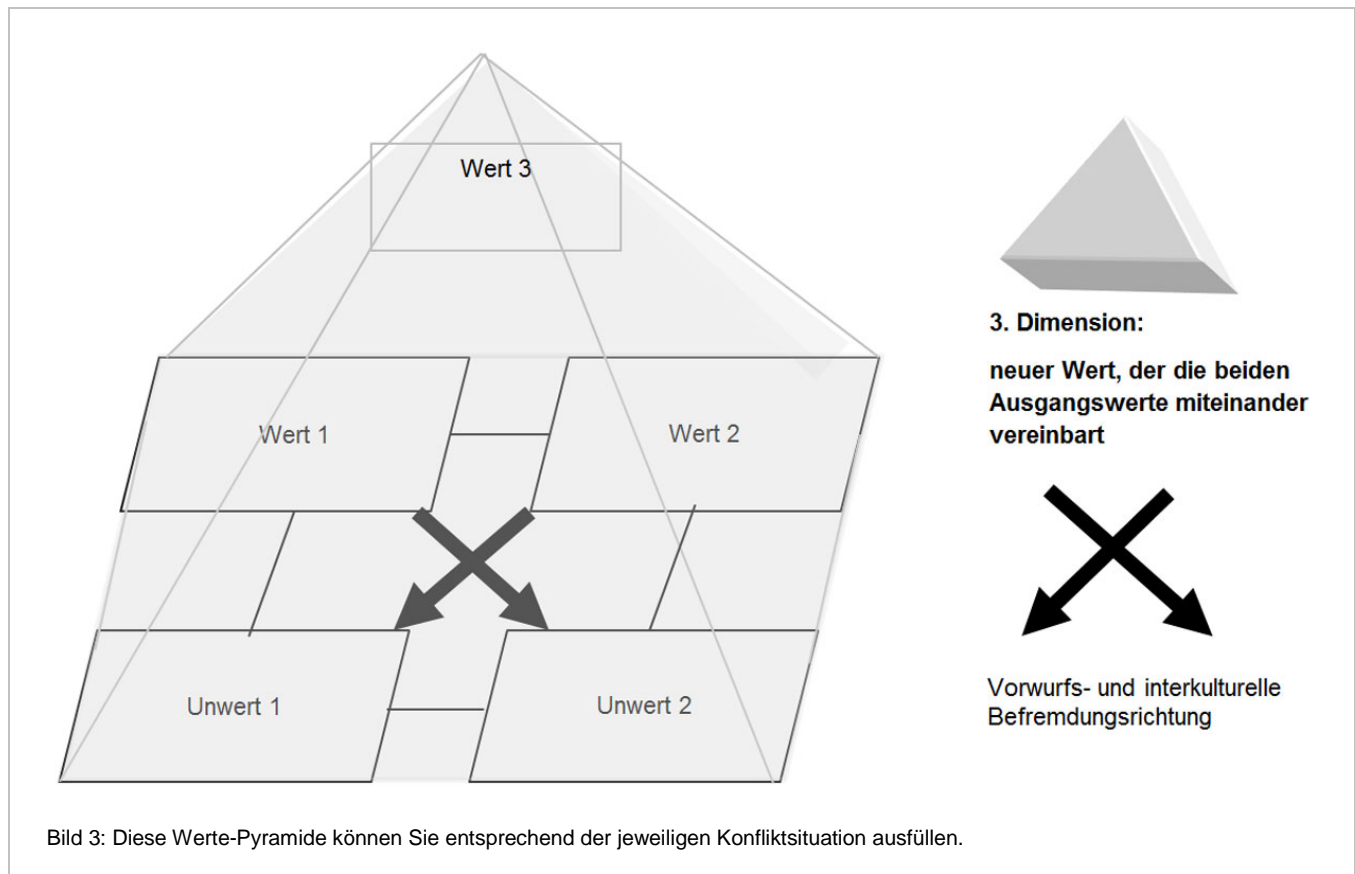
Werte-Pyramide als flexible Konfliktlösung

Die Annäherung über die aus dem Wertequadrat weiterentwickelte Werte-Pyramide ist nicht auf interkulturell in Konflikt tretende Werte und Situationen beschränkt. Sie können das Werte- und Entwicklungsquadrat einsetzen, wann immer zugrundeliegende Prinzipien miteinander in Spannung stehen.

Notieren Sie in Stichpunkten zu der von Ihnen selbst erlebten Konfliktsituation, der unterschiedliche Werte zugrunde liegen, Antworten auf folgende Fragen:

- Wer steht mit wem in Konflikt?
- Situation? Auslöser? Hintergrund?
- Schwierigkeiten dabei?
- Welche zugrundeliegenden Werte stehen miteinander im Konflikt?
- Verzerrung der Werte?
- Gemeinsamer Wert in Resonanz?
- Welche Lösungsansätze sind denkbar?
- Wie lassen sich diese Lösungsideen praktisch umsetzen?

Nachdem Sie die Fragen für Ihre Konfliktsituation beantwortet haben, erarbeiten Sie sich anhand des Wertequadrats zwei wichtige zugrundeliegende Werte, ihre überzogenen Pendanten (Unwerte) und einen aus den beiden Grundwerten erwachsenen gemeinsamen dritten Wert, der sich in der Spitze der Werte-Pyramide wiederfindet. Das Fundament bilden nach wie vor die beiden Ausgangswerte, die ursprünglich in einem Spannungsverhältnis standen und nun auf neue Weise ausbalanciert werden und in neue Verhaltensweisen münden können.



Exkurs: So beugen Sie einem kulturellen Konflikt vor

Im Rückblick hätte der Wertekonflikt in unserem Beispiel wie folgt vermieden werden können: Der Italiener holt den deutschen Kollegen schon kurz vor 14 Uhr zum Kaffeetrinken ab. Während des Kaffees besprechen sie wichtige Aspekte des Auftrags, den der Italiener vorab elektronisch vom deutschen Kollegen erhalten und mit etwas Widerwillen doch immerhin schon überflogen hat. Statt sich zu ärgern, vertagt der Deutsche die Unterschriftsreife auf übermorgen und holt sich lieber noch schnell die Meinung des italienischen Kollegen zu einem anderen Projekt ein. Da trifft es sich gut, dass sie wie zufällig beim Verlassen der Cafeteria dem Projektleiter über den Weg laufen. Das positive Ergebnis: Zusätzliche Arbeit ist bewältigt, der Besprechungsraum bleibt möglicherweise leer.

Fazit

Das Wertequadrat und die auf ihm aufbauende Werte-Pyramide sind flexibel und für jeden Wertekonflikt einsetzbar – unabhängig davon, ob sich der Konflikt vor einem interkulturellen Hintergrund abspielt oder nicht. Sie stär-

ken damit die Fähigkeit, auf die Motivation und Bedürfnisse zu blicken, die einem Verhalten zugrunde liegen. Dadurch wird Raum frei für größeres Verständnis und Empathie, für andere und sich selbst. So ist neues oder anderes Verhalten im Miteinander möglich.

"Sand im Getriebe" und Verlust in der Produktivität können zugunsten einer neuen Team- bzw. Arbeitskultur aufgelöst werden, die beide Kulturen bzw. Werte einbezieht. Diese neue Teamkultur ist in Bezug auf die oft komplexen Herausforderungen unserer Zeit wirkungsvoller. Im besten Fall schafft sie Teamsynergie in den Beziehungen und den qualitativen Leistungen. Dafür notwendig sind auf allen Seiten:

- Offene Haltung und Neugierde gegenüber anderer Sichtweisen und Kulturen
- Bereitschaft, die positive Absicht im eigenen Handeln und beim anderen zu erkennen
- Bereitschaft, auf **beiden** Seiten (auch selbstkritisch) zu sehen, welche Seite übertrieben handelt (überzogener Wert = Unwert)
- Haltung: von der Schuldzuweisung, Be- und Abwertung in die Wert-Schätzung kommen

Die Projektleitung lebt diese fundamentalen Werte in entscheidendem Maße vor. Ein solches Miteinander aktiv zu gestalten ist vordergründige Führungsaufgabe in jedem Team – in einem internationalen oder interkulturellen aufgrund der Heterogenität umso mehr!

Literatur

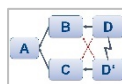
Kumbier, Dagmar; Schulz von Thun, Friedemann: Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 8.Auflage, 2006

Methodensteckbriefe zur Teamführung



Kanban Light

S.131



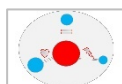
Konfliktwolke

S.143



Rollen-Canvas

S.155



Umfeldanalyse

S.163

Mach dein Projekt!

Wir liefern die Methoden – bereit für den Projekteinsatz:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>

Die Online-Versionen auf unserer Website bieten zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events

Kanban Light



Englische Bezeichnungen

Kanban

Kurzdefinition

Das hier beschriebene Kanban Light ist eine vereinfachte Variante von Kanban und dient als Nachverfolgungs- und Darstellungsmethode für definierte Aufgaben (bzw. Arbeitspakete) in Projekten mit Hilfe von Moderationskarten. Wie im originalen Kanban werden bei Kanban Light die Attribute der Aufgaben auf den Karten vermerkt. Der Aufgabenstatus wird durch die Position der Karte in einer der Rubriken des Kanban-Boards visualisiert. Das Kanban-Board – typischerweise eine Pinnwand – bildet den durch Rubriken unterteilten Hintergrund für alle Karten. Kanban Light benötigt mindestens die drei Spalten:

- "Offen": unbearbeitete Aufgaben
- "In Bearbeitung": Aufgaben, die durch verantwortliche Personen bearbeitet werden
- "Erledigt": Aufgaben, deren Bearbeitung abgeschlossen wurde

Einsatzmöglichkeiten

- Überwachung und Strukturierung von Aufgaben
- kurzfristige Steuerung des Fortschritts
- Umschichtung der Verantwortlichkeiten für einzelne Aufgaben
- Ad-hoc-Aufgabenplanung in terminkritischen Situationen

- Projektsteuerung
- Reporting bzw. Ad-hoc-Reporting

Vorteile

- + hohe Transparenz der Aufgabenplanung für das Projektteam
- + Verkürzung der Durchlaufzeit einzelner Aufgaben durch die Überwachung und Steuerung entsprechender Verantwortlichkeiten
- + kurzfristige Lieferfähigkeit durch nachgewiesenen Abschluss abgegrenzter Teilaufgaben
- + Die haptische Darstellung fördert die Identifikation der Teammitglieder mit der Aufgabenstellung stärker als die abstrakte Darstellung in traditionellen Planungsformaten (z.B. Balkenplan).
- + planerische Übersicht über alle Aufgaben, geordnet nach Status
- + Auch für Teammitglieder ohne PM-Kenntnisse ist die intuitive Visualisierung der Projektaktivitäten schnell erkennbar und leicht nachvollziehbar.
- + fördert durch die Regeltermine den teaminternen Austausch

Nachteile / Risiken / Grenzen

- Kanban Light verliert an Wirksamkeit, wenn die Methodik nicht genau eingehalten wird.
- Nicht dokumentierte Aufgaben gefährden die Stabilität der Methode.
- Die Methode erfordert von allen Beteiligten hohe Disziplin.
- nicht geeignet für Umgebungen mit hohem Dokumentationsanspruch

Voraussetzungen

- Die Teilaufgaben müssen definiert und bereit für die Planung sein.
- Die Teilaufgaben sind entsprechend kompakt definiert.
- Eine durchgängige Definition der Abnahmekriterien für Teilaufgaben muss vorliegen.
- Die Durchlaufzeit einzelner Teilaufgaben ist gering.

Qualifikation

Die Kanban-Regeln und Kerninhalte müssen den beteiligten Personen geläufig sein. Der Einsatz von Kanban Light in Arbeitsgruppen setzt entsprechende Moderationserfahrung voraus.

Benötigte Informationen

Neben dem Projektauftrag mit der generellen Zielsetzung des Vorhabens, sollte mindestens eine Übersicht der ersten Arbeitspakete vorhanden sein. Detaillierte Arbeitspakete werden erst bei der Erstellung und Bearbeitung des Kanban-Boards entwickelt. Eine entsprechende Hilfestellung können **User Storys** bieten. Eine User Story besteht aus einem oder mehreren Arbeitspaketen. Eine Kanban-Karte enthält eine definierte Teilaufgabe.

