

Spotlight

Wie entwickle ich mein Team?



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

Wie entwickle ich mein Team?

Ein Projektteam besteht oft aus sehr unterschiedlichen Charakteren, die gemeinsam ein herausforderndes Projektziel erreichen sollen. Hinzu kommt, dass sich jedes Arbeitsteam erst zusammenfinden und die typischen Phasen der Teamentwicklung durchlaufen muss, bevor es seine optimale Leistungsfähigkeit erreichen kann. Als Projektleiter sollten Sie daher einerseits die Teambildung fördern, andererseits jedes Teammitglied in seiner jeweiligen Individualität wahrnehmen, mit ihm auf die richtige Art kommunizieren und ihm die passenden Aufgaben zuweisen. Dazu liefert dieses Spotlight wertvolle Empfehlungen.

Inhalt

Aus Individuen entsteht ein Team

1. Was macht ein gutes Projektteam aus? Seite 3
2. Teamentwicklung im Projekt – so klappt's
Teil 1: Da geht's lang und alle kommen mit..... Seite 17
3. Teamentwicklung im Projekt – so klappt's
Teil 2: Durch Stürme zur Struktur Seite 28
4. Teamentwicklung im Projekt – so klappt's
Teil 3: Endlich gut und dann zu Ende Seite 41

Vielfalt berücksichtigen

5. Menschenkenntnis für den Projektalltag
Teil 1: Menschen wahrnehmen und einschätzen Seite 49
6. Menschenkenntnis für den Projektalltag
Teil 2: Mit verschiedenen Persönlichkeiten erfolgreich umgehen Seite 58
7. Diversity Management – Vielfalt in Teams fördern
Teil 1: Herausforderungen und Vorteile..... Seite 64
8. Diversity Management – Vielfalt in Teams fördern
Teil 2: Empfehlungen für die Umsetzung Seite 74

Gemeinsam leistungsfähig sein

9. Die "Five Dysfunctions" eines Teams überwinden Seite 81
10. "Weiche Faktoren" im Projekt bewusst gestalten
Teil 1: Menschen und Aufgaben typisieren Seite 94
11. "Weiche Faktoren" im Projekt bewusst gestalten
Teil 2: Ein gemeinsames Projektverständnis schaffen Seite 106
12. "Weiche Faktoren" im Projekt bewusst gestalten Seite 114
Teil 3: Empfehlungen für die Umsetzung

Beispiele aus der Praxis

13. Teambildung muss nicht teuer sein! Seite 120
14. Von der Expertengruppe zum schlagkräftigen Projektteam Seite 133
15. Integration neuer Mitarbeiter bei der syskoplan-Gruppe Seite 144

Fachbeitrag

Was macht ein gutes Projektteam aus?

Ein Team besteht aus mehreren Personen, die aufgabenorientiert zusammenarbeiten und eine gemeinsame Leistung erbringen sollen. Dabei wirken sich die Handlungen eines einzelnen Teammitglieds auf den Erfolg des gesamten Teams aus. Die Teammitglieder stehen in persönlichem Kontakt und kommunizieren direkt miteinander (Patzak; Rattay, 2004).

Projektarbeit ist immer auch Teamarbeit. Gute Teamarbeit wirkt sich positiv auf das Projektergebnis aus. Um ein gutes Projektteam zusammenstellen zu können, muss man zunächst verstehen, was gute Teamarbeit ausmacht. Welche Merkmale kennzeichnen ein gutes Team? Welche Rahmenbedingungen muss ein Projektleiter schaffen, damit die Mitglieder eines Teams erfolgreich zusammenarbeiten können? Was sollte der Projektleiter bei der Teambildung beachten? Auf diese Fragen gibt der vorliegende Beitrag praxiserprobte Antworten.

Nach der Vorstellung von jeweils einem Negativ- wie auch einem Positivbeispiel aus meinem Projektalltag werden anhand dieser beiden Beispiele acht Kriterien vorgestellt, welche gute Teams von schlechten unterscheiden. Dabei wird sich zeigen, dass die innere Teamstruktur sowie sich ergänzende Charakteristiken der Teammitglieder ein zentraler Erfolgsfaktor für gute Teams sind. Dieses Konzept wird anhand des Rollenmodells von Belbin (Belbin, 2010) näher erläutert und auf die beiden Projektbeispiele angewendet.

Beispiel 1: Ein Internet-Projekt in der Medienbranche

Einen meiner ersten Projekteinsätze hatte ich als Software-Entwickler bei der Entwicklung eines Internetauftritts in der Medienbranche. Zu Beginn führte der Projektleiter mit mir ein etwa halbstündiges Einzelgespräch und erklärte mir meine Aufgaben. Danach zeigte er mir ca. fünf Minuten lang das Großraumbüro, in dem die Projektmitarbeiter saßen. Dabei stellte er mir meine wichtigsten Ansprechpartner – den Software-Architekten, den Teilprojektleiter sowie zwei Entwicklerkollegen – kurz vor. Der Rundgang endete an meinem neuen Arbeitsplatz, indem der Projektleiter mich aufforderte, umgehend mit der Entwicklung zu beginnen. So sollte ich meinen Teil dazu beizutragen, den bereits bestehenden Terminverzug des Projekts aufzuholen. Damit der geplante Endtermin eingehalten werden konnte, wurden in den kommenden Wochen sukzessive noch weitere Entwickler eingestellt – zu Spitzenzeiten arbeiteten ca. 50 Entwickler im Projektteam.

Da es nicht einfach war, eine ausreichende Anzahl entsprechend qualifizierter Entwickler zu finden, wurden sie von verschiedenen IT-Dienstleistern "eingekauft". Über einen längeren Zeitraum kamen sie so nach und nach ins Projekt und nahmen unverzüglich ihre Arbeit auf.

Autor



Dr. Matthias Eberspächer

Dipl.-Physiker, Projektmanager bei der msg systems ag, zertifizierter

Projektmanager (GPM)

Kontakt:

matthias.eberspaecher@msg-systems.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Mein erstes Projekt](#)

› [Rollen / Verantwortlichkeiten](#)

Ein gemeinsames Kick-off gab es nicht. Auch verzichtete der Projektleiter auf eine regelmäßige Abstimmung im Team. Es fanden lediglich Ad-hoc-Meetings statt, wenn ein Problem auftrat, das es zu lösen galt. Sowohl der Projektleiter als auch der Kunde vertraten die Auffassung, dass in Meetings nur geredet und dadurch nicht produktiv gearbeitet würde. Wer Informationen für seine Arbeit bräuchte, könne sich diese ja beim zuständigen Ansprechpartner holen. Am besten per E-Mail, denn dann konzentrierte man sich "auf die Sache" und die ausgetauschten Informationen seien auch gleich nachvollziehbar dokumentiert.

Der Zusammenhalt im "Team" war sehr schlecht. Außer "dem Termin", d.h. dem geplanten Produktiv-Setzen des Internet-Auftritts, war kein Ziel vorgegeben oder bekannt und auch für dieses oberste Terminziel kursierten unterschiedliche Daten. Aufgrund der resignativen Atmosphäre im Team hatte aber niemand den Willen, diese offensichtlichen Widersprüche zu klären: Jeder versuchte einfach, seine Arbeitspakete so schnell wie möglich abzuarbeiten. Um das anspruchsvolle Arbeitspensum möglichst "effizient" zu erbringen, reduzierten die Teammitglieder den informellen Austausch auf ein Minimum. Entwickler, die ihre Arbeit persönlich abstimmen wollten, wurden von ihren Kollegen als "Störenfriede" angesehen, die den eigenen Arbeitsfortschritt behinderten.

So gab es zahlreiche offene und verdeckte Konflikte im Team, welche die Stimmung zusätzlich beeinträchtigten. Im Falle von auftretenden Problemen oder Fehlern, wie z.B. nicht zusammenpassenden Schnittstellen, orientierte man sich an dem (schlechten) Vorbild des Projektleiters und ermittelte zunächst der Verursacher anstatt sich auf die Lösung des Problems zu konzentrieren. Dieser hatte dann den Fehler zusätzlich zu seinen anderen Aufgaben zu beheben, unabhängig von seiner Qualifizierung für die dazu notwendigen Tätigkeiten.

Die erfahreneren Entwickler konnten ihre Arbeitspakete termingerecht und mit ausreichender Modulqualität abschließen. Allerdings passten die einzelnen Module in den seltensten Fällen zusammen, da sich die Entwickler untereinander nicht ausreichend abgestimmt hatten. Dieser Umstand machte aufwändige Nacharbeiten erforderlich. Unerfahrene Entwickler schafften ihr Arbeitspensum in der Regel nicht und wurden sehr schnell ausgetauscht.

Mit der Zeit bildeten sich einzelne "Grüppchen" innerhalb des Projekts, die sich ihre eigenen Ziele setzten und ihre eigenen Regeln vereinbarten. Die Gruppe, der ich mich anschloss, entwickelte z.B. den Ehrgeiz, für möglichst wenige Nacharbeiten verantwortlich gemacht zu werden – natürlich auf Kosten der anderen Gruppen. So strebte jede Teilgruppe an, das eigene Arbeitsumfeld zu Lasten des Projekts zu optimieren.

Aufgrund dieser Reibungsverluste brachte das gesamte Entwicklerteam eine deutlich geringere Leistung als es der Summe der Leistungen der einzelnen Entwickler entsprochen hätte. Ein Projekttermin nach dem anderen verstrich ohne das gewünschte Ergebnis, der Projektleiter wurde zeitweise im vierwöchentlichen Rhythmus ausgetauscht, am Ende wurde das Projekt mit großem wirtschaftlichen Schaden abgebrochen.

Beispiel 2: Ein Steuerelemente-Projekt in der Automobil-Branche

Vor einigen Jahren arbeitete ich in einem Projekt zur Entwicklung eines Systems, das Fehler von elektronischen Steuerelementen in Autos analysieren sollte. Das Projektteam bestand aus drei Prozessberatern und sechs Entwicklern. Die Rollen und Zuständigkeiten wurden gemeinsam abgestimmt und aktiv gelebt. Obwohl wir, ähnlich wie in dem vorigen Projektbeispiel, auch hier mit sehr anspruchsvollen Terminvorgaben – bei gleichzeitig unklaren und häufig wechselnden Anforderungen – zu kämpfen hatten, war die Stimmung im Projektteam ausgezeichnet.

Das Team kannte die Projektziele, d.h. die Meilenstein-Termine, hergeleitet von einem allen bekannten Endtermin, die vereinbarten Leistungsumfänge und die vom Kunden geforderte Qualität, und akzeptierte sie. Es organisierte sich und seine Arbeit selbstständig als "verschworene Gemeinschaft" rund um diese Ziele. Jeder dachte für den anderen mit und auch das Erreichen kleinerer Meilensteine wurde gemeinsam gefeiert. Obwohl auch in diesem Team immer wieder projektbedingt einzelne Mitarbeiter neu hinzukamen oder ausschieden, wurde jeder neue Mitarbeiter herzlich aufgenommen und aktiv in das Team integriert. Mitarbeiter, die das Team verlassen mussten, wurden entsprechend überschwänglich verabschiedet.

In diesem Projekt erbrachte das Team gemeinsam eine größere Leistung, als es die Teammitglieder alleine vermocht hätten. Auch heute noch – Jahre nach dem erfolgreichen Abschluss des Projekts – halten die ehemaligen Teammitglieder privaten Kontakt, obwohl sie danach nie wieder gemeinsam in einem Projekt gearbeitet haben und mittlerweile zum Teil bei anderen Arbeitgebern beschäftigt sind.

Beim Internet-Projekt hingegen hatte ich schon kurze Zeit nach meinem Ausscheiden aus dem Projekt nur noch losen Kontakt zu den Mitgliedern meines "Grüppchens".

Acht Kriterien für erfolgreiche Teams

Es ist unschwer zu erkennen, dass das Team des "Steuerelemente"-Projekts effizienter gearbeitet hat als das des "Internet"-Projekts und trotz seiner deutlich höheren Leistung auch noch mehr Spaß an der Arbeit hatte. Ein solch performantes Team wünscht sich nicht nur jeder Projektleiter, auch die Projektmitarbeiter fühlen sich in einem teamorientierten Umfeld wohler als in einer Projektumgebung, in der jeder auf sich alleine gestellt ist und nur für sich "kämpft". Die ungesteuerte und selbstständige Grüppchen-Bildung im Internet-Projekt zeigt deutlich den Wunsch des Einzelnen nach Zugehörigkeit zu einem funktionierenden Team.

Doch was zeichnet erfolgreiche Teams aus? Dazu gibt es zahlreiche Ansätze in der Fachliteratur, die von den Autoren überwiegend auf Basis ihrer Praxiserfahrungen zusammengestellt wurden.

So nennt das Projektmanagement Lexikon (Motzel, 2010) als "Merkmale erfolgreicher Teams (...) ein hohes Maß an (a) Zusammenhalt ('Wir-Gefühl'), (b) Engagement und Motivation sowie (c) Ziel- und Ergebnisorientierung".

Exemplarisch für die vielen Kriterienkataloge zu diesem Thema ist die folgende Auflistung der "Merkmale erfolgreicher Teams" von Gerold Patzak und Günter Rattay (Patzak; Rattay, 2004):

- Auf eine ausgewogene Teamzusammensetzung und -struktur (fachliche und soziale Kompetenz) wird geachtet.
- Das Team genießt Unterstützung und Anerkennung von außen.
- Das Arbeitsziel ist klar definiert und wird von allen Gruppenmitgliedern verstanden und akzeptiert.
- In der Gruppe herrscht eine klare und von jedem akzeptierte Rollen- und Aufgabenverteilung.
- Der Gruppenleiter ist nicht autoritär oder dominant. Er hat eine Vermittlerfunktion; nicht sein Prestige, sondern die Aufgabe steht im Vordergrund.

- Die Atmosphäre ist informell. Jeder Beitrag wird aufgenommen und gewürdigt, alle Ansichten werden diskutiert, keine wird übergangen oder unterdrückt.
- Die Gruppendiskussion ist nicht personen-, sondern sachbezogen.
- Alle Teilnehmer können ihre Meinungen offen äußern.
- Konflikte werden im Team offen angesprochen und geklärt.
- Alle Gruppenmitglieder sind engagiert an Diskussionen beteiligt.
- Ein am Erfolg orientiertes Motivationssystem hat sich ausgebildet.
- Personen mit Entscheidungskompetenz sind eingebunden.

Aufschlussreich ist auch die Gegenüberstellung von Effektivitäts- und Ineffektivitäts-Indikatoren von Harold Kerzner (Tabelle 1).

Eigenschaften eines effektiven Teams	Eigenschaften eines ineffektiven Teams
<ul style="list-style-type: none">• Hohe Performanz und Aufgaben-Effizienz• Innovatives und kreatives Verhalten• Engagement und Einsatz• Ziele der Projektmitarbeiter stimmen mit den Projektzielen überein• Arbeit der einzelnen Teammitglieder ist effizient miteinander verflochten• Fähigkeit zur Konfliktlösung, Konflikte werden ermutigt, wenn sie zu einem nutzbringenden Resultat führen• Effektive Kommunikation• Hohes gegenseitiges Vertrauen• Ergebnisorientierung• Zusammengehörigkeitsgefühl• Hohe Einsatzbereitschaft und Begeisterung• Hohe Moral• Fähigkeit zum Perspektivwechsel	<ul style="list-style-type: none">• Niedrige Performanz• Geringe Verpflichtung gegenüber den Projektzielen• Unklare Projektziele und wechselhafter Einsatz für diese Ziele von wichtigen Teammitgliedern• Unproduktive Ränkespiele, Manipulationsversuche, verdrängte Gefühle, Konfliktvermeidung um jeden Preis• Verwirrung, Konflikte, Ineffizienz• Versteckte Sabotage, Angst, Desinteresse, Zeitschinderei• Cliques, geheime Absprachen, Isolation einzelner Mitglieder• Lethargie/Teilnahmslosigkeit

Tabelle 1: Indikatoren effektiver und ineffektiver Teams (Kerzner, 2009) (Übersetzung des Autors).

Die drei Merkmale des Lexikoneintrags (Zusammenhalt, Engagement und Zielorientierung) lassen sich auch in den umfangreicheren Listen von Patzak, Rattay und Kerzner finden. Diese haben einen auffällig starken Fokus auf den "weichen" Faktoren, welche die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander beschreiben, wie z.B. "informelle Arbeitsatmosphäre", "Konfliktfähigkeit", "sachbezogene Kommunikation", "Vertrauen" und "Zusammengehörigkeitsgefühl".

"Härtere" Faktoren, wie Ziele, Rollen, Aufgabenverteilung, ja selbst so etwas wie "effektive Kommunikation" kann der Projektleiter direkt, notfalls durch persönliche Anweisung beeinflussen. Für die offensichtlich so wichtige Beziehungsebene seines Teams muss er förderliche Rahmenbedingungen schaffen.

Eine konsolidierte Liste von acht Kriterien, die die oben zitierten Merkmale und Indikatoren erfolgreicher Teams optimal abbilden, haben Matthias T. Meifert u.a. vorgestellt (Meifert u.a., 2010):

1. ein gemeinsames Ziel
2. gut geplante Arbeitsabläufe und Prozesse
3. zielführende Normen und Verhaltensregeln
4. geeignete Teamstruktur und Teamgröße
5. klare Rollen und komplementäre Fähigkeiten
6. konstruktive Kommunikation und Kooperation
7. starker Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl
8. ausgeprägte Leistungsorientierung

Diese acht Kriterien erlauben eine strukturierte und detaillierte Analyse der beiden Projektbeispiele.