Weiter gilt es, die Aufteilung der verschiedenen Kanban-Rubriken auszuwählen. Neben den Kern-Rubriken ("Offen", "In Bearbeitung", "Erledigt"), können sich weitere Einteilungen als praktikabel erweisen. Mögliche weitere Rubriken sind z.B.:

- Zeiträume wie "Quartal", "Monat", "Woche", "Tag"
- thematische Rubriken wie "Ideen", "Pipeline", "Warten auf ...", "Review"

Die einzelnen Teilaufgaben können, müssen aber nicht vollständig vorhanden sein. Fehlende Karten werden während der Methode erstellt.

Ergebnisse

Kanban Light hat die Abarbeitung einzelner Aufgaben zum Ziel. Die Ergebnisse im zeitlichen Verlauf des Projekts sind:

- zu Beginn: möglichst vollständiges Set an kleinteiligen und zeitlich begrenzba- ren Teilaufgaben, deren Titel auf den Kanban-Karten notiert werden
- im Verlauf des Einsatzes: Visualisierung des aktuellen Bearbeitungszustands der Teilaufgaben, erkennbar an der Verteilung der Kanban-Karten in den ent- sprechenden Rubriken des Kanban-Boards
- Visualisierung des aktuellen Arbeitsvolumens und seiner Entwicklung durch Hinzufügen weiterer Karten (neue Ideen, Ergänzungen und weitere Untertei- lungen in Teilaufgaben)

Am Ende der Methode liefert Kanban eine Übersicht aller abgearbeiteten Aufga- ben. Diese eignen sich z.B. für Berichte oder Projektauswertungen.

Benötigte Hilfsmittel

- Kanban-Board: Pinnwand, Whiteboard oder eine Wandfläche, frei von anderen Gegenständen
- Haftnotizen/ Zettel/ Moderationskarten (ca. DIN A5 oder A6) und ggf. Pinn-Nadeln
- Dunkle Flipchart-Marker oder Whiteboard-Marker
- Weitere farbige Marker nach Bedarf zur Hervorhebung von Details (farbliche Abgrenzungen, Hervorheben von Namen ...) auf Kanban-Karten

Beim Einsatz digitaler Kanban-Lösungen:

- die entsprechende Software und Lizenzen
- bei an verschiedenen Orten arbeitenden Teams: ergänzende Collaboration-

Software oder andere Möglichkeiten für virtuelle Konferenzen

IT-Arbeitsplätze entsprechend der Anforderungen der verwendeten Software, für Teams mit Netzwerkzugang

Durchführung

Kanban stammt aus der industriellen Produktion. Immer häufiger findet die Methode in der agilen Software-Entwicklung und in Mischformen aus agilen und traditionellen Vorgehensweisen Anwendung. Zur Unterscheidung vom ursprünglichen Kanban sprechen wir hier von "Kanban Light".

Schritt 1: Formulieren Sie das übergreifende Ziel!

Bevor Sie sich mit der Erstellung des Kanban-Boards befassen, gilt es, das übergreifende Ziel der Aufgaben klar zu erfassen. Projektauftrag, eigene Ziel-Formulierungen oder Problemstellungen helfen dabei, das Projektziel möglichst klar und eindeutig zu definieren. Klären Sie dazu offene Fragen und befassen Sie sich mit der zugrunde liegenden Motivation der Aufgabenstellung. Das Ziel leitet Sie und alle beteiligten Personen durch die Abarbeitung der Aufgaben mittels Kanban. Eine falsche oder unklare Zielausrichtung erschwert Ihnen einen reibungslosen Start.

Schritt 2: Definieren Sie das Kanban-Board-Layout!

Bestimmen Sie die Rubriken, die Sie auf dem Kanban-Board benötigen (Board-Layout). Bedenken Sie bei der Wahl der unterschiedlichen Kanban-Rubriken den Kontext Ihrer Tätigkeit.

- Genügt das Standard-Layout ("Offen", "In Bearbeitung", "Erledigt")?
- Ist es z.B. notwendig, wöchentliche Status-Reports abzuliefern?
- Sind die notwendigen Rubriken klar voneinander abgrenzbar?
- Ist der Personenkreis klar benannt, der aktiv die Aufgaben abarbeitet?

Entsprechende Vorschläge zur Ergänzung finden Sie im Abschnitt "Varianten".

Schritt 3: Wählen Sie einen geeigneten Aufstellungsort!

Bedenken Sie, dass Sie Ihr Kanban-Board ggf. zu einem Besprechungsraum transportieren müssen. Da das Board über einen längeren Zeitraum verwendet wird, müssen Sie bei einer geteilten Benutzung des Raums entsprechende Zeiten für den Auf- und Abbau des Boards berücksichtigen. Suchen Sie daher als Aufstellungsort für das Kanban-Board entweder ein Projektbüro, in dem das Board für die Projektdauer stehen kann, oder verwenden Sie leicht transportierbare Pinnwände.

Schritt 4: Skizzieren Sie die Kanban-Rubriken!

Skizzieren Sie Ihr Kanban-Board-Layout auf die ausgewählte Oberfläche (siehe Abschnitt "Materialien"). Achten Sie dabei auf eine gleichmäßige Verteilung Ihrer Rubriken auf der Fläche. Ist der Platz begrenzt, so geben Sie den Rubriken "Offen" und "In Bearbeitung" im Verhältnis zur Rubrik "Erledigt" mehr Platz. Verwenden Sie eine digitale Kanban-Variante, übertragen Sie Ihre Layout-Vorstellungen für das Kanban-Board über die entsprechenden Eingabemasken auf die Möglichkeiten der verwendeten Software.

Schritt 5: Legen Sie die Abnahmekriterien fest!

Wie bzw. in welcher Form und Qualität die Teilaufgabe geliefert werden muss, wird mit Hilfe von Abnahme- oder Qualitätskriterien definiert (vergleiche "Definition of Done" in Scrum). Die Abnahmekriterien müssen schriftlich oder elektronisch dokumentiert und allen Teilnehmern zugänglich gemacht werden. Sie werden entweder übergreifend für alle Kanban-Karten definiert oder bei Bedarf pro Karte vereinbart. Achten Sie darauf, dass die Abnahmekriterien allen Teilnehmern bewusst sind. Sie erreichen das Bewusstsein durch eine Vorab-Diskussion zu allgemeinen Qualitätskriterien.

Spätestens in diesem Schritt wählen Sie die Dokumentationsformate und -schnittstellen aus (Protokoll-Format, Projekt-Tools, Tabellen usw.). Achten Sie hierbei auf Vorgaben Ihrer Organisation, inklusive der vorgegebenen Berichtswege.

Schritt 6: Beschriften Sie die ersten Kanban-Karten!

Haben Sie bereits erste Ideen zu den einzelnen Teilaufgaben, beschriften Sie in diesem Schritt die ersten Karten. Möchten Sie die Teilaufgabe im Team vergeben, lassen Sie den Platz für die verantwortliche Person frei. Übernehmen Sie einzelne Teilaufgaben selbst, können Sie Ihren Namen direkt auf der Karte notieren. Achten Sie hierbei darauf, sich nicht die "Rosinen" herauszupicken. Dies kann unter Umständen zu späteren Unmut in der gemeinsamen Besprechung sorgen.

Schritt 7: Organisieren Sie den Regeltermin!

In diesem Schritt erfolgt die Organisation des Regeltermins (Kanban-Review). Wählen Sie Tag und Tageszeit so, dass alle für das Vorhaben relevanten Personen Zeit haben. Der Regeltermin dient zur Abstimmung über:

- Status der Bearbeitung aller Teilaufgaben
- erkannte Probleme
- neue Teilaufgaben bzw. Unterteilungen bestehender Aufgaben

Erforderlich ist eine Abstimmung mindestens einmal pro Woche. In den ersten Wochen empfiehlt es sich, zwei Termine pro Woche durchzuführen. Gerade zu Beginn bzw. zur Einführung der Methode kommt es oft zu Fehleinschätzungen der Aufwände, zu Fehlinterpretationen des Projektziels oder zu schlichten Ver-

ständnisproblemen unter den Teammitgliedern.

Planen Sie pro Termin ca. 5-7 Minuten pro Teammitglied ein. Zusätzlich sind für die Einführung am ersten Termin ca. 30 Minuten für das Erklären der Methode erforderlich. Im weiteren Verlauf von Kanban Light schärft sich das Verständnis für die Methode im Team. Auch die Kommunikationshürden werden im Laufe niedriger. Dies ermöglicht spätere Kürzungen des Kanban-Reviews. Halten Sie aber immer weitere 5-7 Minuten für neue Teammitglieder oder Besuche durch Stakeholder in Reserve.

Durch die zeitliche Kompaktheit des Kanban-Reviews ist auch eine höhere Frequenz möglich. Aus diesem Grund wird Kanban Light oftmals in sog. "Morgen-Besprechungen" oder im "Daily Scrum" eingesetzt. Eine höhere Besprechungsfrequenz ermöglicht eine schnelle Erkennung von Schwachstellen und damit auch sofortige Interventions-Maßnahmen. Sie setzt aber entsprechend kleine Teilaufgaben bzw. Arbeitspakete voraus.

Ihre Einladung zum ersten Regeltermin sollte mindestens folgende Informationen enthalten:

- erforderliche Mitarbeiter/innen (aktive Teilnehmer/innen)
- organisatorische Daten: Raum (entfällt bei digitalen Lösungen), Uhrzeit, geplante Dauer, Länge der Terminserie
- Projektziel, ggf. mit Erläuterung und Verweis auf weitere Informationen
- Verweis zu einer Erklärung der Methode oder direkte Erklärung der Methode in Kurzform
- Verweis auf die in Schritt 5 entwickelten Abnahme- / Qualitätskriterien
- Bei digitalen Lösungen sind Informationen über die benötigte Software und zugehörige Lizenzen erforderlich. Stimmen Sie Ihre gewünschte Lösung vorab mit der IT-Organisation ab.

Wird der geplante Raum direkt vor und nach dem Termin von anderen Teams benötigt, planen Sie einen Puffer für Auf- und Abbau Ihres transportablen Kanban-Boards ein. Achten Sie darauf, dass der Termin möglichst immer zur gleichen Zeit am gleichen Ort stattfindet. Das verringert Irritationen und Verspätungen der ohnehin eng getakteten Durchführung.

Falls Sie digitale Kanban-Boards verwenden, geben Sie bitte die notwendigen Informationen zur digitalen Bearbeitung weiter.

Schritt 8: Führen Sie den Kick-off durch!

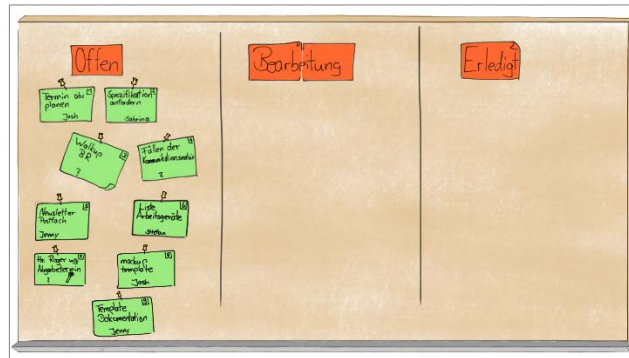


Bild 1: Kanban-Board nach dem Kick-off.

Zunächst bereiten Sie Ihren Besprechungsraum vor. Bauen Sie Ihr Kanban-Board auf. Pinnen Sie die vorab beschrifteten Karten noch nicht auf das Kanban-Board. Dieser Schritt folgt erst in der Besprechung mit dem Team.

Ist das Team vollständig vertreten, erklären Sie die Methode. Erläutern Sie den Ablauf, das Layout des Kanban-Boards mit den von Ihnen vorab ausgewählten Rubriken, das Layout der Kanban-Karten und die Abnahme- / Qualitätskriterien zur Fertigstellung einer Teilaufgabe. Bitten Sie ausdrücklich um aktive Mitwirkung bei der Erstellung weiterer Karten und legen Sie leere Kanban-Karten sowie Stifte aus.

Positionieren der ersten Karten

Positionieren Sie nun Ihre Karten auf dem Kanban-Board. Setzen Sie zunächst die vorab beschrifteten Karten ein. Erläutern Sie jede Karte in wenigen Sätzen. Auch für Sie als Moderator gilt die vorgesehene Zeit von 5-7 Minuten!

Neue Aufgaben

Handelt es sich um neue Aufgaben, die noch keinen Bearbeitungsstatus aufweisen, positionieren Sie diese in die Rubrik "Offen". Die Benennung von Verantwortlichen ist in diesem Schritt noch nicht zwingend erforderlich. Achten Sie auf Feedback, Fragen oder Meldungen bzgl. der Zuständigkeit im Team. Gibt es Meldungen zur Übernahme der Verantwortung, vermerken Sie die Person aus dem Team auf der Karte.

In Arbeit befindliche Aufgaben

Handelt es sich um Aufgaben, die sich bereits in Bearbeitung befinden, sortieren Sie diese in der Rubrik "In Bearbeitung" ein. Spätestens hier muss eine verantwortliche Person vermerkt werden. Ist die verantwortliche Person nicht im Raum, bestimmen Sie gemeinsam mit dem Team eine für die Teilaufgabe ver-

antwortliche Person, welche die Abarbeitung koordiniert.

Erledigte Aufgaben

Handelt es sich um bereits abgeschlossene Aufgaben, positionieren Sie diese in der Rubrik "Abgeschlossen". Dieser Zustand ist auch für neue Karten jederzeit möglich. Ein typischer Fall dieser Einordnung zu Beginn ist: Die Aufgabe ist relevant, wurde aber bereits von anderer Stelle in einem anderen Kontext abgearbeitet. Vermerken Sie dennoch gemeinsam mit Ihrem Team eine für diese Aufgabe verantwortliche Person aus Ihrem Team. Bitten Sie diese Person, eine Qualitätsprüfung der in dieser Aufgabe erstellten Ergebnisse gemäß den Abnahmekriterien durchzuführen. Ggf. ist hinsichtlich der für Ihr Projekt spezifischen Kriterien eine Nacharbeit erforderlich (z.B. Dokumentation, Anbindung einer technischen Schnittstelle usw.). Ist ein Abnahmekriterium nicht erfüllt, dokumentieren Sie die dazu erforderliche Tätigkeit auf einer neuen Karte und legen diese in der Rubrik "Offen" ab.

Sammeln weiterer Karten

Während dieses Schritts ist die aktive Teilnahme aller Teammitglieder zwingend erforderlich. Typischerweise werden bereits während der Ablage der ersten Karten neue Aufgaben durch das Team identifiziert.

Bitten Sie Ihr Team, weitere Karten zu ergänzen. Weitere Aufgaben können durch jedes Teammitglied während des Regeltermins jederzeit ergänzt und abgelegt werden. Geben Sie jedem Teammitglied die Möglichkeit, die erkannte Aufgabe in wenigen Sätzen zu erklären. Achten Sie dabei darauf, dass die vorgesehene Zeit nicht überschritten wird.

Vollständigkeit ist kein zwingendes Fertigstellungskriterium des ersten Termins. Eine Planung weit in die Zukunft ist ebenfalls nicht nötig. Die regelmäßigen Termine geben ausreichend Möglichkeit, Ergänzungen und Detaillierungen vorzunehmen.

Achten Sie bereits beim ersten Termin auf eine vollständige Nachdokumentation der Teilaufgaben inklusive deren jeweiligen Status. Dies ist, sofern nicht delegierbar, Aufgabe der Moderation. Tragen Sie die Informationen in die notwendigen Dokumentationen ein (Protokoll, Projekt-Tool, Tabellen usw.).

Schritt 9: Überprüfen und steuern Sie mit den Regelterminen!

Wesentlicher Teil der folgenden Regeltermine ist die Überprüfung der Status dokumentierter Teilaufgaben. Statusänderungen einzelner Karten werden mit Hilfe des Kanban-Layouts visualisiert. Die Status-Wechsel erfolgen zwischen "Offen", "In Bearbeitung" und "Erledigt" durch Verschieben der einzelnen Karten. Führen Sie Status-Wechsel stets gemeinsam mit Ihrem Team durch. Somit sind alle direkt beteiligten Personen informiert.

Sind weitere Aktionen notwendig (z.B. durch aufgetretene Probleme oder zusätzlich identifizierte Teilaufgaben), so dokumentieren Sie diese über neue Karten, die in den jeweiligen Rubriken abgelegt werden. Dies dient zum einen der Dokumentation der erforderlichen Tätigkeiten und zum anderen der gemeinsamen Bestimmung der Lösungswege. Achten Sie darauf, dass eine klare Benennung der Tätigkeit und die Zuteilung einer verantwortlichen Person erfolgt.

Schritt 10: Schließen Sie das Kanban-Board!

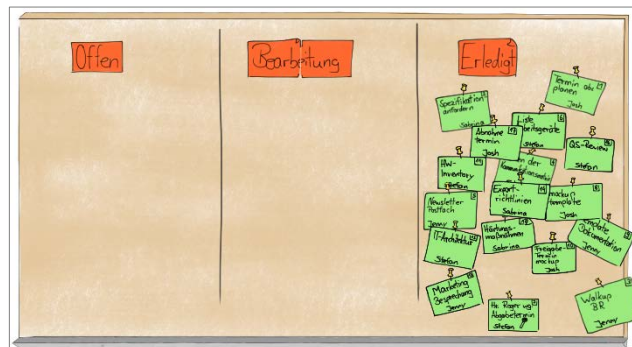


Bild 2: Kanban-Board zu Projektende.

Die Kanban-Methode wurde erfolgreich angewendet, wenn sich die Rubriken "Offen" und "In Bearbeitung" mit dem nahenden Projektende leeren. Ein zusätzliches Erfolgserlebnis ist der Abschluss mit dem Projektteam: Der gemeinsame Review der erbrachten Leistungen.

Tipps für die Praxis **Prüfen Sie vorab, ob Kanban Light für Ihr Projekt geeignet ist!**

- Können die kurzfristig anfallenden Aufgaben, für die Kanban Light eingesetzt werden soll, mit hoher Zuverlässigkeit vorausgesagt werden?
- Kann eine regelmäßige Überprüfung der Status gewährleistet werden?
- Kann die gestellte Aufgabe in messbare Teilaufgaben aufgeteilt werden?
- Erfordern Arbeitspakete Nacharbeiten, die weder in den Abnahmekriterien ("Definition of Done") enthalten noch auf Karten dokumentiert sind?

Variieren Sie die Kanban-Rubriken nach ersten Erfahrungen!

Durch eigene Ergänzungen, z.B. weitere Inhalte auf den einzelnen Karten oder weitere Rubriken, können Sie das Kanban-Board situationsgerecht anpassen.

Halten Sie den Kanban-Prozess streng ein!

Achten Sie auf die Einhaltung der regelmäßigen Kanban-Reviews. Dass das Kanban-Board den aktuellen Stand wiedergibt, ist bei dieser Methode essentiell wichtig.

Verwenden Sie das Kanban-Board zur Visualisierung des Projektstatus

Kanban kann, sofern das Projekt planmäßig verläuft, auch als Instrument für das Projektmarketing verwendet werden. Durch die Übersichtlichkeit der Lösung ist der Inhalt visuell schnell zu erfassen (z.B. im Vergleich zu einem Statusbericht) Bei exponierter Positionierung des Kanban-Boards erreichen Sie eine transparente Kommunikation zu Ihren Stakeholdern.

Kanban Light mit zusätzlichen Rubriken

Varianten

Eine häufig angewandte Variante ist die Einführung weitere Rubriken in das Kanban-Board-Layout. Neben den Standard-Rubriken: "Offen", "In Bearbeitung" und "Erledigt" werden Rubriken z.B. für die laufende Woche oder den laufenden Monat eingefügt. Dies gibt der Abarbeitung einen zeitlichen Charakter und ermöglicht die genauere Feststellung vorgesehener Fertigstellungstermine. Die Rubriken in diesem Beispiel können lauten:

"Offen" – "Woche" – "Monat" – "in Bearbeitung" – "Erledigt"

Oft wird die Rubrik "In Bearbeitung" mit "Heute" oder mit die Dringlichkeit hervorhebenden Begriffen, wie z.B. "Brisant" bezeichnet, um die kurzfristig notwendige Aktion hervorzuheben.

Kanban Light mit Themenfeldern

Die Verwendung verschiedener Themenfelder dient der Planung von Ressourcen. Insbesondere, wenn mehrere Abteilungen beteiligt sind, lässt sich so verdeutlichen, auf welche Bereiche akut mehr oder weniger Aufmerksamkeit gerichtet werden sollte.

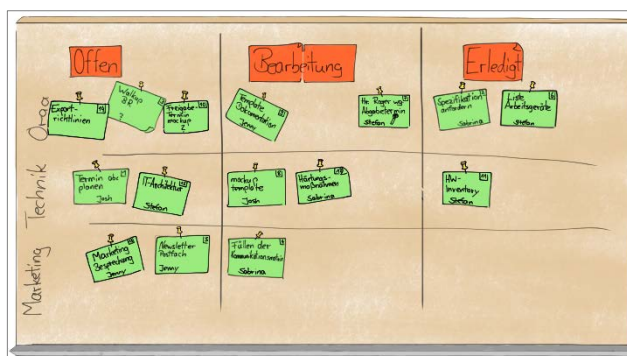


Bild 3: Kanban-Board mit ergänzenden Themenfeldern.

Kanban Light mit Zeilen für einzelne Personen

Um eine Übersicht zur Auslastung einzelner Personen zu erhalten, bietet es sich an, Zeilen für die Teammitglieder auf dem Kanban-Board anzulegen. Dies ist praktikabel für kleinere Teams, bei größeren Teams wird das Kanban-Board dadurch schnell unübersichtlich.

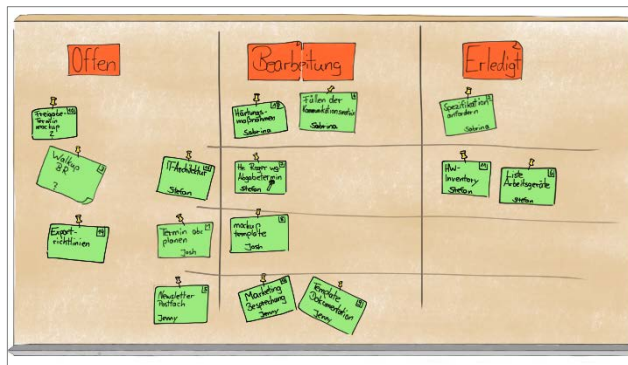


Bild 4: Kanban-Board mit Zeilen für die Teammitglieder.

Fachartikel

(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Software-Kanban – eine Einführung

Methode – Ausgabe 04/2011 – von Dr. Arne Rook

Den Output des Teams mit Kanban optimieren

Fachbeitrag – Ausgabe 21/2012 – von Dr. Arne Rook

So vermeiden Sie Stolpersteine bei User Stories

Fachbeitrag – Ausgabe 17/2012 – von Steffen Thols

weitere Artikel

(siehe unter: www.projektmagazin.de/methoden/kanban-light)

Herkunft

"Kanban" (jap.: Signalkarte) bezeichnet in seiner ursprünglichen Definition die Identifizierungskarte, die bei einzelnen Produktionsgütern materieller Art angebracht ist. Diese Karte enthält wesentliche Informationen des Gegenstands auf einen Blick, wie z.B.: Bezeichnung, Lieferant, Lagerort, Verbraucher, Artikelnummer und enthaltene Menge weiterer Einzelteile.

Der Japaner Taiichi Ohno entwickelte Kanban im Jahre 1947 für die Toyota Motor Corporation. Eine treffende Übersetzung zur Begründung der Methode lautet in etwa: "Es müsste doch möglich sein, den Materialfluss in der Produktion nach dem Supermarkt-Prinzip zu organisieren, das heißt, ein Verbraucher entnimmt aus dem Regal eine Ware bestimmter Spezifikation und Menge; die Lücke wird bemerkt und wieder aufgefüllt." (Hachtel, Günter; Holzbaur, Ulrich: Management für Ingenieure.