1. Das gemeinsame Ziel

Im Internet-Projekt existierten widersprüchliche Aussagen von den unterschiedlichen "Grüppchen"-Leitern, "die es ja hätten wissen müssen", über das bzw. die eigentlichen Projektziele. Die einzelnen Projektmitarbeiter verfolgten nur das Ziel, das Arbeitspaket, das ihnen jeweils aktuell zugewiesen worden war, so schnell wie möglich abzuarbeiten. In einer solchen Situation braucht sich der Projektleiter nicht wundern, wenn sein Team nicht mitdenkt und ihn bei der notwendigen Feinplanung des Projekts nicht unterstützen kann.

Ziel-Nr.	Ziel
1	Die Anwendung DEZIS 1.0 ist am 01.09.2007 produktiv.
2	Die Hauptanforderungen „MUF.01“, „DZR.05“ und „KWE.02“ sind umgesetzt.
3	Der Integrationstest beginnt am 02.07.2007.
4	Die Anwendung DEZIS 1.0 enthält zum Zeitpunkt der Produktivsetzung keine Prio-1- und Prio-2-Fehler (gemäß Definition im Vertrag).
5	Die Anforderungen „MUF.02-.04“, „DZR.02-.04“ und „KWE.03-.06“ sind umgesetzt.
6	Die Anwendung DEZIS 1.0 hat in den ersten drei Monaten nach Produktivsetzung weniger als 5 Prio-1-Tickets.
7	Der Kunde ist mit unserer Arbeit zufrieden: Ergebnis Kundenzufriedenheitsbefragung 3 Monate nach Produktiv-Setzung besser oder gleich „gut“ (2,0).
8	Das Fachkonzept ist zum 01.02.2007 abgenommen.
9	Die übrigen Anforderungen sind in DEZIS 1.0 umgesetzt.

Tabelle 2: Die priorisierten Projektziele im Steuerelemente-Projekt.

Im Steuerelemente-Projekt hatte der Projektleiter die Projektziele zunächst mit seinem Auftraggeber abgestimmt und priorisiert. Diese Ziele stellte er dann im Rahmen des Kick-off-Workshops seinem Projektteam vor (Tabelle 2).

Auch wenn diese Ziele natürlich nicht zur Diskussion standen, trug die gemeinsame Auseinandersetzung damit dazu bei, dass die Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis von den Zielen bekamen. Dabei wurden u.a. folgende Fragen diskutiert:

- Was bedeutet es für unsere Arbeit, dass das Terminziel wichtiger ist als der Leistungsumfang?
- Ergibt sich die Kundenzufriedenheit nicht automatisch, wenn wir die anderen Ziele alle erreichen?
- Wie können wir die gewünschte Qualität möglichst schon vor der eigentlichen Testphase sicherstellen?

Aus diesen Diskussionen entwickelte das Team entsprechende Maßnahmen, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

2. Gut geplante Arbeitsabläufe und Prozesse

Im Internet-Projekt gab es keine allgemein bekannten und dokumentierten Arbeitsabläufe oder Projektprozesse. Da die Projektleitung es nicht unterstützte, dass sich die Projektmitarbeiter untereinander abstimmten, spulte jeder Entwickler, so gut er konnte, sein eigenes "Standardprogramm" herunter. So überrascht es wenig, dass die Einzelergebnisse eine sehr unterschiedliche Qualität und keine einheitliche Architektur aufwiesen. Außerdem fanden die am Projekt beteiligten Fachbereiche sehr bald heraus, bei welchen Entwicklern sie die größten Chancen hatten, "vergessene" Anforderungen doch noch schnell nachträglich in das Projekt einzusteuern. Dies führte zu nicht geplanten Mehraufwänden und damit zu Terminverzug.

Im Steuerelemente-Projekt dagegen erarbeitete der Projektleiter zusammen mit dem Architekten und dem Senior-Berater einen ersten groben Projektplan, der die vorgegebenen Projektziele bereits berücksichtigte. In einem Teamworkshop wurde diese Planung weiter ausgearbeitet. Jedes Teammitglied erhielt hier die Möglichkeit, durch seine Planungsideen zum Gesamterfolg des Projekts beizutragen. Die ebenfalls in diesem Workshop vereinbarten Arbeitsabläufe, wie z.B. der Change-Prozess oder die projektinterne Abnahme von Arbeitsergebnissen, wurden dokumentiert. Diese Dokumentation diente hauptsächlich der späteren Einarbeitung neuer Projektmitarbeiter, denn die Teilnehmer am Teamworkshop hatten diese Prozesse ja mitgestaltet und dadurch schon verinnerlicht. Die gemeinsame Planung und Erarbeitung der Arbeitsabläufe brachte den erwünschten Nebeneffekt, dass das Projektteam nach außen geschlossen auftrat: Jeder wusste, auf wen er verweisen konnte oder an wen er eskalieren musste, wenn eine notwendige Entscheidung außerhalb seines Kompetenzbereichs lag.

3. Zielführende Normen und Verhaltensregeln

Im Internet-Projekt wurden innerhalb des Projektteams keine gemeinsamen Normen und Verhaltensregeln vereinbart. Jedes neue Teammitglied brachte eigene Wertevorstellungen und Verhaltensregeln in das Projekt mit. Da es kein abgestimmtes Wertesystem in Form von vereinbarten Normen gab, war die Zusammenarbeit der Projektmitglieder von ständigem gegenseitigen Misstrauen und Manipulationsversuchen gekennzeichnet. Beispielsweise hatte bei der Abstimmung von Schnittstellen jeder Sorge, Arbeit vom Schnittstellenpartner delegiert zu bekommen, versuchte aber auch seinerseits, die Verantwortung für eigene Arbeit zu delegieren. Dies diente dazu, sich abzusichern, um im Fehlerfall nicht als der Verursacher beschuldigt werden zu können.

Im Steuerelemente-Projekt wurden im Rahmen des Kick-off-Workshops auch Vereinbarungen zum Umgang miteinander getroffen. So beschloss das Projektteam u.a.,

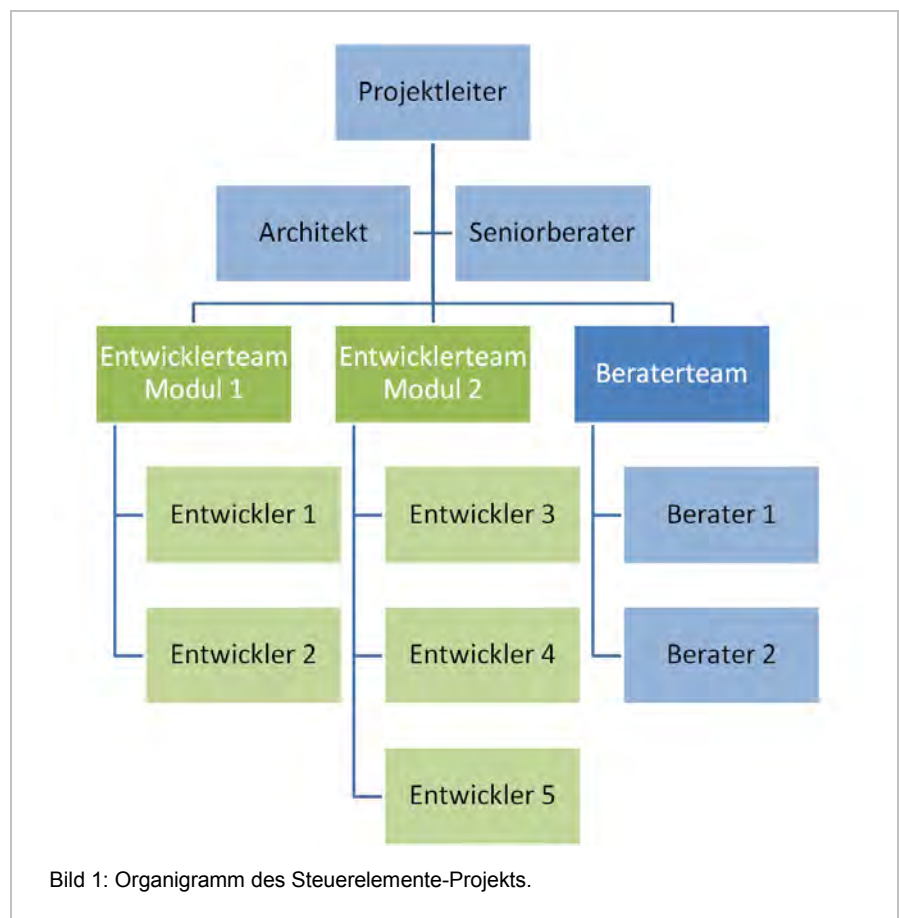
- einen offenen Umgang miteinander zu pflegen, indem jeder offen seine Meinung vertreten konnte,
- abweichende Meinungen zuzulassen,
- Konflikte anzusprechen und gemeinsam zu lösen und
- alle Leistungen der Teammitglieder unabhängig von ihrem Beitrag für den Gesamterfolg zu wertschätzen.

4. Geeignete Teamstruktur und Teamgröße

Im Internet-Projekt gab es ein einziges, sehr großes Projektteam, das aus ca. 50 Mitarbeitern bestand. Außer dem Projektleiter hatte niemand den Überblick, wer alles für das Projekt tätig war. Eine erkennbare (Unter-) Struktur gab es nicht. Es fanden sich jeweils die Projektmitarbeiter zusammen, die an einem gemeinsamen Modul arbeiteten oder Schnittstellen hatten. Die Grüppchen bildeten sich in den Projektbüros hingegen aufgrund der räumlichen Nähe der Mitarbeiter, teilweise ohne jeden Bezug zur Leistung, die sie erbrachten.

Das Steuerelemente-Projekt war mit ca. zehn Projektmitarbeitern vergleichsweise übersichtlich. Allerdings gab es selbst in diesem Team eine transparente Unterstruktur: So gab es ein Kundenteam, das aus dem Projektleiter, dem Architekten und den Beratern bestand, die gemeinsam mit dem Kunden die Anforderungen und den Projektablauf abstimmten und planten, und ein Entwicklerteam, das überwiegend ohne Kundenkontakt im Projektbüro die eigentliche Produktentwicklung durchführte. Diese Projektstruktur wurde vom Projektleiter in Form eines Organigramms zusammengestellt und dem Projektteam im Rahmen des Kick-off-Workshops vorgestellt (Bild 1).

Teammitglieder mit Kundenkontakt sind im Organigramm blau hinterlegt, das Entwickler-Team grün. So wusste jeder Projektmitarbeiter,



welche Stellung er innerhalb des Projektteams hat, mit wem er sich abstimmen und an wen er berichten musste. Bei der Zusammenstellung achtete der Projektleiter auch auf die vermuteten informellen Rollen seiner Teammitglieder (siehe Abschnitt "Das Modell der Teamrollen nach Belbin").

5. Klare Rollen und komplementäre Fähigkeiten

Im Internet-Projekt gab es keine dokumentierten Rollenbeschreibungen. Jeder neue Projektmitarbeiter besaß ein eigenes Verständnis von den verschiedenen Rollen. So kam es, dass die Entwickler, die Tester und die Mitarbeiter des Fachbereichs jeweils sehr unterschiedliche Vorstellungen hatten, wer bei der Qualitätssicherung welche Aufgaben zu übernehmen hatte. Einige waren sich Entwickler und Tester darin, dass der Fachbereich dafür verantwortlich war, die Testdaten bereitzustellen – wie sich im Projektverlauf herausstellte, war dies jedoch vertraglich anders geregelt worden!

Da die Entwickler aufgrund ihrer Verfügbarkeit nach und nach "zusammengekauft" worden waren, wurde bei der Zusammensetzung des Entwicklerteams ausschließlich darauf geachtet, dass die fachlichen Profile möglichst gut mit den Projektanforderungen übereinstimmen. Die wechselnden Projektleiter hatten vermutlich keinen oder nur sehr wenig Einfluss auf die Auswahl der Teammitglieder. Soziale Kompetenzen spielten hier keine Rolle. Bei der Größe des Projektteams wäre es aber sinnvoll gewesen, dieses bewusst in Teilteams zu untergliedern und diese Teilteams auch in Bezug auf die sozialen Kompetenzen der Projektmitarbeiter gezielt zusammenzustellen.

Im Steuerelemente-Projekt konnte der Projektleiter in gewissem Umfang die Auswahl der Projektmitarbeiter beeinflussen. Zwar gab es nur für einzelne Positionen tatsächlich mehr als einen Kandidaten. Das war aber ausreichend, um die Teamzusammenstellung auch auf Basis sozialer Fähigkeiten und vermuteter informeller Rollen zu optimieren (Mehr zu den informellen Rollen im Abschnitt "Das Modell der Teamrollen nach Belbin").

Danach konkretisierte das Projektteam die einzelnen Rollen im Rahmen des Kick-off-Workshops anhand der Rollenbeschreibungen aus dem vorgegebenen Projekt-Vorgehensmodell. Dadurch wurden zwei Ziele erreicht: Zum einen identifizierte sich jeder Projektmitarbeiter bereits zu Projektbeginn stark mit seiner Rolle, da er diese ja selbst mitgestaltet hatte. Zum anderen wusste er auch, was er von seinen Projektkollegen erwarten konnte.

6. Konstruktive Kommunikation und Kooperation

Im Internet-Projekt wurde auf Kommunikation und Kooperation kein besonders großer Wert gelegt. Die Kommunikation beschränkte sich auf den notwendigen Austausch von Sachinformationen. Kooperation gab es nur da, wo unbedingt zusammengearbeitet werden musste. Dabei versuchte jeder stets, so wenig zusätzliche Arbeit wie möglich zu übernehmen.

Im Steuerelemente-Projekt stimmte das Team bereits im Kick-off-Workshop Kommunikations- und Besprechungsregeln ab. Gemeinsame Teambesprechungen fanden dann nach diesen Regeln regelmäßig wöchentlich statt und sorgten dafür, dass das gesamte Team auf einem Stand war. Aber auch neben dieser formalen Projektkommunikation sprach das Team viel miteinander: Jeder Tag begann mit einem ca. 15-minütigen Stand-up-Meeting, in dem sich die Teammitglieder bei einem Kaffee über ihre aktuellen Tätigkeiten informierten. Häufig traf sich das Team auch abends zu gemeinsamen Aktivitäten. Sowohl die Stand-up-Meetings als auch die regelmäßigen ge-

meinsamen Aktivitäten etablierten sich mit der Zeit von ganz alleine – ohne dass der Projektleiter sie steuerte oder "anordnete". Da das Team gemeinsame Ziele verfolgte, war es letztlich auch egal, wer welche Arbeit erledigte. Jeder konnte sich darauf verlassen, dass jemand für ihn einspringen würde, wenn er aufgrund von ungeplanter Mehrarbeit einmal sein eigenes Pensum nicht schaffte.

7. Starker Teamgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl

Im Internet-Projekt existierten weder Teamgeist noch Zusammengehörigkeitsgefühl außerhalb der informellen "Grüppchen". Es gab ja auch keine Basis, auf der sich dies hätte ausbilden können.

Im Steuerelemente-Projekt begriff sich das Team als "verschworene Gemeinschaft". Dies war das Ergebnis der idealen Zusammensetzung des Projektteams und der optimalen Randbedingungen, wie sie der Projektleiter und sein Team sich geschaffen hatten. Gestärkt wurde dieses Zusammengehörigkeitsgefühl sowohl durch die Atmosphäre des Vertrauens als auch durch die regelmäßigen gemeinsamen positiven Erlebnisse – sowohl in der Projektarbeit als auch im Rahmen der gemeinsamen privaten Aktivitäten.

8. Ausgeprägte Leistungsorientierung

Im Internet-Projekt gab es keine Leistungsorientierung. Jeder war froh, wenn er sein eigenes Pensum geschafft hatte. Niemand wäre auf die Idee gekommen, seine Arbeitspakete vor dem vereinbarten Termin abzuschließen, nur um zusätzliche Arbeit "für andere" zu erledigen.

Natürlich gab es auch im Steuerelemente-Projekt große Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter. Es versuchte jedoch jeder, sein Bestes für den gemeinsamen Projekterfolg zu geben, was vom Team – in Übereinstimmung mit den vereinbarten Verhaltensregeln – anerkannt wurde.

Bedeutung der acht Kriterien in der Teambildung

Die richtige Teamstruktur und die komplementären Fähigkeiten der Mitarbeiter (Kriterium Nr. 4 und 5) spielen bereits bei der Zusammenstellung des Teams eine Rolle. Anhand des Rollenmodells von Belbin wird im Folgenden gezeigt, worauf dabei zu achten ist. Ziele, Prozesse, Verhaltensregeln und gute Kommunikation (Nr. 1 bis 3 und 6) sollten im Rahmen der initialen Teambildung gemeinsam abgestimmt und etabliert werden. Kooperation, Teamgeist und Leistungsorientierung (Nr. 6 bis 8) sind das Ergebnis einer erfolgreichen Teamentwicklung.

Das Modell der Teamrollen von Belbin

Um besser nachvollziehen zu können, wie sich ein optimales Team zusammensetzt, ist es hilfreich zu verstehen, was mit "komplementären Fähigkeiten" und "informellen Teamrollen" in Abgrenzung zu den funktionalen Teamrollen genau gemeint ist.