Technisches Management für Ingenieure in Produktion und Logistik, Vieweg+Teubner Verlag, 2010, S. 117)

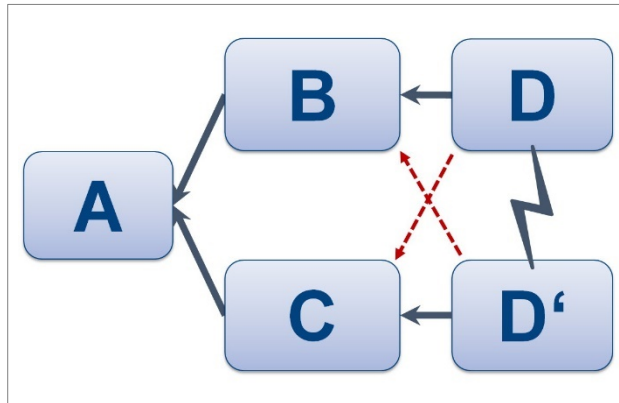
Ergänzende Methoden

Netzplantechnik (als übergeordnete Dokumentations- und Planungstechnik),
Planning Poker (Zur relativen Aufwandschätzung der Arbeitspakete),
Team Estimation Game (Zur relativen Aufwandsschätzung der Arbeitspakete)

Autor: Daniel Reinold

erstellt am: 15.10.2015

Konfliktwolke



Englische Be-
zeichnungen und
Synonyme

Evaporating Cloud, Conflict Resolution Diagram (CRD), Dilemmawolke

Kurzdefinition

Die Konflikt- oder Dilemmawolke ist ein logisches Werkzeug zur Analyse eines Konflikts und zur Entwicklung einer Win-Win-Lösung. Eine Win-Win-Lösung wird hier als eine Lösung definiert, mit der alle Beteiligten zufriedener sind als mit ihrem eigenen, ursprünglichen Vorschlag.

Einsatz-
möglichkeiten

- Konfliktanalyse
- rationale Bearbeitung emotionaler Konflikte
- Entwicklung gegenseitigen Verständnisses in einem Konflikt
- Konfliktklärung zwischen zwei Personen, Gruppen oder Organisationseinheiten mit dem Ziel einer Win-Win-Lösung
- Prägnante Darstellung einer Konfliktsituation in einer Präsentation an Entscheider, z.B. im Rahmen einer Eskalation
- Identifikation und Anpassung ungeeigneter Regeln in der Organisation, um Konfliktsituationen zu vermeiden ("Feuer nachhaltig löschen")
- Als Einzelperson zur Lösungsfindung in einem Dilemma

Vorteile	<ul style="list-style-type: none">+ Die Anwender erhalten eine klare Struktur zur Darstellung, Analyse und Lösung eines Konflikts.+ Die Methode ermöglicht die rationale Diskussion emotionaler Bedürfnisse (ohne dabei die Gefühlsebene zu missachten), indem sie Konfliktdiskussionen auf die Meta-Ebene hebt.+ Das Vorgehen fördert Kooperationsbereitschaft und Verständnis bei den Parteien für die jeweilige Gegenseite und reduziert damit den Verteidigungsreflex.+ Der Perspektivenwechsel von "wir gegeneinander" zu "wir gegen das Problem" erzeugt ein Teamgefühl zwischen den Parteien.+ Die Methode macht unterbewusste Beweggründe und Annahmen sichtbar und damit überprüfbar.
----------	--

Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none">- Gefundene Win-Win-Lösungen sind nicht immer leicht umzusetzen oder erscheinen sogar als unmöglich. Solche Lösungen werden in der Theory of Constraints (TOC) "Flying Pigs" genannt. Das Werkzeug "Voraussetzungsbaum" dient in der TOC dazu, in diesen Fällen nach einem Weg zu suchen, wie sie dennoch erfolgreich umgesetzt werden können.- Es kann die Erkenntnis entstehen, dass die Parteien keinem gemeinsamen System angehören und daher kein gemeinsames Ziel haben. Dann ist eventuell keine Win-Win-Lösung möglich. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn ein Mitarbeiter bereits gekündigt wurde oder innerlich gekündigt hat und deshalb kein Interesse mehr an der Zukunft der Organisation hat.- Ungeeignet ist die Konfliktwolke für Entscheidungen, die nicht aufgrund eines Konflikts oder Dilemmas, sondern lediglich wegen mangelnder Informationen schwer zu treffen sind.- Die Analyse mit der Konfliktwolke kann ergeben, dass bestehende Regeln, Strukturen, Prozesse oder Praktiken in der Organisation schädlich oder sinnlos sind. Eine nachhaltige Veränderung dieser ist jedoch meist nur durch die zuständige Führungsebene möglich.
-------------------------------	---

Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">• Grundsätzliche Gesprächsbereitschaft der Konfliktparteien• Offenheit für die Sichtweise der Gegenseite zumindest bei der Partei, welche die Methode anwendet. Die andere Partei wird im Laufe des Prozesses zu einem Verständnis ihres Gegenübers herangeführt.
-----------------	--

Qualifikation	Die Methode setzt keine speziellen Qualifikationen voraus. Beim Einsatz in Gruppen ist Moderationserfahrung sinnvoll.
---------------	---

Benötigte Informationen

- Gute Kenntnis (am besten Mitarbeit) der Konfliktparteien
- Möglichst umfassende Informationen über die Sachlage
- Expertise der beteiligten Interessensgruppen

Ergebnisse

- Visualisierung der Konfliktsituation in Form der Konfliktwolke
- Visualisierung der Lösung in Form der Lösungswolke
- Win-Win-Lösung, mit der beide Parteien zufriedener sind als mit ihren ursprünglichen Vorschlägen

Benötigte Hilfsmittel

- Stift und Papier
- Bei Arbeitsgruppen Flip-Chart oder Pinnwand, eventuell Haftnotizen

Durchführung

Das Schema für die Konfliktwolke (s. Bild 1) besteht aus fünf Feldern, die mit den Buchstaben A, B, C, D und D' bezeichnet sind. In den Feldern D und D' (deutsch: "D Strich", englisch: "D prime" ausgesprochen) werden die beiden gegensätzliche Positionen eingetragen. Die Felder B und C enthalten die Beweggründe bzw. die positive Absicht für die jeweilige Konfliktposition. Die beiden Zweige D-B und D'-C münden im Feld A, in dem das gemeinsame Interesse bzw. das gemeinsame Ziel der beiden Parteien eingetragen wird.

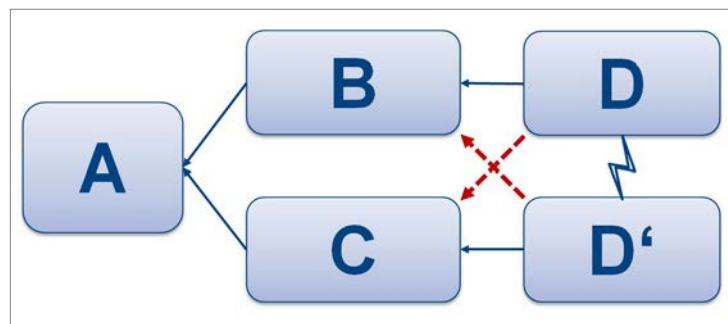


Bild 1: Schema der Konfliktwolke

Schritt 1: Definieren Sie die gegensätzlichen Positionen!

Wenn Sie im Konflikt selbst Partei sind, fragen Sie sich: Was will die Gegenseite, was will ich? Wenn Sie die Methode als neutraler Dritter anwenden klären Sie die Frage: Welche Handlungsoptionen stehen zueinander in Konflikt? Formulieren Sie die beiden Positionen (z.B. sich einander ausschließende Maßnahmen) wertneutral und präzise.

Beispiel aus der chemischen Industrie

Ein einfaches Beispiel aus der chemischen Industrie veranschaulicht die Anwendung der Konfliktwolke. Es geht um die Herstellung eines neuen, sehr wertvollen Materials in Zusammenarbeit zweier, räumlich entfernter Teams. Das vom ersten Team erstellte Zwischenprodukt ist nur bei unter -16°C dauerhaft stabil. Sie sind Projektleiter und müssen sowohl auf das eng gesetzte Budget achten als auch für den Erfolg des Projekts sorgen. Der Produktionsleiter des ersten Teams vertritt die Ansicht, dass die gesetzte Aufgabe nur zu lösen ist, wenn ein Tiefkühlraum zur Zwischenlagerung seines Produkts gebaut wird. Die Kosten dafür würden das Projektbudget sprengen. Deshalb sind Sie als Projektleiter dafür, nur einen Tiefkühlschrank anzuschaffen, die Kosten dafür wären durch das Budget gedeckt.

Sie schreiben nun die Handlungsoption des Produktionsleiters, Ihres Konfliktpartners, in das Feld D: "Tiefkühlraum bauen". Ihre eigene Position schreiben Sie in das Feld D': "Tiefkühlschrank anschaffen" (siehe Bild 2).

Schritt 2: Identifizieren Sie die Anliegen bzw. Bedürfnisse hinter den Positionen!

Die Konfliktwolke geht davon aus, dass beide Parteien gute Gründe haben, warum sie die jeweilige Position vertreten. Fragen Sie sich: Warum verfolgt die Partei ihre Handlungsoption? Was versucht die jeweilige Partei (Positives) zu erreichen? Welche gute Absicht steckt dahinter? Welches Bedürfnis soll befriedigt werden?

Beispiel

Sie als Projektleiter wollen lediglich einen Tiefkühlschrank anschaffen, um zu gewährleisten, dass Sie das Budget einhalten können. Der Produktionsleiter will einen Tiefkühlraum bauen, um ausreichende Kapazitäten für die Chargen des Zwischenprodukts sicherzustellen.

Schreiben Sie die gute Absicht der Gegenseite in den oberen Zweig in das Feld B und die gute Absicht Ihrer Seite unten in das Feld C (siehe Bild 2).

Schritt 3: Identifizieren Sie das gemeinsame Ziel!

Suchen Sie nach den gemeinsamen Anliegen der beiden Parteien: Welches kleinste gemeinsame Ziel verbindet B und C? Für welches Ziel sind B und C Voraussetzungen?

Beispiel

Die Budgeteinhaltung und die Sicherstellung ausreichender Kapazitäten sind Voraussetzung für das gemeinsame Ziel, dass das Projekt ein Erfolg wird.

Schreiben Sie das gemeinsame Ziel in das Feld A (siehe Bild 2).

Schritt 4: Prüfen Sie die Logik und optimieren Sie die Wolke!

Prüfen Sie Ihre Wolke zuerst mit Ihrem intuitiven Logikverständnis, indem Sie jeden Zweig vom Ziel ausgehend laut vorlesen.

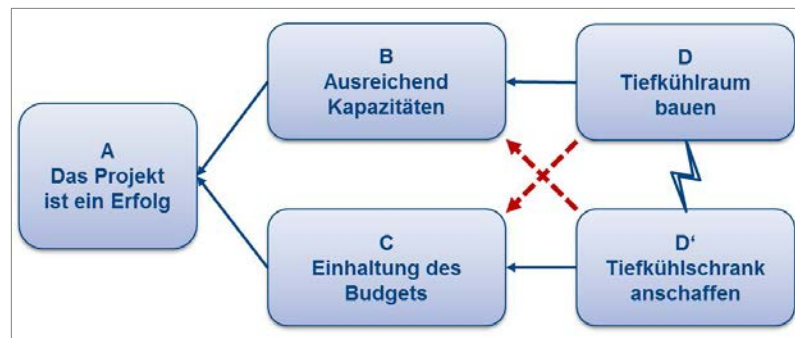


Bild 2: Die ausgefüllte Konfliktwolke beschreibt sowohl den Gegensatz als auch das gemeinsame Anliegen.

Beispiel

Damit das Projekt ein Erfolg wird, muss sichergestellt sein, dass es ausreichend Kapazität schafft. Um ausreichend Kapazität sicherzustellen, muss ein Tiefkühlraum gebaut werden. Andererseits muss auch die Einhaltung des Budgets sichergestellt sein, damit das Projekt ein Erfolg wird. Um die Einhaltung des Budgets sicherzustellen, kann maximal ein Tiefkühlschrank angeschafft werden.

Um sicherzugehen, dass der Konflikt wirklich vorhanden ist, machen Sie die Kreuzprobe, indem Sie in Richtung der roten Pfeile in Bild 2 (D' nach B, D nach C) den angenommenen Widerspruch ausformulieren und laut vorlesen. Überprüfen Sie, ob die so gebildete Aussage sinnvoll ist und den Konflikt zutreffend beschreibt.

Beispiel

Sie als Projektleiter würden lesen: "Wenn wir einen Tiefkühlraum bauen, gefährden wir die Einhaltung des Projektbudgets."

Der Produktionsleiter würde hingegen formulieren: "Wenn wir einen Tiefkühlschrank anschaffen, gefährden wir die Sicherstellung ausreichender Kapazitäten."

Schritt 5: Identifizieren Sie die Annahmen hinter jeder Verbindung!