Nach Belbin gibt es in jedem Team neun informelle Teamrollen, die sich aus den Verhaltensmustern der Teammitglieder ergeben (Belbin, 2010). Die Rollen des "Machers", des "Umsetzers" und des "Perfektionisten" bilden die Gruppe der handlungsorientierten Teamrollen. Der "Vorsitzende", der "Teamarbeiter" und der "Wegbereiter" bilden die Gruppe

der kommunikationsorientierten Rollen. Zur Gruppe der wissensorientierten Rollen gehören der "Neuerer", der "Beobachter" und der "Spezialist" (Meifert u.a., 2010). Tabelle 3 gibt einen Überblick über das Profil dieser Rollen.

Teamrolle	Beitrag & Stärken	Schwächen
Neuerer	<ul style="list-style-type: none"> generiert neue Ideen ist kreativ, phantasievoll, unorthodox findet auch für schwierige Problemstellungen Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> eher introvertiert oft gedankenverloren nicht kritikfähig
Wegbereiter	<ul style="list-style-type: none"> entwickelt und pflegt Kontakte, auch außerhalb des Teams ist extrovertiert, enthusiastisch, kommunikativ, gesellig findet neue Wege und Lösungsalternativen 	<ul style="list-style-type: none"> oft zu optimistisch verliert schnell das Interesse beschäftigt sich mit Nebensächlichkeiten
Vorsitzender	<ul style="list-style-type: none"> setzt Ziele und fördert Entscheidungsprozesse ist selbstsicher, kommunikativ, guter Zuhörer erkennt die Talente der Gruppenmitglieder und delegiert Aufgaben effektiv 	<ul style="list-style-type: none"> kann als manipulativ empfunden werden neigt dazu, auch persönliche Aufgaben zu delegieren ist nicht so kreativ
Macher	<ul style="list-style-type: none"> überwindet Hindernisse, geht mutig voran ist fordernd, dynamisch, energiegeladene arbeitet gut unter Druck 	<ul style="list-style-type: none"> neigt zu Provokation wird als arrogant empfunden verbreitet durch seine Ungeduld Unruhe im Team
Beobachter	<ul style="list-style-type: none"> prüft Vorgaben auf Machbarkeit ist nüchtern, strategisch und scharfsinnig hat einen guten Überblick und ein gutes Urteilsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> eher introvertiert, antriebslos, überkritisch neigt dazu, nach Kritik das Interesse zu verlieren ungeeignet, Teamkollegen zu motivieren
Teamarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> sorgt für angenehme Arbeitsatmosphäre ist sympathisch, diplomatisch, kommunikativ kann auch introvertierte Kollegen zur aktiveren Teilnahme motivieren 	<ul style="list-style-type: none"> unentschlossen in kritischen Situationen neigt dazu, Entscheidungen anderen zu überlassen vermeidet Konfrontationen
Umsetzer	<ul style="list-style-type: none"> setzt Pläne in die Tat um ist zuverlässig, pflichtbewusst und berechenbar arbeitet effizient, systematisch und methodisch 	<ul style="list-style-type: none"> unflexibel reagiert nur langsam auf sich ändernde Rahmenbedingungen
Perfektionist	<ul style="list-style-type: none"> stellt optimale Ergebnisse sicher ist akribisch, pünktlich und zuverlässig sorgt für die Einhaltung von Vorgaben und achtet auch auf Details 	<ul style="list-style-type: none"> ist überängstlich und detailverliebt delegiert nicht gerne kann leicht den Überblick verlieren
Spezialist	<ul style="list-style-type: none"> liefert Fachwissen und Informationen ist engagiert, selbstbezogen, konzentriert kann allgemeine Anforderungen in technisch korrekte Beschreibungen übersetzen 	<ul style="list-style-type: none"> verliert sich oft in technischen Details leistet eher rein informative Beiträge ist sehr selbstbezogen, neigt zur Egozentrik

Tabelle 3: Beitrag, Stärken und Schwächen der Teamrollen nach Belbin.

So wie eine funktionale Projektrolle, z.B. Entwickler, Berater oder Teilprojektleiter, kann auch eine informelle Teamrolle von mehreren Teammitgliedern besetzt sein und ein einzelnes Teammitglied kann auch mehrere Rollen übernehmen. Anders als die Besetzung der funktionalen Rollen kann eine informelle Rolle aber nicht einfach (vom Projektleiter) zugewiesen werden, sondern die Teammitglieder müssen diese eigeninitiativ besetzen und im Rahmen eines gruppendynamischen Prozesses im Team ausgestalten.

Diese informellen Teamrollen korrespondieren nicht immer mit den funktionalen oder organisatorischen Rollen der Projektmitglieder: So muss der Projektleiter nicht unbedingt der "Vorsitzende" sein und der Qualitätsbeauftragte nicht notwendigerweise ein "Perfektionist", auch wenn die Eigenschaften dieser Belbin-Rollen die Aufgaben der entsprechenden Projekttrollen gut unterstützen.

Es ist nicht schwer, sich auszumalen, wie die Ergebnisse eines Teams aus lauter "Perfektionisten" aussehen würde, oder wie ein Team arbeitet, in dem die Rollen "Umsetzer" und "Macher" unbesetzt sind: Das "Perfektionisten"-Team würde vor lauter Selbstkontrolle, Qualitätssicherung und Optimierung nur einen sehr langsamen Leistungsfortschritt erzielen und möglicherweise sogar an den eigenen und gegenseitigen hohen Erwartungen scheitern. Im zweiten Team würde der "Vorsitzende" Meetings moderieren, bei denen die "Spezialisten" und "Neuerer" großartige innovative Ideen entwickeln, deren Realisierung begonnen, aber von niemandem zu Ende geführt werden würde.

Tatsächlich haben die Untersuchungen Belbins, die mehrere hundert Teams umfassten, die naheliegende Vermutung bestätigt: Teams mit ausgeglichener Rollenverteilung sind leistungsfähiger als weniger ausgewogen besetzte (Belbin, 2010).

Im Idealfall haben Sie als Projektleiter bereits bei der Auswahl der Teammitglieder die Möglichkeit, auf diese optimale Rollenkombination Einfluss zu nehmen, indem Sie möglichst sich ergänzende Charaktere mit komplementären Fähigkeiten auswählen (s. das 5. der acht Kriterien).

Dies setzt natürlich eine gute Kenntnis der Kandidaten voraus. Deshalb empfiehlt es sich, mit potenziellen Projektmitarbeitern, die Sie noch nicht kennen, ein Vorstellungsgespräch zu führen. Ob jemand die erforderlichen fachlichen Kompetenzen mitbringt, lässt sich in der Regel recht leicht aus dem Lebenslauf ablesen, ob sie oder er sich aber als Mitglied für ein bestimmtes Projektteam eignet, lässt sich dagegen nur im persönlichen Gespräch erfahren.

Auch wenn Sie die Teammitglieder "komplementär" ausgewählt haben, müssen sich diese erst in "ihre" informellen Rollen im Team einfinden. Dabei kann und wird es zu Konflikten kommen: Konkurrieren z.B. mehrere Mitglieder um die Rolle des "Vorsitzenden", muss dieser Konflikt gelöst sein, sonst kann sich um jeden "Vorsitzenden" eine Teilgruppe bilden, die gegen die andere Teilgruppe arbeitet (siehe das Internet-Projekt). Wenn möglich sollte der Projektleiter die einzelnen Vorsitzenden auf einzelne Teilteams verteilen oder auf funktionale Rollen mit klar abgegrenzten Zuständigkeiten aufteilen, wie z.B. Testmanager und Entwicklungsleiter.

Drängen sich beispielsweise alle Mitarbeiter in die "Beobachter"-Rolle, besteht die Gefahr, dass sich das Projekt auf sehr niedrigem Produktivitäts-Niveau stabilisiert. Daher muss das Team die Möglichkeit bekommen, diese informellen Rollen möglichst optimal und einvernehmlich zu besetzen. Dies ist in aller Regel auch möglich, denn wenige Menschen sind auf eine einzige informelle Rolle festgelegt: Es ist möglich, in einem Team der "Vorsitzende" oder "Macher" zu sein und in einem anderen Team der "Beobachter" oder "Spezialist".

Überlegen Sie zur Übung doch mal, welche unterschiedlichen informellen Rollen Sie in Ihren Teams im beruflichen oder auch im privaten Umfeld – auch ein Sportverein oder eine Familie ist ein Team – bereits eingenommen haben.

Wenn Sie ein gewisses Gefühl für die Charaktere der einzelnen Rollen gewonnen haben, ordnen sie die Mitarbeiter Ihres aktuellen Projekt- oder Arbeitsteams den entsprechenden Rollen zu. Gibt es Rollen, die doppelt besetzt sind? Sind Rollen unbesetzt?

Manche Doppelbelegungen stören nicht weiter – so verträgt jedes Team mehrere "Beobachter" und "Teamarbeiter". Fehlt aber z.B. ein "Neuerer" und es findet sich auch niemand aus dem Team, der diese Rolle beansprucht,

so können Sie als Projektleiter z.B. versuchen, das zu erwartende Kreativitäts- und Innovations-Defizit zu kompensieren, indem Sie Kreativitätstechniken einsetzen.

Das Rollenmodell von Belbin in den Projektbeispielen

Mit der Kenntnis des Rollenmodells von Belbin kehren wir noch einmal zurück zu den beiden Projektbeispielen.

Das Internet-Projekt verfügte aufgrund seiner Größe eigentlich über eine ausreichende Basis an komplementären Fähigkeiten und potenziellen informellen Projektrollen. Leider nutzte der Projektleiter dieses Potenzial nicht: Weder wurde das Projekt mit übersichtlichen Projekt-Unterstrukturen versehen, in die die einzelnen Rollen optimal hätten verteilt werden können, noch wurde den Teammitgliedern jemals die Möglichkeit gegeben, ihre informellen Rollen zu finden und zu besetzen. Das zeigt, dass ein guter Skill- und Persönlichkeits-Mix alleine noch kein gutes Projektteam garantiert. Wer die Normen- und Regelbildung für eine gute Zusammenarbeit dem Zufall überlässt, kann eben auch nur mit einem zufälligen Erfolg rechnen.

Im Steuerelemente-Projekt hatte der Projektleiter die Möglichkeit, Einfluss auf die Zusammenstellung seines Teams zu nehmen. Dies ist der Idealfall und unbedingt zu empfehlen! So hatte er bei der Zusammenstellung des "Entwicklerteams Modul 2" die Auswahl zwischen vier, fast gleichwertigen Entwicklern. Zwei der Entwickler kannte er bereits als "Macher" und "Teamarbeiter" aus früheren Projekten, die anderen beiden lernte er im Vorstellungsgespräch als "Perfektionisten" und "Neuerer" kennen. Da die fachlichen Anforderungen an das Projekt noch sehr unklar waren und mit großen Herausforderungen bei der technischen Umsetzung zu rechnen war, fiel die Wahl auf den "Neuerer", der sich dann auch hervorragend in das Team integrierte und wertvolle Beiträge für die Ausgestaltung der technischen Lösung leistete. Er erwies sich auch als idealer Sparrings-Partner für den Architekten.

Das Beraterteam bestand aus einem "Spezialisten" (dem Senior-Berater), einem "Beobachter" und einem "Teamarbeiter". Dies stellte sich als problematisch heraus, da der "Spezialist" für das Projekt zwar unverzichtbar, aber nicht in der Lage war, sein Beraterteam effizient zu steuern: Zu sehr war er mit der inhaltlichen Ausgestaltung der Konzeption beschäftigt und damit, seine eigenen Ideen möglichst detailliert zu spezifizieren. Damit wäre er eigentlich ein ideales Teammitglied im Beraterteam gewesen, aufgrund seiner Seniorität und der Unerfahrenheit der beiden anderen Berater konnte aber niemand außer ihm diese Führungsposition besetzen – eine andere Besetzung hätte er auch nicht akzeptiert. Er erwartete von seinen Beratern, dass sie sich möglichst selbst organisierten und notwendige Informationen bei Bedarf selbstständig von ihm einforderten: "Ich muss mir das ja auch alles alleine erarbeiten!", war ein häufig von ihm geäußelter Vorwurf.

Die Lösung bestand darin, dass der Architekt – eine gute Mischung aus "Wegbereiter" und "Vorsitzender" – auf Anregung und mit anfänglicher Unterstützung des Projektleiters die informelle Führung des Beraterteams übernahm. Aufgrund seiner Rolle arbeitete er ohnehin sehr eng mit den Beratern zusammen, konnte die notwendigen Abstimmungen herbeiführen und die fehlende fachliche Führung durch den Senior-Berater ausgleichen, indem er intensiv nachfragte und aktiv von den Beratern die explizite Bestätigung der Übernahme von Arbeitsaufträgen einforderte. Stabilisierend wirkten sich dabei natürlich die akzeptierten Normen und Verhaltensregeln sowie das etablierte Projektvorgehen aus.

Fazit

Der Beitrag fokussiert auf Kriterien für gute Teams und die optimale Zusammensetzung von Teams auf Basis informeller Rollen und der damit verbundenen sozialen Kompetenzen.

"Sage mir, wie dein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet." (Gero Lomnitz)

Hilfreich für die Bildung erfolgreicher Projektteams ist ein planmäßiges Vorgehen bei der Teambildung von Beginn an. Im Idealfall hat der Projektleiter einen führenden Einfluss bei der Zusammensetzung seines Teams. Dazu ist es nicht notwendig, für jede zu besetzende Projektstelle mehrere Kandidaten zur Auswahl zu haben. Bei guter Menschenkenntnis reichen schon wenige Wahlmöglichkeiten bei der Teambesetzung aus, um die Teamzusammenstellung zu optimieren oder die Rollendefinition vorteilhaft zu beeinflussen.

Harte Fakten und weiche Faktoren

Eine besondere Bedeutung kommt der Projektinitialisierung zu: Die Durchführung eines Kick-off-Workshops ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum erfolgreichen Projektteam. Im Rahmen dieses Workshops gilt es nicht nur, die Ziele und den Projektplan vorzustellen und die Regeln zur Kontierung der Arbeitszeit zu erklären – zweifellos wichtige und notwendige Informationen.

Die Teammitglieder müssen sich aber auch kennenlernen dürfen und die Möglichkeit bekommen, ihre informellen Rollen zu besetzen und ihre funktionalen Rollen möglichst selbstständig auszuarbeiten.

Die gemeinsame Vereinbarung von Arbeitsabläufen und Prozessen, Normen und Verhaltens-, Kommunikations- und Besprechungsregeln – wenn möglich im Konsens – sind Voraussetzung dafür, dass sich Teamgeist, Zusammengehörigkeitsgefühl und Leistungsorientierung entwickeln können.

Besonderheit virtueller Teams

In der Einleitung hieß es, dass die Mitglieder eines Teams miteinander in persönlichem Kontakt stehen und direkt miteinander kommunizieren. Auch virtuelle Teams können über Telefon oder E-Mail in persönlichen und direkten Kontakt treten – und so auch erfolgreich zusammenarbeiten. Diese Zusammenarbeit hat aber eine andere Qualität als die Arbeit in Präsenzteams. (Zur Arbeit in "virtuellen Teams" siehe auch "[Vertrauensbildung in virtuellen Teams](#)", Projekt Magazin 03/2011, "[Kommunikation in virtuellen Teams. Teil 1](#)", Projekt Magazin 13/2011, und "[Kommunikation in virtuellen Teams. Teil 2](#)", Projekt Magazin 14/2011.)

Im Falle verteilter Teams ist es unbedingt notwendig, ein Präsenz-Kick-off mit allen Teammitgliedern durchzuführen, bei dem sich diese von Angesicht zu Angesicht kennenlernen. Wenn es nicht gelingt, einen gemeinsamen "Team-Spirit" zu erwecken, werden sich die einzelnen Standorte als eigenständige Teilteams ausbilden und sehr bald gegeneinander arbeiten.

Disclaimer

Das genaue Befolgen der Empfehlungen dieses Beitrags garantiert nicht ein funktionierendes Team und selbst ein optimal zusammengestelltes und funktionierendes "High-Performance-Team" garantiert nicht den Projekterfolg. Aber ein funktionierendes, "erfolgreiches" Team schafft den Nährboden für erfolgreiche Projekte, eine bewusste Planung der Teambildung schafft den Nährboden für ein funktionierendes Team.

Literatur

- Belbin, Meredith: Team Roles at Work, Taylor & Francis, 2010; s. auch <http://www.belbin.com> (Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 6.11.2012)
- Kerzner, Harold: Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2009
- Meifert, Matthias T. (Hrsg.); Sattler, Johannes; Förster, Lars; Saller, Thomas; Studer, Thomas: Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken, Haufe-Verlag, 2010
- Motzel, Erhard: Projektmanagement Lexikon – Referenzwerk zu den aktuellen nationalen und internationalen PM-Standards, Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA, Weinheim 2010
- Patzak, Gerold; Rattay, Günter: Projektmanagement, Linde Verlag, Wien 2004

Fachbeitrag

Teamentwicklung im Projekt – so klappt's

Teil 1: Da geht's lang und alle kommen mit

Teamentwicklung ist ein komplexer und nur zum Teil plan- und steuerbarer Prozess. Im Projektkontext kommt hinzu, dass das Umfeld, insbesondere der Auftraggeber, einen zügigen Beginn der produktiven Projektarbeit erwartet – denn niemand möchte dafür bezahlen und darauf warten, dass sich das Projektteam erst mal "selbst findet". Damit unterscheidet sich die Teamentwicklung in Projekten deutlich z.B. von der Teamentwicklung in einem Sportverein.

Der Auftraggeber erwartet vom Projektleiter, dass dieser im Rahmen der Projektinitialisierung das Team aufbaut, die Projektrollen besetzt, die Projektplanung durchführt und das Team möglichst umgehend damit beginnt, produktiv zu arbeiten. Und das alles möglichst "gleichzeitig". Die Teambildung sollte – wenn denn unbedingt erforderlich – parallel und "nebenbei" erfolgen.

Meiner Erfahrung nach finden sich Mitarbeiter allerdings in der Regel nicht von alleine zu gut funktionierenden Teams zusammen – und auch kein noch so gut funktionierendes Team ist von Beginn an außerordentlich leistungsfähig. Die gute Performanz eines Teams muss sich erst entwickeln. Doch wie funktioniert das? Und wie können Sie als Projektleiter diese Entwicklung positiv beeinflussen?

In diesem Artikel wird zwischen den Begriffen "Teambildung" und "Teamentwicklung" wie folgt unterschieden: Unter "Teambildung" wird die initiale Zusammenstellung von Mitarbeitern zu einer Projektgruppe verstanden sowie deren erstes Kennenlernen. Der Begriff "Teamentwicklung" dagegen umfasst den vollständigen Prozess der Bildung einer Gruppe aus einzelnen Mitarbeitern sowie die Aufrechterhaltung und Pflege der Teamstruktur über den gesamten Projektverlauf.

Der Artikeldreiteiler zeigt u.a., wie sich ein gutes Team innerhalb eines halb- bis eintägigen Workshops bilden kann, wenn es optimal zusammengestellt wurde und jeder guten Willens ist, seinen Platz in der Gruppe zu finden und sich einzufügen. Im Rahmen dieses Workshops können Sie außerdem das Team mit den Projektzielen vertraut machen und die Regeln für die Zusammenarbeit etablieren – eben "nebenbei"!

Auch wenn die Teamentwicklung damit abgeschlossen scheint, spielen auch im weiteren Projektverlauf Teamprozesse eine wichtige Rolle für den Projekterfolg, da sie die Performanz und die Dauer der guten Zusammenarbeit im Team mitbestimmen.

Autor



Dr. Matthias Eberspächer

Dipl.-Physiker, Projektmanager bei der msg systems ag, zertifizierter Projektmanager (GPM)

Kontakt:

matthias.eberspaecher@msg-systems.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

[› Mein erstes Projekt](#)

[› Kick-off](#)

In diesem Artikel erhalten Sie Anregungen, wie Sie als Projektleiter innerhalb eines Kick-off-Workshops die Teambildung fördern können, welche Warnsignale während des Projektverlaufs wichtig sind und was Sie tun können, um die gute Zusammenarbeit im Projekt zu erhalten bzw. gegebenenfalls wiederherzustellen. Dazu lernen Sie die Phasen der Teamentwicklung nach dem bekanntesten und am meisten verbreiteten Modell zur Teamentwicklung kennen: der "Teamuhr" von Bruce Tuckman (Tuckman, 1965 und 1977).

Ursprünglich auf Basis von 50 überwiegend psychoanalytischen Studien zur Teamentwicklung von Therapie- und Patientengruppen entstanden, wird dieses Modell nunmehr seit 50 Jahren genutzt, um die Entwicklung von Gruppen und Teams, also auch von Projektteams, zu beschreiben. Es ist heute als Quasi-Standardmodell fest in vielen PM-Ausbildungen etabliert. Dieser Artikel beschreibt für jede Phase der Teamentwicklung Fehler, die häufig begangen werden, und erläutert, wie Sie diese als Projektleiter vermeiden können. Auch erhalten Sie konkrete Empfehlungen, wie Sie Ihrem Team beim jeweiligen Entwicklungsschritt optimal helfen können.

Erfolgreiche Teamentwicklung erfordert vom Projektleiter viel Fingerspitzengefühl für die zwischenmenschliche Beziehungsbildung. Eine Kenntnis der Teamentwicklungsphasen und gruppendynamischen Zusammenhänge, wie sie in diesem Beitrag und den empfohlenen Referenzen beschrieben werden, kann dabei zumindest teilweise fehlende persönliche Erfahrung kompensieren.

In diesem ersten Teil der Artikelserie erhalten Sie einen Überblick über das Teamentwicklungsmodell nach Tuckman als Ganzes, erfahren, was mit Ihrem Projektteam in der ersten Phase, der Orientierungsphase, passiert und erhalten Hilfestellung, wie Sie Ihr Team in dieser Phase am besten begleiten.

Teamuhr nach Bruce Tuckman

Nach dem Modell von Tuckman unterteilt sich die Teamentwicklung in fünf Phasen: die Orientierungsphase, die Machtkampfphase, die Organisationsphase, die Leistungsphase und die Auflösungsphase (Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning) (Tuckman, 1965 und 1977).

Tuckman unterscheidet zwischen beziehungsorientierten und aufgabenorientierten Tätigkeiten. Beziehungsorientierte Tätigkeiten zielen auf die Bildung und Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen der Teammitglieder untereinander ab sowie auf die Etablierung und den Erhalt der Gruppenstruktur. Aufgabenorientierte Tätigkeiten dienen dazu, Leistungen zu erbringen.

Bild 1 gibt einen schematischen Überblick über die fünf Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman.

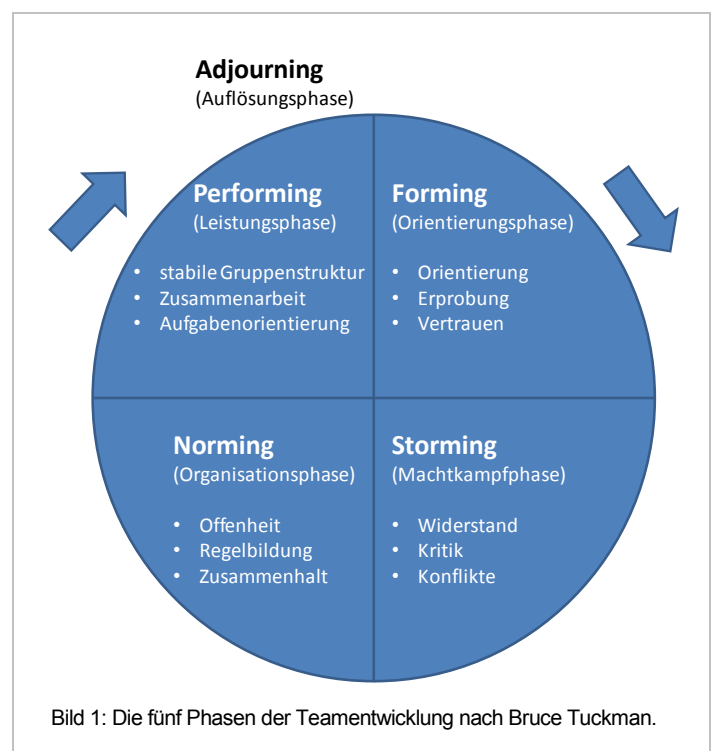


Bild 1: Die fünf Phasen der Teamentwicklung nach Bruce Tuckman.

Die Darstellung als Uhr und die entsprechende Benennung erweckt den Eindruck, dass die Phasen der Teamentwicklung zwangsläufig nacheinander durchlaufen werden und ungefähr gleich viel Zeit in Anspruch nehmen. Tatsächlich setzt das Erreichen einer "späteren" Phase in der Regel das erfolgreiche Durchlaufen der "früheren" Phasen voraus, damit endet aber leider schon die Uhr-Analogie: Die einzelnen Phasen gehen fließend ineinander über und dauern unterschiedlich lange. Das Team kann jederzeit in frühere Phasen zurückfallen, z.B. durch Mitarbeiterwechsel im Team oder Änderungen an der Gruppenstruktur wie einer Neu- oder Umbesetzung der funktionalen Teamrollen.

In Ausnahmefällen, z.B. wenn die Mitglieder des Teams oder auch nur Teile davon schon früher gut zusammengearbeitet haben und sich komplementär ergänzen, werden auch mal einzelne Phasen übersprungen bzw. in kürzester Zeit durchlaufen. Dies lässt sich jedoch nicht erzwingen. Im Projektkontext wird natürlich ein möglichst zügiges Durchlaufen der ersten drei Phasen (Forming, Storming und Norming) angestrebt, um schnell in einer lang anhaltenden und stabilen Performing-Phase anzukommen.

Orientierungsphase (Forming)

Wenn sich Menschen erstmals in einer Gruppe zusammenfinden, wie beim Kick-off eines Projekts, müssen sie sich zunächst untereinander kennenlernen. Sie stellen sich gegenseitig vor, sind höflich, suchen und erproben Beziehungen zu anderen Gruppenmitgliedern. Gibt es einen designierten Leiter, wie den Projektleiter, bekommt dieser einen Vertrauensvorschuss. Die Mitglieder der Gruppe orientieren sich an ihm: Welche Art von Verhalten wird von ihm gefördert? Was ist ihm wichtig?

Diese erste Phase des Kennenlernens nennt Tuckman "Orientierungsphase" (Forming). In dieser Phase sind die meisten Tätigkeiten beziehungsorientiert, nicht aufgabenorientiert: Der Schwerpunkt liegt auf dem Kennenlernen, nicht auf der Leistungserbringung.

Machtkampfphase (Storming)

Haben sich die Mitglieder der Gruppe kennengelernt, wird in der nächsten Phase alles und jeder in Frage gestellt: Das Projektziel ist zu anspruchsvoll, der Projektleiter für die Aufgabe nicht geeignet, das Team falsch zusammengestellt, zu groß oder zu klein, die Randbedingungen und das Umfeld leistungsfeindlich. Diese Phase dient der Beziehungsklärung innerhalb der Gruppe. Es entsteht eine "Hackordnung" und zum erfolgreichen Abschluss dieser Phase müssen die informellen Rollen im Team besetzt werden. Es kommt zu offenen Konflikten in der Gruppe.

Der Schwerpunkt liegt dabei ausschließlich auf der zwischenmenschlichen Beziehungsklärung, selbst wenn leidenschaftlich über Sachthemen gestritten wird. Im Kern geht es darum, wer wie Kontrolle im Team ausübt und was mit denjenigen geschieht, die gegen Gruppenregeln verstoßen. Ein Leistungsfortschritt ist in dieser Phase nicht zu erwarten. Diese Phase wird "Machtkampfphase" (Storming) genannt.

Organisationsphase (Norming)

Steht die Rangordnung innerhalb des Projektteams fest, beginnt die "offizielle" Rollen- und Regelbildung innerhalb der Gruppe. Gemeinsam definieren die Teammitglieder in offenen Diskussionen die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ihrer formalen Projektrollen und stimmen die Regeln der Zusammenarbeit ab.

In dieser Phase fühlen sich die einzelnen Mitarbeiter langsam als Teil eines Teams, mit dessen Regeln und Zielen sie sich identifizieren. Auch in dieser Phase geht es noch überwiegend um die Beziehungsklärung, allerdings bereits in Bezug auf die gemeinsamen Ziele und Aufgaben. Insofern werden in dieser Phase schon erste gemeinsame Ergebnisse erarbeitet. Diese Phase wird "Organisationsphase" (Norming) genannt.

Leistungsphase (Performing)

Je besser sich die Mitglieder des Projektteams in der "Norming"-Phase organisiert haben, desto produktiver arbeiten sie danach zusammen: "Die zwischenmenschliche Gruppenstruktur wird zum Werkzeug der Leistungserbringung" (Tuckman, S. 66, 1965). Die Gruppe arbeitet vollständig aufgabenorientiert, etwaige Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten über die Ausgestaltung einer Lösung werden konstruktiv, sachlich und lösungsorientiert ausgetragen. Beziehungsorientierte Tätigkeiten spielen nur noch insofern eine Rolle, als es gilt, die etablierten Beziehungen zu pflegen und zu erhalten. Diese Phase wird "Leistungsphase" (Performing) genannt.

Auflösungsphase (Adjourning)

Gegen Ende der Zusammenarbeit im Projekt folgt die "Phase der Auflösung" (Adjourning). Diese Phase ist gekennzeichnet von der Furcht der Gruppenmitglieder vor dem "Danach": "Was passiert mit mir und meinem Projektteam, wenn wir unsere Aufgabe erfüllt haben?" In dieser Phase nehmen die aufgabenorientierten Tätigkeiten der Teammitglieder wieder ab zugunsten einer erneuten Konzentration auf die Beziehungs-Pflege.

Beziehungsklärung geht vor Sachklärung

Auch für die Teamentwicklung gilt der Grundsatz "Beziehungsklärung geht vor Sachklärung" (Schulz von Thun, 2010). Die Phasen "Forming" bis "Norming" dienen überwiegend der Beziehungsklärung, also der Etablierung einer belastbaren Gruppenstruktur. Erst danach kann die Sachklärung, die eigentliche inhaltliche Projektarbeit, beginnen (Siehe hierzu auch "**Warum sich emotionale Konflikte nicht auf der Sachebene lösen lassen**", Projekt Magazin 18/2005).

Tabelle 1 fasst die beziehungs- und aufgabenorientierten Tätigkeiten der Teammitglieder für jede Tuckman-Phase zusammen.

Im Folgenden werden nun bezogen auf die Entwicklung im Projektteam für jede Phase Probleme und vermeidbare Fehler betrachtet und konkrete Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Durchlaufen der Phasen gegeben.

Wie bereits einleitend angedeutet, kann ein optimal zusammengestelltes Projektteam die ersten drei Phasen in einem halb- bis eintägigen Workshop durchlaufen. Die Empfehlungen in den Abschnitten zu Forming bis Norming (im ersten und zweiten Artikelteil) beziehen sich auf dieses optimale Workshop-Setting. (Im zweiten Artikelteil findet sich auch eine exemplarische Workshop-Agenda.) Im Abschnitt zur Norming-Phase wird dann auch erläutert was zu tun ist, wenn diese optimalen Voraussetzungen nicht gegeben sind.

Phase	Gruppen-/Beziehungsorientierung	Aufgabenorientierung
Forming	<ul style="list-style-type: none">• höfliches, vorsichtiges Kennenlernen• Suche und Akzeptanz von Führung	<ul style="list-style-type: none">• Orientierung an der vorgegebenen Aufgabe
Storming	<ul style="list-style-type: none">• Widerstand gegen die Gruppe und/oder einzelne Personen• Konflikte innerhalb der Gruppe	<ul style="list-style-type: none">• emotionale Reaktion auf die Aufgaben und Anforderungen
Norming	<ul style="list-style-type: none">• Rollen und Regelbildung• Ausbildung eines Gruppenzusammenhalts	<ul style="list-style-type: none">• offene, konstruktive Diskussionen• Lösungsorientierung
Performing	<ul style="list-style-type: none">• Rollen werden flexibel und funktional• Struktur- und Ablauffragen sind geklärt• Gruppenstruktur unterstützt Aufgabenorientierung	<ul style="list-style-type: none">• Gruppenstruktur ist das Werkzeug der Leistungserbringung• Gruppenenergie konzentriert sich auf die Aufgaben
Adjourning	<ul style="list-style-type: none">• Zukunfts- und Trennungsängste• Anhänglichkeit an die Gruppe und den Projektleiter	<ul style="list-style-type: none">• Rückblick auf die Leistung• Bewertung des Erreichten und des eigenen Beitrags

Tabelle 1: Beziehungs- und aufgabenorientierte Tätigkeiten der Teammitglieder nach Phasen (Tuckman, 1965).

Forming: Wo geht's lang?

In vielen Firmen gibt es einen gemeinsamen "First Day" für alle Mitarbeiter, die in einem Monat neu anfangen. Stellen Sie sich vor, es ist Ihr erster Tag in einem neuen Unternehmen. Sie sitzen in einem Besprechungsraum in einer Gruppe von Menschen, die Ihnen noch fremd sind, mit denen Sie jedoch ab sofort täglich zusammenarbeiten werden. Wie fühlen Sie sich? Wie verhalten Sie sich?

Wann immer sich Menschen zum ersten Mal begegnen, ist höflicher und unverbindlicher Small-Talk angesagt. Niemand möchte im Nachhinein feststellen, dass er einem Veganer vom Genuss eines blutigen Rindersteaks vorgeschwärmt hat. Oder gegenüber einem Raucher den Zigarettengeruch im Eingangsbereich kritisiert hat. Man möchte sich erst einmal kennenlernen: Mit wem habe ich es zu tun? In welcher Beziehung stehe ich zu diesen Menschen? Zunächst möchte man seinem Gegenüber sympathisch erscheinen. Deshalb wird eher nach Gemeinsamkeiten gesucht als nach Trennendem.

Es hilft, wenn es in dieser Phase einen "Gastgeber" gibt, der die einander Fremden vorstellt und den allgemeinen Rahmen und die Zielrichtung des Treffens vorgibt: Eine Führung und Zielvorgabe von außen wird in dieser Phase von den Gruppenmitgliedern in der Regel gewünscht, gesucht und weitgehend kritiklos akzeptiert. Schlüpfen Sie also als Projektleiter in die Rolle des Gastgebers!