Wenn alle Beteiligten mit der Darstellung des Konflikts zufrieden sind, identifizieren Sie die Annahmen, die dem Konflikt zugrunde liegen und die evtl. den Konfliktpartnern gar nicht bewusst sind. Hierzu hinterfragen Sie jeden Pfeil der Konfliktwolke, indem Sie zunächst wie bei der Logikprüfung vorgehen und die so erhaltenen Aussagen begründen: "Um [A] zu erreichen, müssen wir [B] sicherstellen, weil..." Was auf "weil" folgt, sind Annahmen. Ebenso gehen Sie für alle anderen Pfeile vor. Wichtig ist, dass Sie ohne jede Diskussion oder Zensur auch scheinbar triviale oder selbstverständlich erscheinende Annahmen aufschreiben.

Zum Schluss sammeln Sie Annahmen an der Konfliktstelle: "[D] und [D'] sind (speziell für uns) in Konflikt, weil ..." oder "Der Konflikt ist unlösbar, weil ..."

Bild 3 zeigt das Beispiel mit einigen der so aufgedeckten Annahmen.

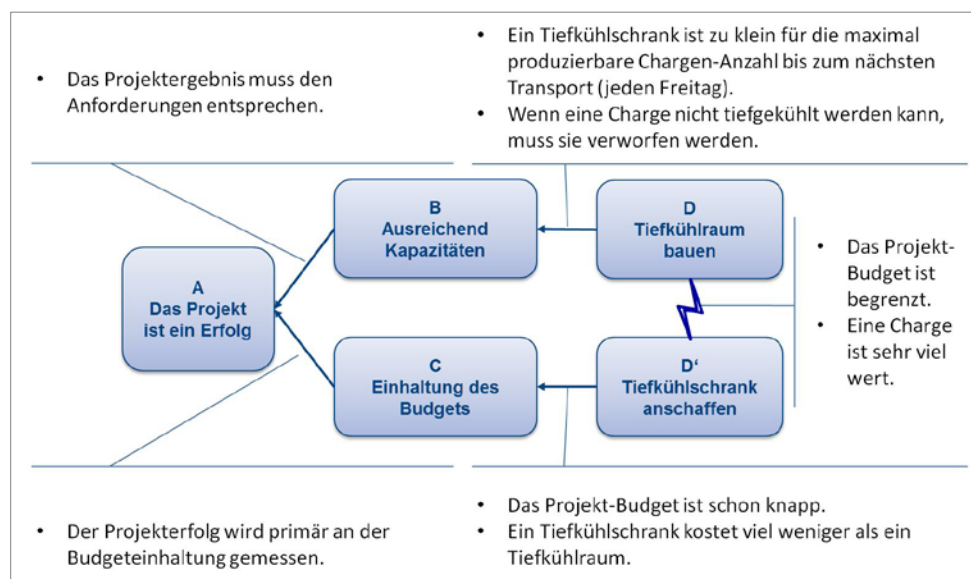


Bild 3: Konfliktwolke ergänzt mit identifizierten Annahmen

Schritt 6: Entwickeln Sie Lösungsansätze auf Basis der Annahmen!

Ansatzpunkt für Lösungsmöglichkeiten finden

Suchen Sie an den Verbindungsstellen nach Möglichkeiten, um die innere Logik der Konfliktwolke aufzulösen. Überlegen Sie, an welchen Stellen dies am besten geschehen kann. Erfolgsversprechend ist die Lösung eines Konflikts meist an D-D', B-D und C-D':

- D-D': Wir erkennen, dass wir eigentlich beides (oder etwas ganz anderes, besseres) tun können.
- B-D: Wir erkennen, dass D nicht nötig ist, um B sicherzustellen.
- C-D': Wir erkennen, dass D' nicht nötig ist, um C sicherzustellen.

Die Lösungsansätze an A-B oder A-C ergeben oft keinen Sinn, wenn die Maßnahme physikalisch oder aufgrund des eigenen Einflusses nicht durchsetzbar ist. Dennoch kann in manchen Fällen eine Lösung an diesen Punkten zu wahren Durchbrüchen führen: Immerhin findet man dabei eine Lösung, durch die ein bisher als unbedingt notwendig angesehenes Bedürfnis überflüssig wird. Im Beispiel könnte dies eine Lösung sein, die das Projektbudget ausreichend erhöht.

Wir nehmen aber an, dass in unserem Beispiel sowohl Budget als auch die angestrebte Kapazität strikt vorgegebene Größen sind. Demzufolge fokussieren wir unsere Bemühungen zur Lösung der Konfliktwolke auf B-D, C-D' und D-D'.

Starke Annahme hervorheben

Heben Sie die "starken" Annahmen für jeden Pfeil, an dem Sie eine Lösung finden wollen, hervor. Starke Annahmen sind sehr gute Argumente, warum das Kästchen am Pfeilende unbedingt notwendig ist für die Sicherstellung des Kästchens an der Pfeilspitze.

Hinterfragen Sie die starken Annahmen

Suchen Sie "Lösungsansätze" für jede der starken Annahmen, indem Sie die Annahmen hinterfragen:

- Trifft diese Annahme wirklich zu?
- Gilt diese Annahme immer?
- Was könnten wir tun, damit das nicht (mehr) wahr ist?

Denken Sie dabei unvoreingenommen, gewissermaßen "out of the box": Wo (andere Industrie, Tierreich, Science Fiction, ...) ist diese Annahme nicht wahr? Unter welchen Umständen könnte es bei uns auch so sein?

Suchen Sie aktiv auch nach verrückten (unmöglichen) Ideen, wie Sie das Problem lösen könnten, um Ihre Kreativität anzuregen und mentale Einschränkungen abzubauen. Sammeln Sie alles, lehnen Sie nichts ab, besonders nicht, wenn es unrealistisch scheint. Vielleicht finden Sie ja später doch noch einen Weg!

Tipp: Je mehr Lösungsansätze Sie finden, desto besser, denn sie sind Bausteine für die Win-Win-Lösung.

Beispiel

Annahme: „Wenn eine Charge nicht tiefgekühlt werden kann, muss sie verworfen werden.“ Trifft diese Annahme wirklich zu? Nein, sie könnte auch bis zu 24 Stunden auf Zimmertemperatur gelagert werden, wenn sie innerhalb dieser Zeit vom anderen Team weiterverarbeitet wird. Lösungsansatz: Wir eliminieren den Einfrierschritt zur Gänze und transportieren jede Charge sofort zum anderen Team, das sie vor Ablauf der 24 Stunden weiterverarbeitet.

Schritt 7: Lösen Sie die Wolke und prüfen Sie die Lösung!

Zeichnen Sie nun die sog. Lösungswolke (siehe Bild 4). Diese besteht aus den ersten drei Feldern A, B und C der Konfliktwolke. Statt der Konfliktfelder D und D' steht jedoch nur noch das Feld I, von dem je ein Pfeil zu B und C führt. "I" steht für "Injektion", denn wie mit einem Gegengift neutralisieren – also lösen – Sie damit den Konflikt.

Mit Hilfe der Lösungswolke überprüfen Sie nun, ob Sie eine funktionierende Lösung gefunden haben, die anstelle des Konflikts treten kann. Hierzu gehen Sie folgendermaßen vor:

1. Übertragen Sie A, B, und C in die Lösungswolke.
2. Betrachten Sie nun Ihre Lösungsansätze und die begonnene Lösungswolke nebeneinander: Welcher Lösungsansatz oder welche Kombination mehrerer Lösungsansätze würde Ihr Problem lösen und beide Bedürfnisse erfüllen? Nehmen Sie einen Kandidaten und fügen Sie ihn in das Feld I ein.
3. Prüfen Sie Ihre Lösungsidee mit Kausalitätslogik indem Sie laut vorlesen:
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [B].
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [C].
4. Wenn das stimmig ist, decken Sie Ihre Annahmen für die Wirksamkeit der Lösung auf und prüfen Sie diese:
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [B], weil ...
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [C], weil ...

Bild 4 zeigt eine Lösungsmöglichkeit für das Beispiel:

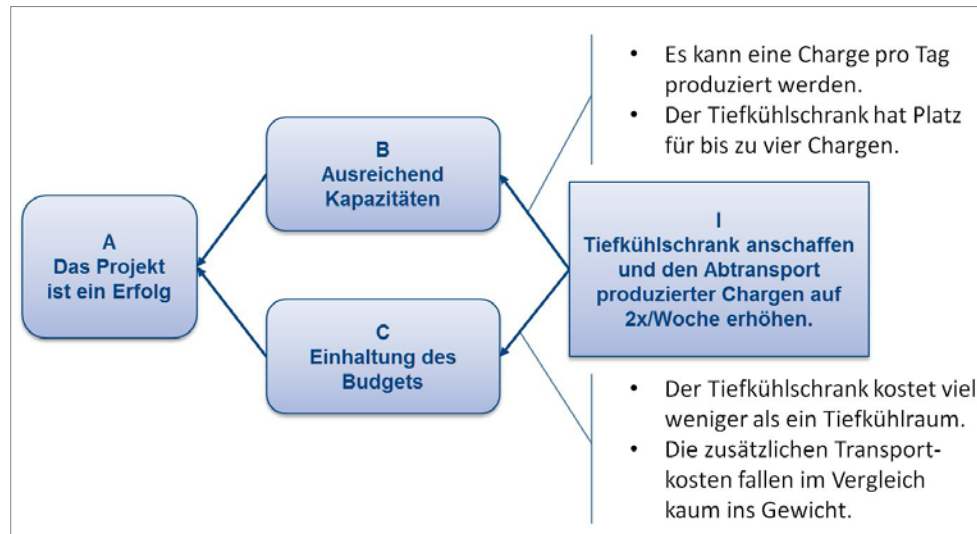


Bild 4: Die Lösungswolke zeigt auf, ob eine Win-Win-Lösung gefunden wurde.

Abschließend prüfen Sie die Lösung mit Annahmen auf die gleiche Weise wie in Schritt 4 beschrieben.

Im Beispiel liefert die Überprüfung die folgenden beiden Aussagen:

- "Wenn wir einen Tiefkühlschrank anschaffen und den Abtransport produzierter Chargen auf zweimal pro Woche erhöhen, UND WENN eine Charge pro Tag produziert werden kann UND WENN der Tiefkühlschrank Platz für bis zu vier Chargen hat, DANN haben wir ausreichend Kapazitäten."
- "Wenn wir einen Tiefkühlschrank anschaffen und den Abtransport produzierter Chargen auf zweimal pro Woche erhöhen, UND WENN der Tiefkühlschrank viel weniger als ein Tiefkühlraum kostet UND WENN die zusätzlichen Transportkosten im Vergleich kaum ins Gewicht fallen, DANN halten wir das Budget ein."

Die geprüfte Lösung befriedigt also beide Bedürfnisse und ermöglicht damit das Ziel. Beide Parteien sind zufrieden und sehen keine Notwendigkeit für einen Tiefkühlraum mehr. Der ebenfalls entwickelte Lösungsansatz mit der gänzlichen Eliminierung des Tiefkühlschritts (s.o.) hingegen wurde als zu aufwendig und zu riskant eingeschätzt. Es ist natürlich trotzdem sinnvoll, solche Ideen zu dokumentieren und an eine Hierarchiestufe weiterzugeben, die sie bei Bedarf im Rahmen eines eigenen Projekts umsetzen kann.

Wenn die geprüfte Lösungsidee noch nicht optimal passt, können Sie diese weiter optimieren oder andere Lösungsansätze testen. Gehen Sie hierzu folgendermaßen vor:

- Überlegen Sie: Was können wir an der Lösungsidee noch ändern/ergänzen um sie zu verbessern?
- Prüfen Sie sukzessive die anderen Lösungsansätze, bis sich darunter eine geeignete Lösung befindet.

- Kombinieren Sie zwei oder mehrere Lösungsansätze und prüfen Sie, ob Sie auf diese Weise den Konflikt auflösen können.

Wenn Ihre Lösung die Prüfungen bestanden hat und beide Konfliktparteien mit ihr zufriedener sind als mit ihrem ursprünglichen Vorschlag, haben Sie eine Win-Win-Lösung gefunden!

Tipps für die Praxis

Gute Vorbereitung

Bauen Sie zur Vorbereitung die Wolke einmal bis inklusive Schritt 5 alleine auf, um ein besseres Verständnis für den Konflikt und die Gegenseite zu entwickeln. Diese vorbereitete Wolke sollten Sie aber auf keinen Fall herzeigen und immer davon ausgehen, dass Ihre Wolke falsch ist (vor allem Ihre Interpretation der Motive der Gegenseite). Sie sollten die Wolke immer gemeinsam mit der Gegenseite von Null auf neu aufbauen.