Beliebte Fehler in der Orientierungsphase

Bereits bei der Zusammenstellung von Projektteams wird häufig schon ein grundsätzlicher Fehler begangen: Über den Projekteinsatz eines Mitarbeiters entscheidet zunächst seine Verfügbarkeit, dann die Fachkompetenz – die persönliche Eignung aufgrund vorhandener Soft Skills und die Kompatibilität mit den anderen Teammitgliedern spielt hingegen häufig überhaupt keine Rolle. Bei der Zusammenstellung des Teams sollte jedoch auch im Hinblick auf die Persönlichkeiten auf Ausgeglichenheit Wert gelegt werden: Auch Fußballmannschaften, die nur aus Stars bestehen, tun sich erstaunlich oft schwer im Titelkampf! Gut ist es, wenn der Projektleiter bereits an der Auswahl der Teammitglieder beteiligt ist und neben der fachlichen Eignung auch auf eine ausgewogene Zusammenstellung aus extro- und introvertierten, leistungs- und menschenorientierten, erfahrenen und unerfahrenen Teammitgliedern achtet. Ein guter Mix aus unterschiedlichen Charakteren und komplementären Fähigkeiten erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die informellen wie auch die funktionalen Rollen optimal abgedeckt werden können. (Zu den "informellen Rollen" nach Meredith Belbin siehe **"Was macht ein gutes Projektteam aus?"**, Projekt Magazin 22/2012 und Belbin, 2010.)

Auch versucht der Projektleiter häufig – meistens auf Druck des Auftraggebers –, bereits zu Projektbeginn Zeit zu sparen: Er führt keine Kick-off-Veranstaltung durch und falls doch, besteht sie nur aus einer Kurzvorstellung der Mitglieder des Projektteams und einem langatmigen Vortrag des Projektleiters über seine Vorstellungen von der Projektarbeit – der im schlimmsten Fall gar keinen direkten Bezug zum aktuellen Projekt hat. Obwohl sich eigentlich alle bewusst sind, wie wichtig der Teambildungsprozess für den Projekterfolg ist, versucht der Projektleiter gemeinsam mit dem Projektteam eine oder mehrere Phasen der Teamentwicklung zu überspringen, frei nach dem Motto "Wir kennen uns doch eh' alle schon und die Rollendefinitionen gibt doch unser Vorgehensmodell vor". Das kann in Ausnahmefällen sicher auch mal funktionieren – ich selbst habe es aber noch nicht erlebt!

Eine Selbstverständlichkeit, die trotzdem gerne missachtet wird: Der Projektstart-Workshop macht nur Sinn, wenn jedes Teammitglied daran teilnehmen kann! Mit jedem verhinderten Teammitglied stehen die Vereinbarungen des Workshops unter Vorbehalt. Mit allen Mitteln sollte sich der Projektleiter deshalb dafür einsetzen, dass alle Mitarbeiter diesen wichtigen Termin wahrnehmen können.

Aus diesen Erfahrungen ergeben sich verschiedene Empfehlungen für den Projektleiter.

Empfehlungen für den Projektleiter in der Orientierungsphase

Vorstellungsrunde

Gleich zu Beginn des Kick-off ist es sinnvoll, dass sich die Projektmitglieder einander kurz mit Namen, Dauer der Firmenzugehörigkeit, Rolle im Unternehmen und – falls bekannt – geplanter Rolle im Projekt vorstellen. Die Vorstellung kann in Form eines "Aufstellungs-Spiels" ablaufen: Die Teilnehmer ordnen sich auf einer Linie oder im Halbkreis an, z.B. nach der Dauer ihrer Firmenzugehörigkeit oder alphabetisch nach Vor- oder Nachnamen, und stellen sich der Reihe nach vor. Diese Vorstellungsrunde sollte bei zehn Teilnehmern nicht mehr als 10-15 Minuten in Anspruch nehmen.

In dieser frühen Phase muss auch der Projektleiter an Sicherheit gewinnen. Oft kennt er die Mitarbeiter der Gruppe ja auch noch nicht und muss genauso seine erste Nervosität ablegen! Dabei hilft ihm, dass die Gruppe zu

diesem Zeitpunkt in der Regel (noch) widerspruchslos auf den Projektleiter hört und nach Führung sucht. So kann er sich auf einfache Weise neben seiner formalen Leitungsfunktion auch in seiner informellen Rolle als Leiter der Gruppe etablieren. Das erleichtert seine Arbeit in den folgenden Phasen.

Erwartungen klären

Sinnvoll ist auch eine kurze Runde, in der jeder Mitarbeiter, auch der Projektleiter, seine Erwartungen an die Zusammenarbeit äußern kann. Diese Klärung kann in Form einer Kartenabfrage durchgeführt werden: Jeder Mitarbeiter schreibt auf je eine Karte seine Kompetenzen, seine Erwartungen an das Team und seine Erwartungen an das Projekt. Danach stellt er seine Kompetenzen und Erwartungen vor und heftet die Karten auf verschiedene Pinnwände, die mit "Kompetenzen", "Erwartungen an das Team" und "Erwartungen an das Projekt" überschrieben sind.

Der Projektleiter sollte seine Karten hier auf allgemeine Erwartungen wie "gute Zusammenarbeit", "offene Kommunikation" usw. beschränken. Erwartungen, die durch die besondere Projektsituation bedingt sind, wie z.B. "Bereitschaft zu Überstunden und Wochenendarbeit" gehören in die anschließende Präsentation (siehe auch den Abschnitt "Ziele verankern").

Für die Klärung der Erwartungen per Kartenabfrage sollte der Projektleiter maximal 30 Minuten einplanen und aufkommende Diskussionen unterbinden, z.B. mit dem Hinweis, dass persönliche Erwartungen nicht zur Diskussion stehen (siehe auch den Abschnitt "Umgang mit Störungen"). Verständnisfragen sind aber erlaubt.

Rechnet der Projektleiter damit, dass die Erwartungen der Teammitglieder mit den Projektzielen oder Randbedingungen kollidieren oder sogar im Widerspruch stehen, kann er von seinem Recht zum "ersten Aufschlag" Gebrauch machen und die Kartenabfrage erst nach seiner Präsentation durchführen. Bei offensichtlichen Widersprüchen zwischen den Erwartungen der Teammitglieder und den vom ihm präsentierten Inhalten ist sonst mit sofortigem Widerstand aus der Gruppe zu rechnen.

Förderlich ist, wenn mindestens die beiden Pinnwände "Erwartungen an das Team" und "Erwartungen an das Projekt" während des gesamten Workshops im Raum verfügbar sind, damit sich die Teilnehmer gegebenenfalls später noch darauf beziehen können (siehe hierzu den Abschnitt "Norming – Wie machen wir's im Projekt?" im zweiten Artikelteil). Am Ende des Workshops kann anhand der Karten nochmals überprüft werden, ob sich die Regeln, die in der Norming-Phase aufgestellt werden, mit den geäußerten Erwartungen decken.

Ziele verankern

Ist das formale Kennenlernen der Teammitglieder untereinander abgeschlossen, kann der Projektleiter zunächst zur "Frontal-Präsentation" übergehen. Jetzt hat er die volle Aufmerksamkeit der Gruppe und damit die Gelegenheit, die Projektziele und die für ihn unverrückbaren Prinzipien und Strukturen der (Zusammen-)Arbeit festzulegen sowie seine Erwartungen an das Team zu formulieren. Trägt er die Inhalte, die er vermitteln möchte, nicht zu aggressiv vor und stehen diese nicht im offensichtlichen Widerspruch zu den Erwartungen der Teammitglieder, wird die Gruppe sie kritiklos als gegeben akzeptieren.

Typischerweise dauert diese Präsentation 30 Minuten bis eine Stunde. Damit ist die Forming-Phase fast abgeschlossen.

Umgang mit Störungen

In seltenen Fällen treten einzelne Teammitglieder bereits zu Projektbeginn als Störer auf, indem sie die Agenda sabotieren – "Ich muss um 10 Uhr telefonieren. Können wir da mal Pause machen?" oder "Also, solche esoterischen Gruppenspiele mache ich nicht mit!" – oder Projektziele oder -termine hinterfragen.

Mir ist es einmal passiert, dass der Software-Architekt, mit dem ich zuvor gemeinsam den Terminplan erstellt hatte, im Kick-off-Meeting plötzlich den Endtermin in Frage stellte. Ich unterbrach den Workshop und fragte ihn im Einzelgespräch nach dem Grund. Es stellte sich heraus, dass sich in der Vorstellungsrunde ein anderes Teammitglied als erfahrener Senior-Software-Entwickler vorgestellt hatte, der nicht nur unseren Kunden schon kannte, sondern auch bereits an einer ähnlichen Aufgabenstellung mitgearbeitet hatte. Dadurch fühlte sich der Architekt in seiner für das Projekt vorgesehenen funktionalen Rolle bedroht. Als ich ihm daraufhin anbot, ihn während des Meetings als Projekt-Architekt vorzustellen, und ihn bat, in dieser Rolle unseren Projektplan im Detail vorzustellen, verlief der Rest des Kick-off harmonisch.

Wenn der Projektleiter während seiner Projekt-Präsentation eine Diskussion der von ihm vorgestellten Inhalte zulässt, beginnt die Storming-Phase zu früh. Nicht nur, dass sich die Teammitglieder noch nicht ausreichend gut kennen, um sich rein sachlich auszutauschen, sie würden auch Inhalte diskutieren, die gar nicht zur Diskussion stehen, wie z.B. den Terminplan, um sich auf diese Weise innerhalb der Gruppe zu positionieren.

Es ist also wichtig, dass der Projektleiter versucht, eine Diskussion in dieser frühen Phase zu unterbinden, z.B. durch Verweis auf einen späteren Agendapunkt, zu dem eine Aussprache vorgesehen und möglich ist. Manchmal lässt sich ein Störer nicht so leicht beruhigen und findet weitere Kritikpunkte. Dann empfiehlt es sich, wie beschrieben, das Meeting kurzfristig zu unterbrechen und zu versuchen, den Grund für den Widerstand in einem Einzelgespräch zu klären und die Einwände auszuräumen. (Zum Thema "Umgang mit Störungen" siehe auch "[Von 'Abschweifer' bis 'Zyniker'. Auf Störer im Team richtig reagieren'](#)", Projekt Magazin 14/2010.)

Hilft all das nicht, sollte der Projektleiter auch nicht davor zurückschrecken, den Einsatz dieses Mitarbeiters im Projekt zu überdenken und ihn ggf. gegen einen anderen Mitarbeiter auszutauschen.

Der Übergang zur Storming-Phase: Persönliches Kennenlernen durch Gruppenspiele

Nun gilt es noch, den Boden für die Storming-Phase zu bereiten: Für die Machtkampfphase reicht ein oberflächliches Kennenlernen nicht aus. Hier müssen Einstellungen, Werthaltungen, Arbeitsstil und Kontaktbereitschaft der Teammitglieder bekannt sein. Dazu müssen sich die Teammitglieder intensiv "beschnuppern" und den individuellen Charakter der einzelnen Kollegen kennenlernen. Da sich im Spiel der wahre Charakter der Menschen zeigen soll, haben sich Gruppenspiele zum persönlichen Kennenlernen innerhalb von Projektteams in der Praxis be-

währt (Zur Bedeutung von Gruppenspielen für die Teambildung siehe auch "**Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**", Projekt Magazin 24/2012).

Spätestens ab hier und noch bis weit in die Norming-Phase muss auch der Projektleiter wachsam sein: Die Gruppe beobachtet und bewertet das Verhalten ihres Leiters kritisch und genau! Erkennt sie seine Führung nicht an, werden die Mitglieder Mittel und Wege finden, seine Vorgaben zu unterlaufen. Während der Gruppenspiele sollte der Projektleiter einen wertschätzenden Meinungs- und Erfahrungsaustausch unterstützen, indem er darauf achtet, dass die Teilnehmer die individuellen Beiträge fachlich diskutieren, ohne dabei die beitragende Person selbst zu bewerten.

Beispielhaft möchte ich mit "Bauer, Jäger, Wirt, Schamane" ein Gruppenspiel vorstellen, dass einen besonderen Fokus auf das gegenseitige Kennenlernen der Persönlichkeiten der einzelnen Teammitglieder legt.

Gruppenspiel-Beispiel: Bauer, Jäger, Wirt und Schamane

Herkunft und Hintergrund: Das Spiel "Bauer, Jäger, Wirt, Schamane" (Krüttgen, 2011) ist eine unterhaltsame und kurzweilige Alternative zu schwergewichtigen Persönlichkeitstests mit Fragebogen und Auswertungen. Dabei stehen die vier Berufe jeweils für einen Persönlichkeitstyp, der zunächst gemeinsam von den Teilnehmern definiert wird.

Ziele: gegenseitiges Kennenlernen der Teammitglieder und Beobachtung der möglichen informellen Rollen im Team

Gruppengröße: max. zehn Teilnehmer

Dauer: ca. 30 Minuten

Materialien: Flipchart, Klebeband

Ablauf:

Zu Beginn des Spiels definiert die Gruppe gemeinsam die typischen Eigenschaften der Berufe, idealerweise auf Flipchart-Papier (ein Blatt pro Beruf). Z.B. so:

- der zielsichere Jäger, ausdauernd und schnell, konsequent, seinem Instinkt vertrauend, den Abschuss im Auge
- der kommunikative Wirt, ein Netzwerker, unterhaltsam, gesellig und genussorientiert, empathisch, eher ein Schlichter, kundenorientiert
- der geduldige Bauer, beständig, mit einem Blick für Traditionen, diszipliniert, bewusst im Umgang mit Ressourcen, bescheiden und achtsam
- der Schamane, der sich auf seine Intuition verlässt, visionär ist, Impulsgeber, charismatisch und begeistern kann

Es kommt nicht auf eine möglichst genaue, "richtige" Definition der Berufe an, sondern auf ein in der Gruppe gemeinsam abgestimmtes Verständnis darüber, was die einzelnen Berufe bzw. Persönlichkeitstypen ausmacht.

Danach werden die vier Definitionen der Berufe in den Ecken des Besprechungsraums aufgehängt und die Mitarbeiter platzieren sich zu "ihren" Berufen. Dabei sind auch Zwischenpositionen erlaubt: Also z.B. etwas Bauer und etwas Wirt. Nach der Platzierung sollte jeder Mitarbeiter noch etwas zu seiner Positionierung sagen: Warum fühlt er sich als Jäger? Was zeichnet ihn als Schamane aus?

Wenn sich die Teammitglieder schon etwas besser kennen, z.B. aus früheren Projekten, bietet sich eine Variante an, bei der jeder Mitarbeiter zunächst verdeckt seinen Beruf auf einem Blatt Papier notiert und die Gruppe ihm den von ihr vermuteten Beruf zuordnet. Dann erst enthüllt er seine eigene Selbsteinschätzung. Bei diesem Abgleich von Selbstbild und Fremdbild kommt es oft zu anregenden Gesprächen und teilweise überraschenden Erkenntnissen – sowohl für den Einzelnen als auch für die Gruppe.

Hier ist es besonders wichtig, dass der Projektleiter darauf achtet, dass der Umgang der Teammitglieder untereinander wertschätzend ist. Gegebenenfalls sollte er aktiv eingreifen, wenn für ihn erkennbar wird, dass sich ein Mitarbeiter mit dem ihm gespiegelten Fremdbild unwohl fühlt. Ziel des Spiels ist nicht, sich bewertendes Feedback über beobachtetes und möglicherweise unerwünschtes Verhalten zu geben, sondern sich gegenseitig kennenzulernen.

Eine weitere Variante dieses Spiels benutzt nicht die genannten Berufe, sondern bekannte Rollen aus Film und Fernsehen, wie z.B. Captain Kirk, Spock, Pille und Scotty, denen das Team in einem ersten Schritt ebenfalls Charaktereigenschaften zuweist.

Fazit und Bewertung

Dieses Spiel hilft dem Projektleiter und den Teammitgliedern, sich ein erstes, sehr greifbares "Stellvertreter-Bild" voneinander zu machen. Dieses Bild bleibt naturgemäß oberflächlich und tendenziös: Nur, weil sich jemand für die Rolle des Spock entscheidet, heißt das ja noch lange nicht, dass er tatsächlich in jeder Lebenslage völlig emotionslos und rational handelt.

Deshalb ist bei der Anwendung der aus diesem Spiel gewonnenen Erkenntnisse natürlich Vorsicht geboten. Besonders dann, wenn das Selbstbild nicht durch ein Fremdbild bestätigt werden kann: Im Rahmen eines Rollenspiels liegt es durchaus nahe, dass sich ein Bauer als Schamane ausgibt, weil er das immer schon mal sein wollte! Trotzdem liegt der Projektleiter sicher nicht völlig daneben, wenn er eine terminkritische Projektaufgabe eher einem echten Jäger gibt als einem Wirt.

Das Spiel setzt eine gewisse Offenheit und gegenseitiges Vertrauen der Mitglieder der Gruppe untereinander voraus. Insofern kann es sinnvoll sein, wenn der Projektleiter in der Selbstbild-Fremdbild-Spielvariante zu Beginn des Spiels verbindlich die Regel vorgibt, dass die geäußerten Einschätzungen vertraulich behandelt werden und innerhalb der Gruppe bleiben.

Hat der Projektleiter Bedenken, dass es einzelnen Mitarbeitern eventuell an der notwendigen Selbstreflexion und Kritikfähigkeit für diese Übung fehlt, so sollte er eventuell auf andere Gruppenspiele ausweichen. Drei weitere, etwas weniger persönlichkeitszentrierte Gruppenspiele, die Sie als Projektleiter in der Orientierungsphase zum gegenseitigen Kennenlernen und zur Vertrauensbildung einsetzen können, finden Sie im Artikel "**Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**", Projekt Magazin 24/2012.

Zusammenfassung und Ausblick

Dieser erste von drei Artikelteilen zur Praxis der Teamentwicklung hat anhand des Modells von Tuckman die fünf Teamentwicklungs-Phasen Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning formal eingeführt. Mit der praxisorientierten Beschreibung der ersten Phase – Forming oder Orientierungsphase – stehen wir erst am Beginn des Teamentwicklungsprozesses in Projekten.

Im nächsten Teil wird der hier begonnene Kick-off-Workshop im Rahmen der detaillierten Schilderung der Phasen Storming und Norming abgeschlossen. Dabei gibt es für den Projektleiter noch einige Klippen zu umschiffen und Herausforderungen zu meistern. Insbesondere in der anstehenden Storming-Phase sind gute Nerven und Durchhaltevermögen gefragt! Die Norming-Phase zieht sich dann häufig noch über den eigentlichen Workshop hinaus und reicht weit in die ersten Wochen der Projektarbeit hinein.

Was im weiteren Projektverlauf während der Performing-Phase und in der abschließenden Adjourning-Phase zu beachten ist, wird Gegenstand des dritten Teils dieses Artikels sein. Dieser Teil schließt mit einer ausführlichen Zusammenfassung und phasenübergreifenden Empfehlungen auch zu der Frage, welche Handlungsoptionen der Projektleiter hat, wenn sein Team die Performing-Phase nicht erreicht.

Literatur

- Belbin, Meredith: Team Roles at Work, Taylor & Francis, 2010; s. auch <http://www.belbin.com> (Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 7.01.2013)
- Eberspächer, Matthias: **Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**, Projekt Magazin 24/2012
- Eberspächer, Matthias: **Was macht ein gutes Projektteam aus?**, Projekt Magazin 22/2012
- Krüttgen, Nicole: Von Bauern, Jägern, Wirten und Schamanen – der archaische Weg ins Projektmanagement, in: klinikarzt, Jg. 40, H. 9, S. 384-394, 2011 ([PDF zum Download](#), Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 7.01.2013)
- Maly, Martin: **Von 'Abschweifer' bis 'Zyniker'. Auf Störer im Team richtig reagieren**, Projekt Magazin 14/2010
- Scheer, Heinz-Detlef: **Der "blinde Fleck" des Projektleiters: Warum sich emotionale Konflikte nicht auf der Sachebene lösen lassen**, Projekt Magazin 18/2005
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden, Bd. 1-3, 2010
- Tuckman, Bruce W.: Developmental Sequence in small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, 6, p. 384-399, 1965; reprint in Group Facilitation: A Research and Applications Journal, No. 3, Spring 2001 (**Word-Datei**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 7.01.2013)
- Tuckman, Bruce W.; Jensen, Mary Ann C.: Stages of small-group development revisited, Group & Organizational Studies, Vol. 2, p. 419-427, 1977 ([PDF](#), Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 7.01.2013)

Fachbeitrag

Teamentwicklung im Projekt – so klappt's

Teil 2: Durch Stürme zur Struktur

Der erste Teil dieses dreiteiligen Beitrags zur Entwicklung von Projektteams stellte mit der sog. "Teamuhr" nach Bruce Tuckman das populärste und am weitesten verbreitete Modell zur Teamentwicklung vor und beschrieb detailliert die erste Phase bei der ersten Zusammenkunft eines neuen Projektteams, die Orientierungsphase. (Siehe hierzu "**Teamentwicklung im Projekt – so klappt's. Teil 1**", Projekt Magazin 02/2013.)

Teamentwicklung lässt sich nur sehr eingeschränkt planen und beschleunigen – es gibt keine immer wieder verwendbare einheitliche Vorlage "Team-Design", die hier zu Rate gezogen werden könnte. Wenn aber bei der Zusammenstellung des Projektteams auf eine gute Mischung geachtet wurde und die einzelnen Teammitglieder guten Willens sind, ihren Platz in der Gruppe zu finden und gut zusammenzuarbeiten, können die drei ersten Phasen der Teamentwicklung in einem Kick-off-Workshop fast vollständig durchlaufen werden. (Zur Zusammenstellung eines Projektteams siehe "**Was macht ein gutes Projektteam aus?**", Projekt Magazin 22/2012.) Dieser zweite von drei Teilen zur Teamentwicklung geht weiterhin von diesen optimalen Voraussetzungen aus und beschreibt den weiteren Verlauf des im ersten Teil begonnenen Workshops.

Storming: Wo ich bin ist vorne – oder?!

Nach der formalen Vorstellung, der Klärung der Erwartungen, dem Verankern der Ziele und einem oder zwei Gruppenspielen zum persönlichen Kennenlernen haben sich die Mitglieder des Teams ausreichend kennengelernt, um prinzipiell miteinander und an sich arbeiten zu können. (Siehe hierzu auch "**Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**", Projekt Magazin 24/2012.) Jedes Mitglied hat seine eigene Beziehung zur Gruppe geklärt; die gegenseitigen Erwartungen der Mitglieder untereinander, aber auch zwischen Team und Projektleiter, wurden offen ausgesprochen.

Bevor die Teammitglieder untereinander die Aufgaben verteilen und anfangen, Leistung zu erbringen, muss sichergestellt sein, dass auch jeder seinen Platz in der Gruppe gefunden hat, sich dort einordnet und sich – wenigstens für die Dauer des Projekts – hinreichend wohlfühlt. Dazu hilft eine freundlich distanzierte Abstimmung, wie sie meist noch im Rahmen der Gruppenspiele zum persönlichen Kennenlernen vorherrschen, nicht weiter: Jetzt muss gestritten werden!

Manchmal hat es der Projektleiter leicht und die ersten Konflikte treten schon während der Gruppenspiele auf. Das ist gut so und kein Grund zur Besorgnis! Wichtiger als die ordnungsgemäße Durchführung der Gruppenspiele ist die

Autor



Dr. Matthias Eberspächer

Dipl.-Physiker, Projektmanager bei der msg

systems ag, zertifizierter Projektmanager (GPM)

Kontakt:

matthias.eberspaecher@msg-systems.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

[Mein erstes Projekt](#)

[Kick-off](#)

Klärung von Konflikten in der Gruppe. Dabei kann es sogar von Vorteil sein, dass das "eigentliche" Spielziel aufgrund des Konflikts nicht erreicht wird: Das beflügelt die Gruppe erst recht, den Konflikt (oder die Konflikte) zu lösen.

Die Gruppe soll und muss ihre informelle Gruppenstruktur bilden und dafür ihre Teamrollen klären. Auch wenn zum Teil leidenschaftlich über inhaltliche Themen gestritten wird, geht es doch primär um die Etablierung einer "Hackordnung" und Einordnung in das informelle Rollenmodell. (Zu den "informellen Rollen" nach Meredith Belbin siehe "**Was macht ein gutes Projektteam aus?**", Projekt Magazin 22/2012.) Das Ziel für die Storming-Phase ist es, dass die Mitglieder des Projektteams alle Belbin-Rollen optimal besetzen.

Das Ende dieser Phase ist erst erreicht, wenn jedes Mitglied seine Rolle im Team gefunden und akzeptiert hat. Dies erkennt man daran, dass die stellvertretenden Sach-Diskussionen langsam abnehmen, Diskussionen deutlich weniger emotional geführt werden und Entscheidungen schneller und im Konsens getroffen werden.

Beliebte Fehler und bekannte Probleme in der Machtkampfphase

Vermeidung von Konflikten

Der häufigste Fehler in der Storming-Phase besteht in der Tendenz der meisten Menschen, Konflikte möglichst zu vermeiden oder den Machtkampf ungelöst abubrechen. Die Motivation dafür ist redlich: "Wir wollen doch als Team zusammenarbeiten und uns nicht streiten. Wo soll das denn hinführen, wenn wir uns schon gleich zu Beginn so in den Haaren liegen"?

Der Projektleiter muss jedoch darauf achten, dass die Storming-Phase nicht zu harmonisch abläuft. Ungeklärte Rollenkonflikte können lange Zeit im Verborgenen wachsen und brechen dann in der Regel im ungünstigsten Zeitpunkt auf. Ich habe es schon erlebt, dass sich zwei Teammitglieder kurz vor dem Abschluss der Konzeptionsphase eines Produkts plötzlich im Beisein des Projektauftraggebers lautstark und wenig sachlich über zwei Lösungsalternativen gestritten haben – ein typischer Fall von unbewusster Doppelbesetzung der Belbin-Rolle "Spezialist"!

In-Frage-Stellen unveränderbarer Rahmenbedingungen

Ein weiterer Fehler betrifft die Themen, über die gestritten wird: Es ist unbedingt zu vermeiden, dass über die Projektziele, den Terminplan, einzelne Teammitglieder oder unveränderbare Rahmenbedingungen diskutiert wird. Für diese Themen kann das Team keine Lösungen finden oder Entscheidungen treffen. (Siehe hierzu auch "**Der blinde Fleck des Projektleiters. Warum sich emotionale Konflikte nicht auf der Sachebene lösen lassen**", Projekt Magazin 18/2005.) Im schlimmsten Fall vereint sich das gesamte Team gegen den Projektleiter.

Projektziele eignen sich in der Regel in dieser Phase hervorragend, um der Gruppe als Team einen Sinn zu geben und die einzelnen Mitglieder gleichsam um die Fahne zu sammeln. (Siehe auch den Abschnitt "Gemeinsame Ziele und definierte Aufgaben als 'Kompass'" weiter unten.) Sind die Ziele allerdings nicht allgemein akzeptiert, z.B. weil Zielkonflikte existieren, die nur mit dem Auftraggeber geklärt werden können, oder weil sich das vorgegebene Terminziel nur durch Wochenendarbeit und Urlaubsverzicht erreichen lassen wird, ist es besser, wenn der Projektleiter darauf verzichtet, diese Ziele zu erwähnen.

Zu viele Mitarbeiter in identischen informellen Rollen

Da wenige Menschen auf eine einzige (Belbin-)Teamrolle festgelegt sind, ist es nur eine Frage der Zeit, bis alle Teamrollen besetzt werden. Es kann aber passieren, dass der Projektleiter tatsächlich erst im Kick-off-Workshop feststellt, dass das Team aus lauter kompromisslosen "Neuerern", "Wegbereitern" oder "Machern" besteht. Ein Hinweis kann eine lang anhaltende Storming-Phase sein, in der sich die Rollen-Konflikte nicht auflösen: Zu viele Mitarbeiter drängen in die gleichen informellen Rollen und keiner gibt nach! Hier kann der Projektleiter, wenn er selber als Teil des Teams mitarbeitet und eine gewisse Rollen-Flexibilität mitbringt, helfen, indem er selbst eine im Team fehlende Rolle einnimmt.

Kann er das nicht oder reicht das nicht aus, muss er möglicherweise das Team neu zusammenstellen. Dazu muss aber nicht gleich die gesamte Gruppe aufgelöst werden: Manchmal reicht es schon, wenn ein Mitglied ausgetauscht oder neu hinzugenommen wird, um den "Gordischen Knoten" zu lösen und das Team arbeitsfähig zu machen. (Siehe hierzu auch das zweite Projektbeispiel aus "**Was macht ein gutes Projektteam aus?**", Projekt Magazin 22/2012.)

Empfehlungen für den Projektleiter in der Machtkampfphase

"So, jetzt lasst uns mal schön stürmen!" – kann das so funktionieren? Nach dem bisher Gesagten natürlich nicht! Auch wenn die Mitarbeiter eigentlich um ihre Positionen innerhalb der Gruppe kämpfen, erfolgt dieser Kampf doch anhand von stellvertretenden Sachthemen. Kein Mensch kann sich bewusst z.B. für die Rolle "Wegbereiter" entscheiden, vielmehr muss er diese Rolle innerhalb der Gruppe und eventuell auch gegen einigen Widerstand durch andere Teammitglieder behaupten, die um die gleiche Rolle konkurrieren.

Deshalb ist es hilfreich, wenn sich die Machtkampf-Phase für die Gruppe bereits wie die danach folgende Organisations-Phase anfühlt. Der entsprechende Agenda-Punkt des Workshops sollte deshalb z.B. "Abstimmung der Regeln der Zusammenarbeit" lauten. Die Themen, die in dieser Phase diskutiert werden, gehen denn auch nahtlos in die wichtige Abstimmung der formalen Rollen und Prozesse über, die aber erst in der Norming-Phase durchgeführt werden sollte.

Der Projektleiter als Katalysator von Konflikten

Manchmal verhalten sich die Mitglieder des Projektteams hartnäckig harmonisch – das ist zwar angenehm und lässt einen entspannten Projektverlauf vermuten. Wenn aber während der Leistungsphase (Performing) plötzlich, wie im obigen Beispiel der zwei Spezialisten, die Beziehungen geklärt werden müssen, findet das Team sich schnell in der unproduktiven und leistungsfeindlichen Storming-Phase wieder. Deshalb sollte der Projektleiter in der Storming-Phase ggf. als Katalysator agieren und bei Bedarf sogar ein wenig "zündeln".

Da in der Storming-Phase alles und jeder in Frage gestellt wird, empfiehlt es sich für den Projektleiter, Konflikte an Themen zu entzünden, die für den eigentlichen Projekterfolg nicht ausschlaggebend sind. Bewährt haben sich u.a. folgende Fragen:

- Wollen wir uns ein Projektlogo geben und wenn ja, wie soll es aussehen?
- Welches Tool benutzen wir für die Nachverfolgung unserer offenen Punkte?
- Wann und wo soll unser wöchentliches Teammeeting stattfinden?

Wenn es keine Vorgaben von außen gibt oder der Projektleiter selbst begründete Präferenzen hat, sind Tool-Fragen aller Art besonders geeignet, um einen kontrollierten Streit vom Zaun zu brechen: Normalerweise hat jeder Projektmitarbeiter Erfahrungen mit diversen Tools gemacht und eine eigene Meinung dazu.

Wenn sich dennoch keine Dispute entwickeln, z.B. weil es dem Team egal zu sein scheint, wann das Teammeeting stattfindet, kann der Projektleiter die beiden Alternativen montags um 8:00 Uhr oder freitags um 18:00 Uhr vorschlagen. Spätestens dann kommt die Diskussion in Gang!

Der Projektleiter muss insbesondere bei eher introvertierten Mitarbeitern zwischen resigniertem Schweigen und stiller Zustimmung unterscheiden können. Damit ihm dies gelingt, ist es wichtig, gezielt nachzufragen und dafür zu sorgen, dass auch stille Mitarbeiter sich ausreichend an der Diskussion beteiligen und so die Möglichkeit bekommen, ihre Rolle im Team zu finden und zu besetzen.

Während der eigentlichen Diskussion sollte der Projektleiter nur als Moderator in Erscheinung treten und einen sachlichen und wertschätzenden Umgang fördern. Erkannte oder vermutete Konflikte muss er offen ansprechen.

Gemeinsame Ziele und definierte Aufgaben als "Kompass"

Hat das Team die Projektziele und Aufgaben akzeptiert, so bietet es sich an, diese als unverrückbare Rahmenbedingungen immer wieder als "Kompass" in das Gespräch einzubringen. Das gibt dem Team in dieser schwierigen Phase Orientierung und hilft dabei, die Diskussion sachlich zu halten. Typische Fragen könnten sein:

- "Was bringt uns unserem gemeinsamen Ziel näher?"
- "Welches Vorgehen dient unserer Zusammenarbeit?"
- "Wenn wir das so entscheiden, macht das unsere Aufgabe schwerer oder leichter?"

Hilfreich für den Projektleiter wäre, einen passenden Themenkatalog vorbereitet zu haben, damit ihm nicht "auf halbem Weg" der Diskussionsstoff für die Storming-Phase ausgeht. (Siehe die Fragen im Abschnitt "Der Projektleiter als Katalysator von Konflikten".)

Der Umgang mit Konflikten in dieser Phase setzt den Maßstab für das gesamte Projekt. Nur wenn es gelingt, eine konstruktive und sachliche Streitkultur zu etablieren, kann das Team auch im weiteren Projektverlauf auftretende Konflikte ohne persönliche Verletzungen und Verlierer lösen.

In den folgenden Phasen – "Norming" und "Performing" (im dritten Artikelteil) – gewinnen die aufgabenorientierten Tätigkeiten mehr und mehr an Bedeutung. Aber auch in diesen späteren Phasen kann es immer wieder zu einem Rückfall in die Storming-Phase oder zu einem verfrühten Abgleiten in die "Adjourning"-Phase kommen.

Norming: Wie machen wir's im Projekt?

Mit der Organisationsphase beginnt die eigentliche Projektarbeit. Jetzt sollten die Regeln der Zusammenarbeit verabredet werden. Dazu gehören neben der Rollenklärung und Prozessabstimmung auch Kommunikationsregeln sowie Regeln zum Umgang miteinander in der Gruppe. Im Mittelpunkt stehen dabei die beiden Fragen:

- Wie arbeiten wir möglichst effektiv (hoher Grad der Zielerreichung) und effizient (geringer Aufwand zur Zielerreichung) zusammen?
- Welchen Beitrag bringt der Einzelne für die Gruppe?

Die Diskussionen und Abstimmungen werden jetzt sachlich geführt und dienen der Vereinbarung einer gemeinsamen Basis für eine gute Zusammenarbeit im Projekt. Persönliche Befindlichkeiten oder Machtkämpfe innerhalb der Gruppe spielen jetzt nur noch eine untergeordnete Rolle. Die Teammitglieder gewinnen Sicherheit und Gelassenheit im Umgang miteinander. Wenn alles gut läuft, kann jetzt schon eine gewisse Routine in der Interpretation der informellen Teamrollen beobachtet werden: Der "Neuerer" bringt die Vorschläge ein, der "Beobachter" prüft die Machbarkeit, der "Vorsitzende" sorgt für Entscheidungen usw.