Die Suche nach Annahmen

Bei der Suche nach Annahmen kann es leicht passieren, dass man als Annahme einfach nur die Wiederholung einer Voraussetzungsbeziehung nennt (eventuell in anderen Worten). Wenn Sie bemerken, dass eine Annahme nur die Wiederholung von zwei Kästchen ist, fragen Sie einfach nochmal nach dem "weil".

Beispiel: "Um ausreichend Sauerstoff sicherzustellen, müssen wir die Fenster aufmachen, weil: wenn man lüftet, hat man mehr Sauerstoff." Das ist eine Wiederholung desselben in anderen Worten. Sie fragen also weiter: "Wenn man lüftet, hat man mehr Sauerstoff, weil ...?" und erhalten so die eigentliche Begründung: "Weil draußen mehr Sauerstoff ist als herinnen."

Lassen Sie Ihrem Gegner den Vortritt!

- Achten Sie beim Aufbau der Wolke darauf, dass immer die Seite Ihres Gegners oben steht und zuerst behandelt wird.
- Versuchen Sie die Gegenseite zu verstehen, bevor Sie versuchen, verstanden zu werden!
- Konzentrieren Sie sich beim Hinterfragen der Annahmen und der Findung von Lösungsansätzen auf Ihre (die untere) Seite des Konflikts. Zeigen Sie Kooperationsbereitschaft und gehen Sie mit gutem Beispiel voran, indem Sie, statt die Gegenseite anzugreifen, aktiv Ihre eigene Sicht des Konflikts hinterfragen.
- Lassen Sie Ihr Gegenüber die Lösung finden!

Varianten

Feuerwolke

Diese Variante dient zur nachhaltigen Lösung wiederkehrender Probleme in der Organisation, die jedes Mal eine Ausnahmegenehmigung oder rasche Entscheidung des Managements ("Feuerlöschen") benötigen. Die Vorgehensweise beruht zunächst darauf, die konkrete Situation zu lösen, dann aber eine dauerhafte Ver-

besserung des Geschäftsprozesses herbeizuführen.

Gehen Sie hierzu folgendermaßen vor:

1. Treffen Sie die akut nötige Entscheidung.
2. Befragen Sie den / die betroffenen Mitarbeiter zur Situation.
3. Erstellen Sie die Feuerwolke nach dem in Bild 5 dargestelltem Muster.
4. Prüfen Sie die Logik und decken Sie die Annahmen auf. Wenn sich dabei herausstellt, dass die Regel einfach nicht (mehr) sinnvoll ist, dann ist klar was zu tun ist.
5. Wenn die Regel (in Feld D) sich nach wie vor als sinnvoll erweist, dann geht es wie in der Konfliktwolke darum, Lösungsideen zu entwickeln und sie in einer Lösungswolke zu prüfen. Der übliche Ort der Lösung ist in diesem Fall B-D: Durch eine geeignete Anpassung der Regel wird für den immer wieder auftretenden Ausnahmefall eine klare Vorgehensweise festgelegt.

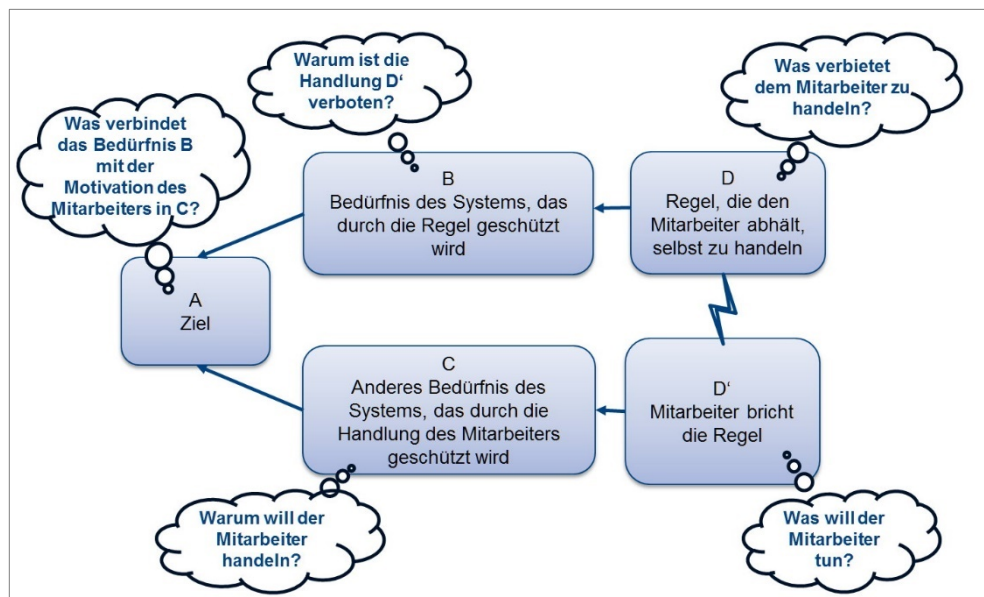


Bild 5: Feuerwolke zur Optimierung von Geschäftsprozessen

Dilemmawolke

Diese entspricht exakt der Konfliktwolke, jedoch ist die betrachtete Situation ein Entscheidungsdilemma. D.h. man ist zwischen zwei in Konflikt stehenden Handlungsoptionen hin- und hergerissen. Obwohl oft Druck von außen in Richtung einer der Optionen besteht ("ich fühle mich gezwungen"), hat man die Befugnis, beide Handlungsoptionen durchzuführen.

Das Entscheidungsdilemma wird genauso wie die Konfliktsituation behandelt. Man sieht die Option, die man weniger bevorzugt, als "Gegenseite" an und setzt sie in D ein, um sie zuerst zu analysieren.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Pragmatisches Ressourcenmanagement in einer Multiprojektumgebung. Teil 3: Engpässe überwinden – Ressourcen wirksam aufbauen

Fachartikel – Ausgabe 01/2012 – von Uwe Techt, Jens-Olaf Schumacher und Gerhard Stix

Herkunft

Erfinder der Methode ist der israelische Physiker, Unternehmensberater und Autor Dr. Eliyahu M. Goldratt (1947 - 2011). Er beschreibt sie im Buch "Das Ziel – Teil II" anhand von Beispielen (Goldratt, Eliyahu M.: Das Ziel – Teil II, 2008, 2. Auflage, engl. Originaltitel: "It's Not Luck"). Der englische Name des Werkzeugs (Evaporating Cloud) ist inspiriert von einer Szene des Romans "Illusions. The Adventures of a Reluctant Messiah" von Richard Bach.

Ergänzende
Methoden

- **Brainstorming** – Kann verwendet werden, um Annahmen und Handlungsoptionen für die Wolke zu identifizieren
- **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode** – Alternative Methode zur Herbeiführung einer Win-Win-Lösung

Autor: Hannah Nowak

erstellt am: 15.01.2017

Rollen-Canvas



englische Bezeichnungen

Role Model Canvas

Kurzdefinition

Die Rollen-Canvas (Role Model Canvas, Canvas=Leinwand) ist eine visuelle Methode zur klaren Definition von Rollen in Projekten oder Unternehmen. Die Basis bildet eine Canvas aus acht Feldern. Diese acht Felder oder Bereiche veranschaulichen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Ziele der Rolle und ermöglichen es, sie schnell zu überblicken. Die Canvas kann sowohl allein als auch im Rahmen eines Workshops erstellt werden.

Einsatzmöglichkeiten

- Initiale Definition der Rollenbeschreibungen in einem Projekt
- Überprüfung von Rollen während eines laufenden Projekts
- Neuen Mitarbeitern und Stakeholdern einen schnellen Überblick über Rollen geben
- Fremd- und Selbstbild im Rahmen eines Feedbackgesprächs analysieren und überprüfen
- Selbstreflektion der eigenen Rolle

Vorteile	<ul style="list-style-type: none">+ Die Rollen-Canvas ist intuitiv verständlich, da sie einfach aufgebaut und kaum erklärungsbedürftig ist.+ Geringer organisatorischer und materieller Aufwand+ Die Methode fördert den Austausch im Team.+ Die Teammitglieder nehmen ihre Rollen bewusst wahr, da sie sich mit ihnen auseinandersetzen.+ Da die Schnittstellen und Beziehungen zwischen den Rollen ersichtlich werden, wird den Beteiligten die Bedeutung der übergreifenden Kommunikation innerhalb des Teams bewusst.+ Insbesondere bei großen Gruppen verbessert die Rollen-Canvas die Kommunikation zwischen Gruppen und Personen.
Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none">- Die Felder der Rollen-Canvas' müssen bei Bedarf an die jeweilige Umgebung (z.B. Unternehmenskultur) angepasst werden.- Bei großen Gruppen ist eine kompetente Moderation erforderlich, da sowohl das Befüllen der Rollen-Canvas als auch die anschließende Diskussion ein klares Zeitmanagement benötigen.- Die Beteiligten können zunächst Vorurteile und Vorbehalte gegenüber der Methode haben. Ein erfahrener Moderator kann die erforderliche Akzeptanz herbeiführen.- Die Rollen-Canvas dient nur zur Definition der Rollen. Erfolgreich kann eine Rollendefinition aber nur dann sein, wenn Sie auch umgesetzt wird.
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">• Das Team (z.B. Projektteam) muss weitgehend zusammengestellt sein.• Die vom Team zu erledigende Aufgabenstellung sollte definiert sein.• Offenheit der Teilnehmer hinsichtlich der Methode• Die Ernsthaftigkeit beim Ausfüllen der Canvas muss sichergestellt werden.• Bereitschaft der Teilnehmer, die Methode diszipliniert anzuwenden
Qualifikation	Der Moderator oder die Moderatorin sollte Moderationserfahrung (insbes. hinsichtlich Zeitmanagement) besitzen, da es unter Umständen zu hitzigen Diskussionen kommen kann.
Benötigte Informationen	<ul style="list-style-type: none">• Kenntnisse der Teilnehmer über ihre Aufgaben und Verantwortungen im Team• Entsprechende Rahmeninformationen und Eckdaten (z.B. Organigramme, Verträge, Richtlinien) für neu zu erarbeitende Rollen

-
- | | |
|------------|---|
| Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none">• Detaillierte Definitionen für die analysierten Rollen in Form der Rollen-Canvas• Gemeinsames Verständnis der erarbeiteten Rollendefinitionen• Ggf. weiterer Input für andere Tools, wie z.B. RACI-Matrix oder ein Rollen-Rechte-Konzept |
|------------|---|
-

- | | |
|-----------------------|--|
| Benötigte Hilfsmittel | <ul style="list-style-type: none">• Vorbereitete Plakate für die Rollen-Canvas (z.B. ausgedruckte Vorlage, s. weitere Informationen). Die Plakate sollten mindestens die Größe DIN A1, besser DIN A0 haben.• Haftnotizen und Stifte in ausreichender Zahl. Gewährleisten Sie, dass die Stifte zum Beschreiben der Haftnotizen geeignet sind.• Räumlichkeit: Der Raum muss ausreichend Platz für die Arbeitsgruppe bieten und genügend Wandfläche für alle Rollen-Canvas. Alternativ können die Rollen-Canvas auf Pinn- oder Metaplan-Wänden angebracht werden.• Rahmenbedingungen: Sorgen Sie für ein angenehmes, das Arbeitsklima förderndes Ambiente. Eine ruhige, ungestörte Umgebung und ein einfaches Catering (z.B. Getränke) erleichtern die konstruktive Zusammenarbeit in Gruppen. |
|-----------------------|--|
-

Durchführung	<p>Im Folgenden stelle ich das Vorgehen für die Rollenerarbeitung in kleineren und größeren Gruppen vor. Darüber hinaus kann die Rollen-Canvas auch für Feedback und zur Selbstreflexion eingesetzt werden (s. Varianten).</p>
--------------	--

Die Organisation oder das Projekt geben grundsätzlich die Rollen vor, die Ausgestaltung der Rollen obliegt aber den Rolleninhabern. Pro Rolle sollte deshalb mindestens ein Teilnehmer anwesend sein. D.h. neben einem Vertreter des Projektteams, dem Projektmanager und dem Auftraggeber auch alle anderen beteiligten Stakeholder, wie z.B. ein Testmanager, ein Architekt, ein Kunde, usw.

Schritt 1: Bereiten Sie das Setting vor!