Der Übergang von der Storming- in die Norming-Phase ist fließend. Je sicherer sich der Projektleiter ist, dass die Norming-Phase erreicht ist, also die wesentlichen Beziehungen geklärt sind, desto eher darf er nun auch eingreifen, um Diskussionen zu versachlichen oder abzukürzen, wenn offensichtlich keine neuen Erkenntnisse mehr beigetragen werden.

Beliebte Fehler und bekannte Probleme in der Organisationsphase

Unterschiedliches Verständnis von Rollen und nicht aufeinander abgestimmte Arbeitsweisen

Insbesondere in einem Umfeld, in dem die Projektdurchführung zum Tagesgeschäft gehört, wird oft davon ausgegangen, dass es ausreicht, den einzelnen Mitarbeitern ihre Rollen mitzuteilen – die konkrete Aufgabenbeschreibung geht ja schließlich aus dem dokumentierten Standardvorgehensmodell hervor. Dabei wird sowohl übersehen, dass jedes Projekt per definitionem anders ist – und sei es nur durch den unterschiedlichen Erfahrungsgrad der Mitarbeiter im Team – sowie auch jede noch so genau definierte Rolle einen Interpretationsspielraum bietet. Wenn zwei das Gleiche sagen, meinen sie nicht unbedingt das Selbe. Noch schlimmer ist es, wenn die eigenen Annahmen noch nicht einmal ausgesprochen werden können. Deshalb ist es für jedes neue Teammitglied hilfreich, die eigene Rollenauffassung und Arbeitsweise mit der Rollenauffassung und Arbeitsweise der anderen Teammitglieder abzugleichen.

Fehlende Kommunikationsregeln und -prozesse

Häufig werden im Team auch ausschließlich die Projektrollen und -prozesse abgestimmt:

- Was macht ein Teilprojektleiter und wofür trägt er die Verantwortung?
- Wie ist die Rolle "Architekt" von der des "Chef-Entwicklers" abgegrenzt?
- Wie gehen wir mit neuen Anforderungen um?

- Wo legen wir wie unsere Arbeitsergebnisse ab?
- Was bedeutet "Bereit zur Abnahme"?

Alle diese Fragen sind wichtig und sinnvoll und sollten so auch in dieser Phase diskutiert werden. Genauso wichtig ist aber auch die Abstimmung von Kommunikationsregeln:

- Wann muss wer mit wem über was reden?
- Wer muss von wem über welche Themen informiert werden?
- Wann wird welches Kommunikationsmittel (E-Mail, Telefonat, Besprechung, Newsletter etc.) eingesetzt?
- Wie sollen bei uns Besprechungen strukturiert sein?

Fehlende Dokumentation der Regeln

Auch ist es wichtig, die vereinbarten Regeln zu dokumentieren und für alle zugänglich abzulegen. Spätestens nach ein paar Wochen kann sich niemand mehr daran erinnern, welche Vereinbarung zu Kettenmails getroffen wurde oder wer wann zu welcher Besprechung einladen sollte – insbesondere dann, wenn die individuelle Arbeitsweise einzelner Projektmitarbeiter eigentlich eine andere ist. Eine Dokumentation der vereinbarten Grundsätze und Spielregeln hilft im weiteren Projektverlauf auch dabei, neue Mitarbeiter in das bestehende Projektteam zu integrieren, ohne erneut in die Norming- oder sogar Storming-Phase zurückzufallen: Der neue Mitarbeiter fühlt sich am ersten Tag in seinem neuen Projekt ohnehin wie in der Forming-Phase und wird vorgegebene feste Regeln dankbar akzeptieren.

Regeln werden nicht von allen mitgetragen

Schließlich passiert es häufig, dass im Rahmen des Norming die Saat für ein späteres Ignorieren der vereinbarten Regeln gelegt wird: Dann nämlich, wenn die Regeln hauptsächlich durch die stark extrovertierten handlungs- und kommunikationsorientierten Teammitglieder geformt werden. Die anderen Mitarbeiter sitzen dabei und hören interessiert zu, ohne ein wirkliches Bekenntnis zu den Vereinbarungen abzulegen.

Ein weiteres Problem betrifft den gesetzten Zeitrahmen. Die Norming-Phase lässt sich – ebenso wenig wie die Storming-Phase – zeitlich nur sehr schwer planen. Es dauert eben so lange wie es dauert. Es kann passieren, dass sich das Team in der für den Workshop vorgesehenen Zeitdauer gerade erst gefunden hat und nun bleibt keine Zeit mehr für die Abstimmung der Rollen und Regeln. Hier einfach abubrechen, würde die wichtige "Gruppen-Normierung" vollständig in das hektische Tagesgeschäft verschieben.

Empfehlungen für den Projektleiter in der Organisationsphase

Moderieren der Diskussionen und Erzielen einvernehmlicher Beschlüsse

Die Rolle des Projektleiters in der Organisationsphase wird häufig als die eines "Moderators" beschrieben: Er gibt die Themen vor und führt durch das Programm. Als Moderator darf und muss er auch in die Diskussion eingreifen, wenn sie nicht mehr zielführend ist oder unsachlich verläuft.

Er überprüft die Vereinbarungen auf Vollständigkeit und Durchführbarkeit und schafft gegebenenfalls Klarheit. Er sorgt für einvernehmliche Beschlüsse und stellt die Dokumentation der Vereinbarungen sicher. Insbesondere kümmert er sich durch persönliche Ansprache darum, dass sich alle Teammitglieder an der Abstimmung beteiligen und die Vereinbarungen akzeptieren.

Gemeinsames Festlegen von Verhaltens-, Kommunikations- und Besprechungsregeln

Im Sinne des fließenden Übergangs von der Storming- zur Norming-Phase empfiehlt es sich, zunächst Themen mit hoher Beziehungsorientierung zu klären, d.h. die Verhaltens- und Kommunikationsregeln für Rollen und Prozesse gemeinsam festzulegen. Wünschenswert und für das Projekt förderlich ist natürlich ein möglichst offener und gleichberechtigter Umgang aller Projektmitarbeiter auf Augenhöhe.

Zu den Grundsätzen und Spielregeln, die abzustimmen sind, gehören u.a. die folgenden Themen:

- Reden und Zuhören ("Einer redet, die anderen hören zu.")
- sachliche Kritik statt persönlicher Angriffe
- Eingehen auf Meinungsverschiedenheiten und Konflikte
- Zugang zu Informationen
- Vertraulichkeit von Projektbesprechungen

Erfahrungsgemäß äußern die meisten Menschen zu allen diesen Themen sehr ähnliche Ansichten. Trotzdem gibt es häufig eine Diskrepanz zwischen "Sagen" und "Tun". So wird wohl jeder sofort der Aussage "Man sollte sich gegenseitig aussprechen lassen" zustimmen und niemand würde sich auf den Standpunkt stellen, dass Meinungsverschiedenheiten möglichst zu unterdrücken sind. Demnach dürften sich eigentlich Menschen niemals ins Wort fallen oder aus Angst vor Widerspruch oder Streit ihre Meinung für sich behalten. Da dies leider nicht der Fall ist, sollte der Projektleiter dafür sorgen, dass diese Themen einmal im Team offen besprochen und gemeinsame Vereinbarungen getroffen werden.

Für die Dokumentation der Vereinbarungen zur Informationsweitergabe ("Wer redet wann mit wem über was?") empfiehlt es sich, eine Kommunikationsmatrix anzulegen. (Ein Beispiel für eine Kommunikationsmatrix findet sich in "[Die RACI-Matrix als einfacher Kommunikationsplan](#)", Projekt Magazin 15/2009.)

Zuweisen der funktionalen Rollen und Klärung der Rollendefinitionen

Bei der Abstimmung der funktionalen Rollen sollte der Projektleiter zunächst – falls noch nicht im Vorfeld geschehen – den einzelnen Teammitgliedern ihre Rollen zuweisen. Danach werden anhand eventuell vorgegebener Rollenbeschreibungen – üblicherweise bestehend aus den drei Bereichen "Aufgaben", "Ziele/Verantwortung" und "Entscheidungskompetenzen" – die Rollen mit den Anforderungen des aktuellen Projekts abgeglichen, aber auch mit den Erwartungen der Teammitglieder. So äußert zunächst jeder Mitarbeiter sein Verständnis von der eigenen Rolle, danach haben die anderen Teammitglieder die Möglichkeit, diesem ihr eigenes Bild von seiner Rolle ge-

genüberzustellen. Verfeinerungen oder sogar Abweichungen von der Rollenbeschreibung werden dokumentiert und für alle Projektmitarbeiter zugänglich zentral abgelegt.

Existieren für die funktionalen Rollen noch keine Beschreibungen, muss jedes Teammitglied seine Rolle anhand der drei genannten Bereiche selbstständig entwickeln, z.B. an einem Flipchart oder einer Pinnwand. Danach ergänzen die anderen Teammitglieder die Rollendefinition. In diesem Fall empfiehlt es sich, die Arbeit an den Rollen durch stille Einzel- oder Teilteamarbeit, z.B. alle Entwickler definieren ihre Rolle, zu parallelisieren und danach das Ergebnis abzugleichen.

Gemeinsames Festlegen der wichtigsten Projektprozesse und des Umgangs mit Abweichungen

Um die wichtigsten Projektprozesse abzustimmen, kann das Team nach dem gleichen Muster vorgehen: Entweder es passt bestehende (oder auch in anderen Projekten bewährte) Prozessvorgaben an das aktuelle Projekt an oder es entwickelt in (Teil-)Teamarbeit mit Flipchart oder Pinnwand diese neu.

Im Einzelfall kann es sinnvoll sein und der Auflockerung dienen, einzelne Prozesse in kleinen Rollenspielen zu durchlaufen. So z.B. den Änderungsprozess: Ein Kunde kommt zum Chefentwickler und wünscht sich eine Änderung. Dieser verweist auf den Projektleiter, der zusammen mit dem Chefentwickler und dem Fachberater ein Change-Request-Dokument anlegt. Danach bietet er dem Kunden an, die Änderung so vorzunehmen wie im Dokument beschrieben. Nach der Beauftragung steuert der Projektleiter das neue Arbeitspaket in den Entwicklungsprozess ein. Erst danach beginnt der Mitarbeiter, dem der Projektleiter die Verantwortung für das Arbeitspaket übertragen hat, mit der Bearbeitung.

Ziel ist nicht eine möglichst exakte Modellierung aller möglichen Unwägbarkeiten. Wichtig ist, dass das Team ein gemeinsames Verständnis vom Vorgehen entwickelt, ein gutes Gefühl für die Zusammenarbeit bekommt und weiß, wie mit Abweichungen vom Standardprozess umzugehen ist.

Dokumentation der Vereinbarungen

Für die Dokumentation der vereinbarten Rollen und Prozesse ist nach meiner Erfahrung ein webbasiertes Projekt-Wiki besser geeignet als die Ablage dieser Informationen auf einem Projektlaufwerk oder die Beschreibung in einem Projekthandbuch. Das Projekt-Wiki kann als Startseite im Web-Browser eingerichtet werden und auf seiner Einstiegsseite kann der Projektleiter bei Bedarf auch tagesaktuelle Mitteilungen hinterlegen.

Verhaltens- und Kommunikationsregeln, z.B. für Besprechungen, können auf Plakaten ausgedruckt und in den Projekt- und Besprechungsräumen ausgehängt werden. Ein Beispiel dafür aus einem meiner Projekte ist in Bild 1 zu sehen.

Projekt TKQ - Unsere Grundsätze. Regeln zu Meetings und Terminen.

Columbo – Präsentation – zuerst das Ergebnis vorstellen – dann ggf. eine Herleitung oder eine Begründung der Empfehlung.

D: alle
V: Moderator

Jeder Termin wird moderiert – der Moderator ist verantwortlich für die Einhaltung der Zeit, Agenda und Spielregeln. Die Ergebnisverantwortung hat das gesamte Team.

D: alle
V: Moderator

Kein Termin ohne Zielsetzung und Agenda – Jeder Agendapunkt ist mit einem der folgenden Zielsetzungen versehen: I=Information; A=Ausarbeitung, E=Entscheidung auf der Basis einer Entscheidungsvorlage. Jeder Teilnehmer kennt im Vorfeld die von ihm geforderten Ergebnisbeiträge/Vorarbeiten. Für den Folgetermin wird Ziel und Agenda definiert.

D: Moderator
V: PL

Ausleitung – Wenn ein Thema in einem Termin nicht abschließend entschieden werden kann, ist es einer Person zur Ausarbeitung mitzugeben. Diese Entscheidung ist so früh wie möglich festzustellen. Kernfrage: „Ist das Thema hier und jetzt hinreichend lösbar?“

D: alle
V: PL

Ausgewählte Projekt-Meetings beginnen um xx:15 – Beginn ist aufgrund der Wegezeiten jeweils um xx:15 Uhr. Die Besprechungsorte sind sorgfältig im Hinblick auf die Wegezeiten auszuwählen.

D: Moderator
V: PL

Legende:
D = Durchführungsverantwortung
V = Managementverantwortung

Bild 1: Plakatbeispiel für die Dokumentation von Grundsätzen und Spielregeln aus einem Projekt.

In unseren Projektbesprechungen haben wir uns immer wieder direkt auf diese "Wand-Regeln" beziehen können (insbesondere auf den Punkt "Ausleitung").

Beteiligen der Projektmitglieder an der Projektplanung

Gibt es noch keinen vollständigen Projektplan und unterliegt die Planung nicht Rahmenbedingungen, auf die das Projektteam keinerlei Einfluss nehmen kann, sollte der Projektleiter in dieser Phase das Projektteam so weit wie möglich an der konkreten Projektplanung beteiligen. Das erhöht die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Projekt und schwört das Team auf die gemeinsamen Ziele und die gemeinsame Planung ein.

Zum Projektplan gehört nicht nur ein Projekttermin- und Einsatzmittelplan, sondern z.B. auch ein Risikoplan. Um Risiken aufzudecken, kann der Projektleiter seinem Team u.a. die provozierende Frage stellen: "Was müssen wir tun, um das Projekt so richtig gegen die Wand zu fahren?" Diese Frage führt immer wieder dazu, dass Projektmitarbeiter erschreckend realistische "Untergangsszenarien" entwickeln, die eine hervorragende Grundlage für

die Entwicklung von Risikomaßnahmen bilden. Die offene Diskussion sensibilisiert das Team außerdem für die Risikoindikatoren, sodass es quasi über ein "integriertes Frühwarnsystem" verfügt.

Was tun, wenn die Zeit nicht reicht?

Wie bereits angesprochen, lässt sich der tatsächliche Zeitbedarf für das erfolgreiche Durchlaufen der ersten drei Teamentwicklungs-Phasen nicht exakt planen. Hinzu kommt die Planungsunsicherheit für den tatsächlichen Zeitbedarf zur Abstimmung der funktionalen Rollen, Prozesse und Kommunikationsregeln.

Im günstigsten Fall reicht ein halber bis ein Tag, der Projektleiter sollte aber bei Bedarf zeitnah einen zweiten Workshop-Termin ansetzen. Meiner Erfahrung nach verläuft der zweite Workshop bereits deutlich effizienter und harmonischer.

Mit der Vereinbarung der Projektprozesse ist der Projektstart-Workshop inhaltlich abgeschlossen. Zum emotionalen Abschluss für die Teilnehmer sollte der Projektleiter noch eine kurze Feedback-Runde durchführen. Dabei sagt jeder kurz, wie er sich mit den erarbeiteten Ergebnissen fühlt und wie er den Workshop erlebt hat. Dies sorgt für eine weitere bewusste Bestätigung der Vereinbarungen und bietet den Teilnehmern die letzte Chance, an bestimmten Punkten Kritik zu üben oder zu widersprechen. Die Feedback-Runde kann auch wieder mit einem Spiel verbunden werden: Neben dem klassischen "Ball-Zuwerfen", um dem nächsten Teilnehmer das Wort für das Feedback zu erteilen, kann man auch eine Variante von "Die Reise nach Jerusalem" spielen: Ein Stuhl wird entfernt und wer keinen Sitzplatz mehr in der Runde bekommt, gibt sein abschließendes Feedback ab.

Eine Beispiel-Agenda für einen halbtägigen Kick-off-Workshop zeigt Tabelle 1.

Die Spalten "Agenda" und "Uhrzeit" könnte man in der Einladung vorab verschicken, die Spalte "Mögliche Inhalte" soll Ihnen die Planung erleichtern. In der Spalte "Tuckman-Phase" ist angegeben, welcher Phase der Teamentwicklung der jeweilige Agenda-Punkt zuzuordnen ist. Die großzügig eingestreuten Kaffeepausen sollten als Puffer, insbesondere für die schwer planbare Storming-Phase, benutzt werden. Bei allen anderen Agenda-Punkten sorgt der Projektleiter durch seine Moderation dafür, dass der vorgegebene Zeitrahmen eingehalten wird, z.B. indem er Diskussionen beendet oder auslagert. Dazu hat sich das Führen eines "Themenspeichers" an einem Flip-Chart bewährt: Auf diesem werden Themen zur späteren Bearbeitung gesammelt, die nicht im Rahmen des Workshops gelöst werden können. (Siehe hierzu auch den Punkt "Ausleitung" in Bild 1.)

Dieser halbtägige Workshop setzt, wie bereits erwähnt, voraus, dass das Team optimal ("komplementär") zusammengestellt wurde, sich eventuell – zumindest oberflächlich – kennt und grundsätzlich mit Projektarbeit und Vorgehen in Projekten vertraut ist. Trifft eine dieser Voraussetzungen nicht zu oder wird im Rahmen des Workshops klar, dass die vorgesehene Zeit doch nicht ausreicht, sollte der Projektleiter den Workshop auf zwei halbe Tage verteilen.