Drucken Sie pro zu definierender Rolle eine Rollen-Canvas aus (oder zeichnen Sie diese gemäß Bild 1). Hängen Sie nun die Canvas-Plakate in einem Raum auf, ähnlich einer Galerie. Achten Sie bei der Auswahl des Raums auf genügend freie Flächen, um die Poster nebeneinander platzieren zu können. Tragen Sie in die Titelzeilen der Canvas-Plakate die Rollennamen ein.

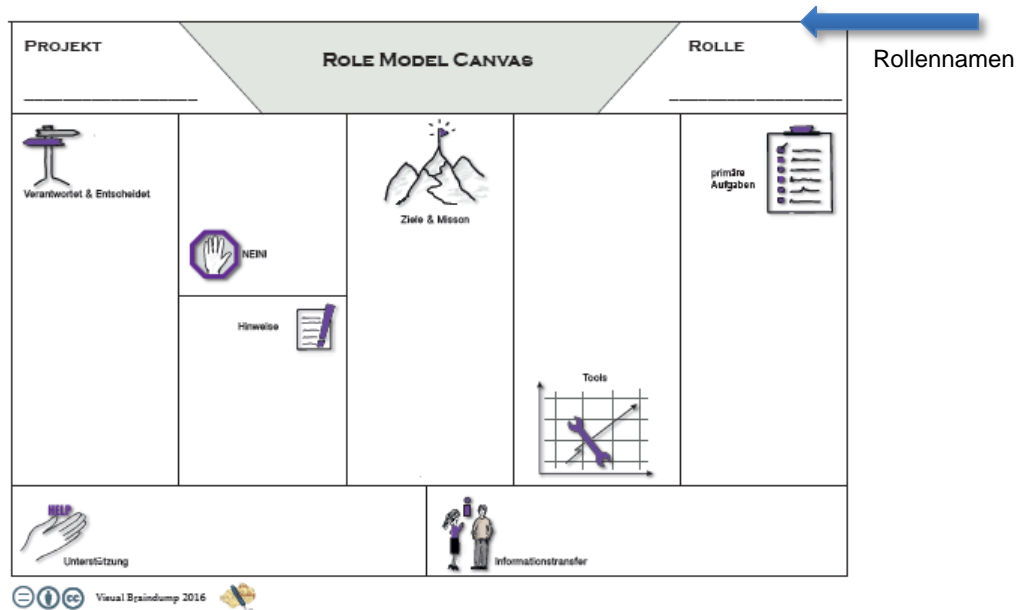


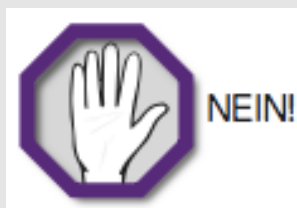
Bild 1: Die leere Rollen-Canvas

Legen Sie ausreichend Haftnotizen (z.B. Post-It oder Stattys) und Stifte bereit. Achten Sie darauf, dass die Stifte für die jeweiligen Produkte geeignet sind und z.B. nicht verschmieren. Pro Rollen-Canvas sollten Sie 50-70 Haftnotizen vorrätig haben und mindestens ein Stift für jeden Teilnehmer.

Schritt 2: Stellen Sie die Methode vor!

Präsentieren Sie den Teilnehmern zunächst die acht Felder des Rollen-Canvas und erläutern Sie deren Bedeutung gemäß Tabelle 1.

Symbol	Schlüsselfrage und Ausfüllhinweis
 Verantwortet & Entscheidet	Welche Themen verantwortet die Rolle? Listen Sie hier die Themen und Bereiche auf, welche in der endgültigen Entscheidungshoheit dieser Rolle liegen.



Welche Themen betreffen die Rolle nicht?

Vermerken Sie hier Aufgaben, die nicht von der Rolle durchgeführt werden sollten. Achten Sie darauf, dass Sie dabei nicht ausschweifen.

Beispiel: Das Entwicklerteam in einem agilen Softwareprojekt kümmert sich nicht um die Organisation der Scrum-Events.

Hinweise



Welche Besonderheiten gelten für diese Rolle?

Notieren Sie projekt- oder unternehmensspezifische Informationen, die im Kontext dieser Rolle relevant sein könnten.

Beispiele: Wird eine Rolle intern oder extern besetzt? Wird eine Rolle nur temporär zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt, oder während der gesamten Projektlaufzeit?



Ziele & Mission

Was ist der Zweck dieser Rolle?

Vermerken Sie hier die primären Ziele der Rolle.

Beispiel: Der Projektleiter hat das primäre Ziel, das Projekt in der vorgegebenen Zeit mit dem entsprechenden Budget umzusetzen.

Die zentralen Aufgaben unterstützen ihn dabei, diese Ziele zu erreichen.

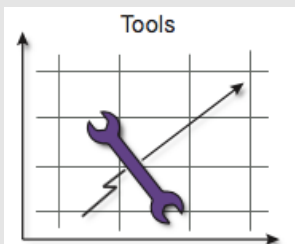
primäre Aufgaben



Was sind die zentralen Aufgaben dieser Rolle?

Fokussieren Sie sich auf die wichtigsten Aufgaben dieser Rolle.

Tools



Welche Werkzeuge benutzt und benötigt die Rolle?

Listen Sie hier z.B. Kommunikations- oder Arbeitsmittel auf, die der Inhaber der Rolle benötigt, um seine Aufgaben zu erfüllen.



	<p>Welche anderen Rollen unterstützt diese Rolle?</p> <p>Notieren Sie hier unterstützende oder beratende Tätigkeiten der Rolle. Vermerken Sie auch, welche andere(n) Rolle(n) diese Rolle unterstützt.</p>
	<p>Welche Informationen gibt die Rolle weiter, welche muss sie erhalten?</p> <p>Dokumentieren Sie, an welche anderen Rollen diese Rolle Informationen weitergibt und von wem sie Informationen erhalten muss.</p>

Tabelle 1: Die acht Felder der Rollen-Canvas

Schritt 3: Befüllen der Rollen-Canvas

Im nächsten Schritt befüllt jeder Teilnehmer die Rollen-Canvas seiner eigenen Rolle, indem er die Haftnotizen mit ihren Aussagen (auch Anmerkungen und Assoziationen) in die jeweiligen Felder klebt. Für jedes Feld sollten Sie ca. sechs bis acht Minuten einplanen, sodass der gesamte Ausfüllprozess in etwa eine Stunde dauert. Sollte die Methode neu für Ihr Team sein, können Sie auch zehn bis zwölf Minuten pro Feld veranschlagen. Der Moderator gibt der Gruppe das Zeitfenster von ca. einer Stunde (oder entsprechend länger) vor. Im Falle von Zwischenfragen wird die Zeit gestoppt und der Moderator geht darauf ein. Eine Kommunikation zwischen den Rolleninhabern findet in diesem Schritt nicht statt.

In der Regel sind die Rolleninhaber mit Ihren Rollen vertraut. Handelt es sich um eine neue zu definierende Rolle, so sollten ihre Erfinder diese Rolle im Rahmen des Prozesses definieren und zur Diskussion stellen. Der Zeitrahmen bleibt der gleiche.

Schritt 4: Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Jeder Teilnehmer bzw. jeder Teilnehmergruppe präsentiert nun die erstellte Rollen-Canvas Feld für Feld den anderen Teilnehmern. Es empfiehlt sich, diesen Vorgang auf zehn Minuten zu beschränken.

Anschließend geben die anderen Teilnehmer dem Ersteller oder dem Ersteller-Team Feedback. Ziel dieser Diskussion ist es, Überschneidungen mit anderen Rollen zu entdecken und diese Überlappungen bei Bedarf zu eliminieren. Ferner können fehlende Punkte bzw. Aspekte ergänzt werden.

Hierbei wird sowohl die gerade vorgestellte Canvas aktualisiert. Eventuell andere betroffene Canvas werden ebenfalls sofort geändert.

Sollte es zu keiner Einigung bei Tätigkeitsüberschneidungen kommen, sollte diese Diskussion nachgelagert weitergeführt werden; und zwar zwischen den beteiligten Gruppen und nicht im Rahmen dieses Workshops in der großen Gruppe.

Die Feedbackrunden sollten ebenfalls nicht länger als zehn Minuten andauern, da ansonsten nicht direkt betroffene Teilnehmer leicht die Konzentration verlieren.

Schritt 5: Dokumentation und Umsetzung

Es bietet sich an, die fertigen Rollen-Canvas' im Projektbüro aufzuhängen oder zu digitalisieren und an einem zentralen Ort abzulegen, auf den alle Rolleninhaber Zugriff haben.

Wichtig ist, dass die Canvas nicht als in "Stein gemeißelt" zu betrachten sind, sondern sich während der Projektdurchführung weiterentwickeln. Änderungen müssen transparent umgesetzt werden, d.h. sie müssen für alle Betroffenen nachvollziehbar sein, insbesondere dann, wenn sie auch andere Rollen betreffen.

Es ist wichtig, die Rollen-Canvas aktuell zu halten, z.B. damit sich neue Projektmitarbeiter schnell einen Überblick über die Rollen im Projekt verschaffen können.

Varianten

Rollen-Canvas zur Reflexion der eigenen Rolle

Füllen Sie ein Rollen-Canvas für Ihren Job aus, so wie Sie ihn selbst sehen. Vergleichen Sie dann Ihre Sicht mit der vordefinierten Stellenbeschreibung. Sie können so relativ schnell und einfach feststellen, ob Ihre Sicht mit der Sicht Ihres Unternehmens übereinstimmt.

Rollen-Canvas für Feedback

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Rollen in Ihrem Projekt oder in Ihrem Team den Rolleninhabern nicht klar sind, können Sie die Methode Rollen-Canvas folgendermaßen zur Klärung des Rollenverständnisses einsetzen: Lassen Sie Ihren Mitarbeiter sein Rollenempfinden im Rollen-Canvas definieren. Unabhängig von ihm füllen auch Sie ein Canvas für seine Rolle aus. Legen Sie dann die beiden Canvas-Modelle nebeneinander und vergleichen Sie die Ergebnisse.

Mit dieser einfachen Variante gelingt es Ihnen leicht, unterschiedliche Sichtweisen aufzuzeigen und diese letztendlich zusammenzuführen.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Das Role Model Canvas – Rollen schnell und gemeinsam definieren

Methodenartikel – Ausgabe 07/2016 – von Christian Botta

Herkunft

Inspiziert von Alexander Osterwalders und Yves Pigneurs "Business Model Canvas" entwickelte Christian Botta die Rollen-Canvas als visuelles Werkzeug zur Darstellung von Rollendefinitionen. Die Canvas (engl. Leinwand) charakterisiert visuell die zentralen Eigenschaften einer Rolle und gibt dem Betrachter einen schnellen Überblick über deren Aufgaben, Zuständigkeiten und Einbindung in das Umfeld. Die unter der Creative Commons License erstellte Rollen-Canvas steht als großformatige Vorlage frei zum Download zur Verfügung (s. weitere Informationen).

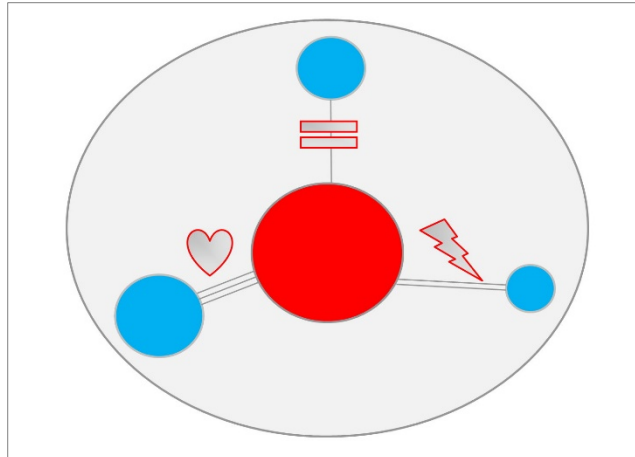
Ergänzende Methoden

- **Stakeholdermanagement** – ergänzende Methode
- **Kraftfeldanalyse** – liefert Input zur Erstellung der Rollen-Canvas
- **Umfeldanalyse** – liefert Input zur Erstellung der Rollen-Canvas

Autor: Christian Botta

erstellt am: 07.05.2017

Umfeldanalyse



Englische Be-
zeichnungen

Systematic Contextual Analysis

Kurzdefinition

Die Umfeldanalyse (Systemumfeldanalyse) dient dazu, die Einflüsse des Umfelds auf Systeme wie z.B. Projekte oder Abteilungen zu analysieren. Hierzu werden die Beziehungen zum System beschrieben und visualisiert. Die Analysten ziehen daraus Schlussfolgerungen für die Interaktion des Systems mit seinem Umfeld.

Bei der Anwendung der Umfeldanalyse im Projektmanagement steht das Projekt im Mittelpunkt der Analyse. Der Projektleiter oder andere Projektverantwortliche untersuchen dessen Beziehungen zu den Stakeholdern im Umfeld.

Einsatz-
möglichkeiten

- Stakeholdermanagement
- Analyse von Konflikten
- Identifikation von Risiken

Vorteile

- + Durch die Visualisierung können die Beziehungen der Stakeholder im Projektumfeld mit dem Projekt intuitiv erfasst werden.

- + Vereinfachte Darstellung der Umweltbeziehungen und dadurch Reduktion ihrer Komplexität

Nachteile / Risiken / Grenzen

- Die Visualisierungen werden unübersichtlich, wenn mehr als 15 Stakeholder untersucht werden.
- Subjektive Einschätzungen können als objektive Tatsachen aufgefasst werden.

Voraussetzungen

- Das zu betrachtende System (Projekt) ist definiert.
- Das zu analysierende Umfeld ist bekannt.

Qualifikation

Zur Durchführung einer Umfeldanalyse sind keine besonderen Qualifikationen erforderlich.

Benötigte Informationen

- Informationen über Stakeholder sowie deren Kommunikationsbeziehungen und Positionen zum System (Projekt)
- Projektauftrag oder adäquate Dokumente

Ergebnisse

- Visualisierte Interaktion mit den Stakeholdern
- Identifizierte kritische Kommunikationsbeziehungen
- Empfehlungen für die Interaktion mit dem Systemumfeld

Benötigte Hilfsmittel

- Pinnwand, Moderationskarten, Stifte
- Alternativ: Flipchart / DIN A 3 Blatt, Haftnotizen, Stifte
- Alternativ: geeignete Visualisierungssoftware (z.B. Microsoft Powerpoint)

Durchführung

Schritt 1: Ermitteln Sie die Umfeldpartner des Systems!

Umfeldpartner sind alle Personen oder Institutionen im Umfeld des Systems. Erstellen Sie eine Liste aller Umfeldpartner und priorisieren Sie diese gemäß ihrer Bedeutung für das System (s.u.). In der weiteren Analyse werden die wichtigsten Umfeldpartner untersucht.

Schritt 2: Bewerten Sie die Bedeutung der Umfeldpartner!

Beschriften Sie Moderationskarten oder Haftnotizen mit den Namen der Umfeldpartner. Verwenden Sie dabei drei Größen, um die Bedeutung des Umfeldpartners für das System zu symbolisieren.

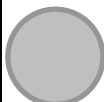





		Großer Kreis / große Haftnotiz: Wichtiger Umfeldpartner, der den Erfolg des Systems entscheidend beeinflussen kann.
		Mittlerer Kreis / mittlere Haftnotiz: Umfeldpartner, der einen hohen Einfluss hat, der aber letztendlich das System nicht gefährden kann.
		Kleiner Kreis / kleine Haftnotiz: Umfeldpartner mit wenig Einfluss, der jedoch nicht vernachlässigt werden kann.

Tabelle 1: Visualisierung der Bedeutung der Umfeldpartner für das System durch die Größe des Symbols.

Schritt 3: Ermitteln Sie Interesse und emotionale Nähe!

Zeichnen Sie in der Mitte der Visualisierungsfläche (Pinnwand, Flip-Chart, Papier) einen großen Kreis und beschriften Sie diesen mit dem Namen des Systems. Ordnen Sie die Karten der Umfeldpartner auf der Visualisierungsfläche an, wobei Sie mit dem Abstand zum System das jeweilige Interesse und die emotionale Nähe des Umfeldpartners visualisieren.

Position	Bedeutung für Bezug zum System.
Sehr nahe am System	Sehr großes Interesse am System und große emotionale Nähe zum System.
Mittlere Entfernung zum System	Interesse am System, aber mit relativ wenig persönlicher Betroffenheit.
Weite Entfernung zum System	Wenig Interesse am System oder dessen Ergebnis, da die persönlichen Ziele dadurch kaum beeinflusst werden.

Tabelle 2: Visualisierung des Interesses am System.

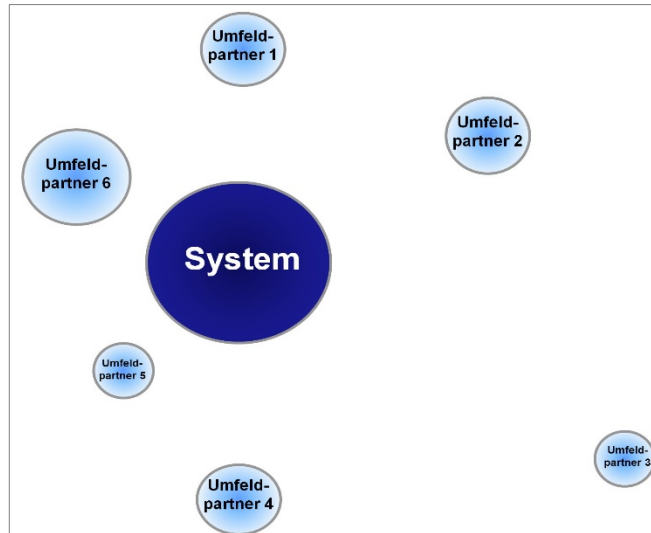


Bild 1: Anordnung der System- und Umfeldpartner / Stakeholder.

Schritt 4: Analysieren Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Zeichnen Sie die Kommunikationsbeziehungen zwischen System und Umfeldpartnern ein und stellen Sie deren Kontakthäufigkeit dar:




	Viele Kontakte und häufige Kommunikation, d.h. Gespräche, Telefonate oder Besprechungen
	Regelmäßige Kontakte mit dem System
	Nur wenige Kontakte zum System und nur sporadischer Informationsaustausch

Tabelle 3: Visualisierung der Kommunikationsbeziehungen.

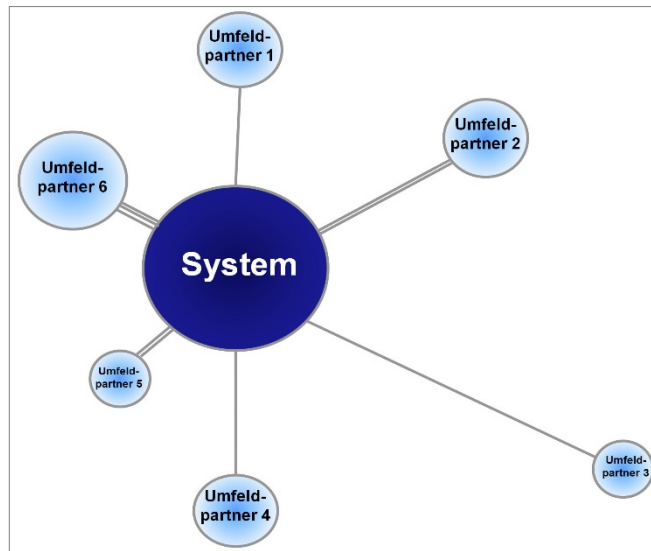


Bild 2: Visualisierung der Kommunikationsbeziehungen.

Schritt 5: Bewerten Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Schreiben Sie neben jede Kommunikationsbeziehung, wie Sie diese bewerten:




	Freundschaftliche Beziehung. Die "Chemie" stimmt zwischen Projekt und Umfeldpartner.
	Es gibt Interessensgegensätze und Konflikte zwischen Projekt und Umfeldpartner.
	Zwischen Projekt und Umfeldpartner gibt es eine Blockade. Eine Kommunikation zwischen beiden findet kaum statt.

Tabelle 4: Visualisierung der Qualität der Beziehungen.

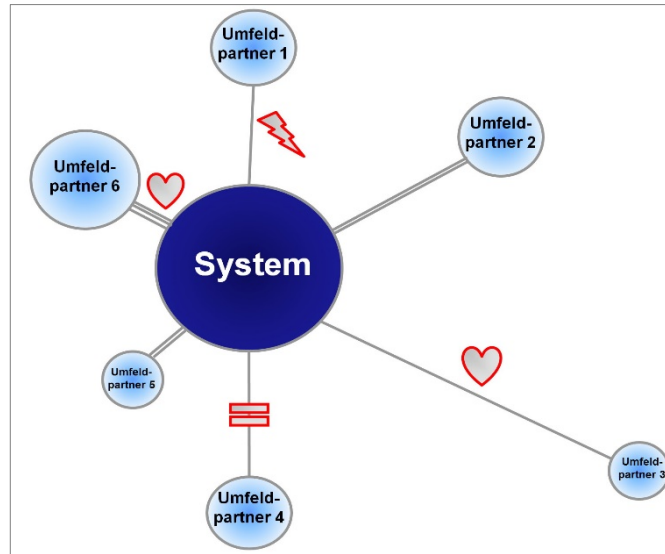


Bild 3: Visualisierung der Bewertungen der Kommunikationsbeziehungen.

Schritt 6: Klären Sie die Beziehungen zu den Umfeldpartnern!

Erstellen Sie eine Tabelle, in der Sie für jeden Umfeldpartner reale oder vermutete Aussagen zu den folgenden Fragen festhalten:

- Welche Anforderungen haben die Umfeldpartner an uns?
- Wir möchten / wollen, dass der Umfeldpartner folgendes tut / unterlässt: ...
- Wie begegnen wir den Umfeldpartnern heute?
- Was bedeutet dies für uns?
- Welche Antworten geben wir den Umfeldpartnern in der Zukunft?

	Welche Anforderungen hat der Umfeld-partner an uns?	Wir möchten / wollen, dass der Umfeld-partner folgendes tut / unterlässt	Wie begegnen wir dem Umfeldpartner heute?	Was bedeutet dies für uns?	Welche Antworten geben wir dem Umfeldpartner in der Zukunft?
Umfeldpartner 1					
Umfeldpartner 1					
Umfeldpartner 1					

Bild 4: Beschreibung der Beziehungen zu den Umfeldpartnern.

Schritt 7: Optimieren Sie die Kommunikationsbeziehungen!

Maßnahme	Verantwortlich	Beteiligte	Termin	Status

Bild 5: Beispiel für Maßnahmenliste.

Erstellen Sie einen Maßnahmenplan für die Umfeldpartner, bei denen die Kommunikation verändert werden soll.

Tipps für die Praxis

- Erstellen Sie die Umfeldanalyse möglichst im Team. Die Diskussion führt zu einer objektiveren Einschätzung der Umfeldbeziehungen.
- Verwenden Sie eine ausreichend große Visualisierungsfläche.

Varianten

Projektumfeldanalyse / Projektumweltanalyse

Bei der Projektumfeldanalyse stellt das Projekt das betrachtete System dar. Dabei werden die Stakeholder im Umfeld des Projekts analysiert. Sie wird im Stakeholdermanagement, bei der Risikoanalyse und bei der Analyse kritischer Projektsituationen eingesetzt.

Fachartikel

(Anleitungen und Anwendungsbsp.)

Mit der Systemumfeldanalyse Projektprobleme im Visier

Methode – Ausgabe 04/2014 – von Dr. Tomas Bohinc

Stakeholder im Projekt – trotz hoher Bedeutung oft nur intuitiv gesteuert

Fachbeitrag – Ausgaber 17/2016 – von Katja Mayer

Das Projekt im Spannungsfeld seiner Umwelt

Fachbeitrag – Ausgabe 01/2003 von Peter Duwe

weitere Artikel ...

(siehe unter: www.projektmagazin.de/methoden/umfeldanalyse)

Herkunft Die Umfeldanalyse ist eine traditionelle Methode im systemischen Management, speziell auch im Projektmanagement. In der Literatur finden sich unterschiedliche Darstellungen, z.B. in der Art, wie Verbindungen visualisiert werden. Ein direkter Erfinder der Umfeldanalyse kann nicht angegeben werden. Ich folge bei meiner Beschreibung dem Vorgehen von Schober-Ehmer und Schulte-Derne (Schober-Ehmer, Herbert u. Schulte-Derne, Michael: persönliche Mitteilung, Wien, Jan. 2016)

Ergänzende Methoden **Risikomatrix** – zur Priorisierung und Analyse identifizierter Risiken
Stakeholdermanagement – zur ergänzenden Anwendung

Autor: Dr. Tomas Bohinc

erstellt am: 20.03.2016