Agenda	Uhrzeit	mögliche Inhalte	Tuckman-Phase
1. Begrüßung	12:30-13:00 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> Vorstellungsrunde (5-10 Minuten) Erwartungen (20-25 Minuten) 	Forming
2. Vorstellung des Projekts	13:00-13:30 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> Projektumfeld und -inhalt Ziele Meilensteinplan unverrückbare Randbedingungen / Prozesse (z.B. Urlaub, Stundenbuchung, Reporting an PL) Organisatorisches 	Forming
- Kaffeepause -	13:30-13:45 Uhr		Forming
3. Kennenlernen	13:45-14:30 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> ein Gruppenspiel mit anschließender Diskussion 	Forming / Storming
- Kaffeepause -	14:30-14:45 Uhr		Forming / Storming
4. Abstimmung von Regeln zur Zusammenarbeit	14:45-16:00 Uhr	Abstimmung „Storming-Themen“: <ul style="list-style-type: none"> Projektlogo Organisatorische Fragen Tool-Fragen Übergang zu „Norming-Themen“: <ul style="list-style-type: none"> Regeln zum Umgang miteinander Kommunikationsregeln Besprechungsregeln 	Storming Storming / Norming
- Kaffeepause -	16:00-16:15 Uhr		Norming
5. Vorstellung & Abstimmung der Projektrollen und -prozesse	16:15-17:30 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> Projektrollen (z.B. Entwickler, technischer Projektleiter, Fachkonzeptionist, Projektleiter) Projektprozesse (z.B. Entwicklungsprozess, Change-Prozess) 	Norming
6. Schlaglicht	17:30-17:45 Uhr	Feedback-Runde: <ul style="list-style-type: none"> Wie habe ich den Workshop erlebt? Wie fühle ich mich mit den Ergebnissen? 	Norming

Tabelle 1: Exemplarische Agenda für einen halbtägigen Kick-off-Workshop.

In diesem Fall empfiehlt es sich, am ersten Workshop-Tag noch ein zweites Gruppenspiel einzubauen. (Empfehlenswerte Beispiele finden sich in **"Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!"**, Projekt Magazin 24/2012, oder auch Francis; Young, 2007.) Eine geeignete Stelle für die Workshop-Unterbrechung stellt der 4. Agenda-Punkt "Abstimmung von Regeln zur Zusammenarbeit" zum gefühlten Ende der Storming-Phase dar. Der Tag sollte auch hier mit einem Schlaglicht enden, der nächste Tag sollte mit einer Zusammenfassung der am Vortag bereits getroffenen Vereinbarungen begonnen werden und gegebenenfalls der erfolgreiche Abschluss der Storming-Phase nochmals anhand eines "Storming-Themas" überprüft werden.

Damit ist zwar der Kick-off-Workshop endgültig abgeschlossen, die Norming-Phase aber noch nicht! Ähnlich wie beim Übergang von der Storming- in die Norming-Phase ist auch der Übergang von der Norming- in die Performing-Phase fließend. Erst wenn die mündlich vereinbarten und schriftlich dokumentierten Verhaltensregeln auch tatsächlich von allen Teammitgliedern gelebt werden, ist das Team in der Performing-Phase angekommen. Dieser Prozess geht weit über den Workshop hinaus und kann auch bei optimal zusammengestellten Teams Wochen oder Monate dauern.

Der Projektleiter kann in dieser Phase am besten dadurch unterstützen, dass er konsequent die Einhaltung der vereinbarten Regeln einfordert. Sollten sich getroffene Vereinbarungen als kontraproduktiv oder sinnlos erweisen, können sie in einem gemeinsamen Teammeeting auf den Prüfstand gestellt und gestrichen oder angepasst werden.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die bisher vorgestellten typischen Probleme und Empfehlungen für den Projektleiter für die Teambildungs-Phasen "Forming" bis "Norming".

Phase	Rollen des Projektleiters	Fehler / Probleme	Empfehlungen für den Projektleiter
Forming	Gastgeber, Präsentator	<ul style="list-style-type: none"> • Unausgewogene Teamzusammensetzung • Keine Beteiligung des PLs an der Teamauswahl • Keine Zielvorgaben • Keine Möglichkeit zum Kennenlernen • Rollendefinition nach Vorgabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Einflussnahme auf eine ausgewogene Teamzusammensetzung • Durchführung eines gemeinsamen Kickoffs: <ul style="list-style-type: none"> – Vorstellung – Ziele im Team verankern – Kennenlernen • Streit und Konflikte vermeiden • Kennenlernen fördern durch Gruppenspiele
Storming	Katalysator, Moderator	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte werden vermieden, verdrängt oder nicht ausgetragen • Konflikte werden abgebrochen, obwohl die Rollenklärung nicht abgeschlossen ist • Konflikte werden über unverrückbare Randbedingungen geführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte fördern, aber auf wertschätzenden und sachlichen Umgang Wert legen • Alle Teammitglieder in die Diskussionen einbeziehen, damit jeder seinen Platz findet • Erkannte oder vermutete Konflikte offen ansprechen • Konflikte auf unkritische Themen lenken • Akzeptierte Ziele und Randbedingungen zur Ausrichtung der Diskussionen in Erinnerung rufen
Norming	Moderator, Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Projektrollen werden nur zugewiesen • Keine Vereinbarung von Grundsätzen und Kommunikationsregeln • Abbruch der Norming-Phase aus Zeitmangel • Vereinbarte Normen werden nicht nachhaltig dokumentiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenverständnis gemeinsam im Workshop erarbeiten, Beteiligung an Projektplanung • Abstimmung von Umgangs-Normen, Erarbeitung einer Kommunikationsmatrix • Ausreichend Zeit einplanen, ggf. Workshop verlängern oder später fortsetzen • Anlage eines Projekt-Wiki, wichtige Regeln auf Plakate drucken und aushängen

Tabelle 2: Rollen des Projektleiters, Fehler/Probleme und Empfehlungen für den Projektleiter für die Phasen "Forming" bis "Norming".

Wenn das Team die Performance-Phase erreicht, läuft das Projekt wie auf Schienen. Aber, "Der Teufel ist ein Eichhörnchen": Der Projektleiter tut gut daran, sein Team und die Gruppenprozesse gut zu beobachten, um frühzeitig zu erkennen, ob "der Motor zu stottern beginnt" ...

Zusammenfassung und Ausblick

Nach der im ersten Teil dieses Dreiteilers beschriebenen Orientierungsphase haben wir mit der Schilderung der Storming- und Norming-Phase in diesem zweiten Teil den Kick-off-Workshop abgeschlossen. Der Fokus der Beschreibung dieses Beitrags liegt auf den gruppendynamischen Prozessen, welche für die Teamentwicklung notwendig sind.

Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass der Kick-off-Workshop keine reine "Wohlfühl-Veranstaltung" für das Team darstellt. Im Rahmen des Kick-off müssen auch "echte" Ergebnisse erarbeitet werden: Vereinbarungen zur Kommunikation, Definition von funktionalen Projektrollen und Projektprozessen, Abstimmung von Projektplänen usw. Bei aller Sensibilisierung für die zwischenmenschliche Beziehungsbildung und die Möglichkeiten, die ein Projektleiter zur optimalen Unterstützung einer positiven Teamentwicklung hat, darf nicht vergessen werden, dass

ein funktionierendes und performantes Projektteam zwar auch einen Wert an sich hat, letztendlich aber nur einem Ziel dient: Der effizienten Projektdurchführung und dem erfolgreichen Projektabschluss.

Anders als in den Therapie- und Patientengruppen, deren Analyse die Grundlage des Tuckman-Modells bildeten, können wir in Projekten auch damit leben, wenn die Zusammenarbeit im Team gerade eben gut genug ist, um die Projektziele zu erreichen. Wir müssen im Projekt nicht unbedingt neue "Freunde fürs Leben" finden.

Bei allen Aktivitäten rund um die Teamentwicklung sollte man als Projektleiter daher stets abwägen, ob der dafür eingesetzte Aufwand sich über den Projektverlauf tatsächlich rechnet. In diesem Lichte betrachtet bietet der hier beschriebene halbtägige Kick-off-Workshop aus meiner Sicht ein ausgezeichnetes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Ist der Kick-off-Workshop erfolgreich abgeschlossen, kehrt im Projekt in den folgenden Tagen und Wochen der Projektalltag ein. Im Idealfall erreicht das Team dabei die Performing-Phase. Was Sie als Projektleiter tun können, um diese Phase möglichst lange stabil zu halten, und wie Sie einen zu frühen Übergang in die Adjourning-Phase vermeiden könnten, erfahren Sie im dritten und abschließenden Teil dieses Artikels.

Literatur

- Angermeier, Georg: **Die RACI-Matrix als einfacher Kommunikationsplan**, Projekt Magazin 15/2009
- Belbin, Meredith: Team Roles at Work, Taylor & Francis, 2010; s. auch <http://www.belbin.com> (Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 30.01.2013)
- Eberspächer, Matthias: **Teamentwicklung im Projekt – so klappt's. Teil 1: Da geht's lang und alle kommen mit**, Projekt Magazin 02/2013
- Eberspächer, Matthias: **Günstig, aber nicht umsonst. Teambildung muss nicht teuer sein!**, Projekt Magazin 24/2012
- Eberspächer, Matthias: **Was macht ein gutes Projektteam aus?**, Projekt Magazin 22/2012
- Francis, Dave; Young, Don: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen, Windmühle Verlag GmbH, 2007
- Tuckman, Bruce W.: Developmental Sequence in small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, 6, p. 384-399, 1965; reprint in Group Facilitation: A Research and Applications Journal, No. 3, Spring 2001 (**Word-Datei**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 30.01.2013)
- Tuckman, Bruce W.; Jensen, Mary Ann C.: Stages of small-group development revisited, Group & Organizational Studies, Vol. 2, p. 419-427, 1977 (**PDF**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 30.01.2013)

Fachbeitrag

Teamentwicklung im Projekt – so klappt's

Teil 3: Endlich gut und dann zu Ende

In den ersten beiden Artikelteilen (**Teil 1** und **Teil 2**) haben Sie erfahren, was Sie als Projektleiter tun können, um Ihrem Projektteam einen optimalen Start in das Projekt zu ermöglichen. Der dritte und abschließende Teil zeigt Ihnen, was die einmal etablierte gute Zusammenarbeit im Team gefährden kann, auf welche Warnsignale Sie achten müssen und wie Sie die Zusammenarbeit stabilisieren können. Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung sowie phasenübergreifenden Empfehlungen zur Teamentwicklung in Projekten.

Performing – Was tun, wenn's gut läuft?

Wenn das Team die Performing-Phase erreicht, läuft das Projekt "wie auf Schienen". Und was tun, wenn's gut läuft? Laufen lassen! Ist das Team tatsächlich in der Performing-Phase angekommen, so kann sich der Projektleiter darüber freuen – und sollte im Übrigen so wenig wie möglich eingreifen. Teams in der Performing-Phase zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass die Teammitglieder sich selbst auf die gemeinsamen Ziele hin steuern und auch mit Störungen und Planabweichungen eigenständig umgehen können.

Empfehlungen für den Projektleiter

Der Projektleiter als Unterstützer

Die Rolle des Projektleiters in dieser Phase ist die eines Unterstützers. Dazu erfüllt er u.a. folgende Aufgaben:

- Er gibt dem Team die Hilfestellung, die es zur Aufrechterhaltung seines Arbeitstakts benötigt. So sorgt er für ausreichende Freiräume für die Projektmitarbeiter und möglichst stabile Rahmenbedingungen, indem er u.a. unnötige Teamfluktuation verhindert und sich für eine ausreichende Verfügbarkeit der einzelnen Mitarbeiter gegenüber deren Linienvorgesetzten einsetzt.
- Er vertritt die Interessen des Projekts und seiner Mitarbeiter proaktiv bei den Stakeholdern.
- Er fördert und fordert die Mitglieder seines Teams, indem er auch herausfordernde Aufgaben konsequent delegiert und nur bei Bedarf in die operative Leistungserbringung eingreift.

Autor



Dr. Matthias Eberspächer

Dipl.-Physiker, Projektmanager bei der msg

systems ag, zertifizierter Projektmanager (GPM)

Kontakt:

matthias.eberspaecher@msg-systems.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

[Mein erstes Projekt](#)

[Kick-off](#)

Regelmäßige Rücksprachen und Feedback

Aber, "Der Teufel ist ein Eichhörnchen": Hohe Performanz ist auf Dauer kein Selbstläufer, sondern muss stets gefördert und begleitet werden. Dazu sollte der Projektleiter sein Team und die Gruppenprozesse gut beobachten, um frühzeitig zu erkennen, ob "der Motor zu stottern" beginnt.

Durch regelmäßige Einzelgespräche mit den Projektmitarbeitern und Teammeetings kann der Projektleiter mögliche Störungen frühzeitig erkennen und vorbeugen.

Achtung bei Übergängen zwischen Projektphasen

Besondere Aufmerksamkeit empfiehlt sich bei notwendigen Rollen- oder Prozessänderungen im Projektverlauf, wie z.B. beim Übergang zwischen zwei Projektphasen, z.B. von der Konzeptionsphase zur Entwicklungsphase. An diesen Phasenübergängen ändern sich fast immer die Projektrollen, häufig die Teamzusammensetzung, nicht selten auch die Projektprozesse.

Der Projektleiter sollte deshalb an diesen Phasenübergängen einen Rahmen für eine erneute Normierung, gegebenenfalls auch für eine erneute Storming- oder sogar Forming-Phase geben.

Dabei hilft es, wenn der Projektleiter einen engen Kontakt zu seinen Mitarbeitern hält, z.B. durch regelmäßige Rücksprachen oder Feedback-Gespräche, um für den jeweiligen Mitarbeiter den jeweils geeigneten Anforderungslevel einschätzen zu können.

Gruppendenken entgegenwirken

Eine Gefahr für die Performanz von Projektteams bildet auch das sog. Gruppendenken ("Groupthink", Janis; 1972). Gruppendenken entsteht, wenn das Streben nach Harmonie und Übereinstimmung in der Gruppe dazu führt, dass abweichende Einzelmeinungen unterdrückt werden. Dies kann zu einer kollektiven Betriebsblindheit führen, sodass die Projektmitglieder die mögliche Handlungsalternativen von vornherein ausblenden oder nicht mehr realistisch bewerten.

Der Projektleiter hat zwei sehr effektive Möglichkeiten, dem Gruppendenken entgegenzuwirken:

- Zum einen sollte er selbst wachsam sein und die Verhaltensweisen in seinem Team beobachten. Werden Einwände und abweichende Vorschläge konstruktiv diskutiert und fair bewertet oder sofort einfach "niedergebügelt"? Bewusst abweichende Meinungen und Querdenken zu unterstützen, ist hier eine wichtige Aufgabe für den Projektleiter.
- Zum anderen hat es sich als günstig erwiesen, einen "Advocatus Diaboli" im Team zu ernennen, der den ausdrücklichen Auftrag bekommt, alle Vorschläge von Teamkollegen in Frage zu stellen, um Impulse zur Weiterentwicklung zu geben.

Gruppendenken wird auch dadurch begünstigt, dass erfahrenere bzw. angesehenere Mitarbeiter als Meinungsbilder fungieren (Edison; 2008). Zu erkennen ist dies an "Autoritätsbeweisen", wenn z.B. zur Verteidigung eines Vorschlags nicht sachliche Gründe, sondern prominente Unterstützer aufgeführt werden.

Im Einzelfall kann diesem Phänomen durch die punktuelle Einbeziehung projektexterner Experten entgegenge wirkt werden. Gerade bei lange laufenden Projekten empfiehlt es sich aber auch, mit einer gewissen, wohl dosierten Teamfluktuation zu planen, um so immer wieder neue und unverbrauchte Ideen ins Team hereinzuholen.

Vorzeitigen Übergang des Teams in die Auflösungsphase vermeiden

Schließlich wird die Leistungsphase gegen Projektende auch durch einen vorzeitigen Übergang in die Auflösungsphase bedroht: Die Leistungskurve fällt ab, weil sich die Projektmitglieder schon langsam mit der Zeit nach dem Projekt beschäftigen und mit der Bewertung der eigenen Leistung im Projekt.

Dem kann der Projektleiter entgegenwirken, indem er während der gesamten Projektlaufzeit die erbrachten Leistungen ausreichend und regelmäßig würdigt, dafür sorgt, dass auch kleinere Teilerfolge gemeinsam gefeiert werden und der Projektabschluss transparent geplant ist. Die hörbare Botschaft muss dabei lauten: "Euer Einsatz in diesem Projekt ist wertvoll und wird über das Projekt hinaus Bestand haben."

Adjourning – Wir wollen niemals auseinandergehen?

Die Adjourning-Phase war in der ersten Version der Teamuhr von Tuckman noch nicht enthalten und wurde erst in einer späteren Arbeit auf Basis der Auswertung von 22 weiteren Studien eingeführt (Tuckman; Jensen, 1977). Projekte haben – anders als Teams im Sportverein oder die Therapie- und Patientengruppen der ursprünglichen Tuckman-Arbeit – immer einen fest definierten Start **und** ein klar definiertes Ende. So steht schon zu Beginn eines Projekts fest, dass es einmal zu Ende gehen und es damit eine Auflösungsphase für das Projektteam geben wird. Auch der Zeitpunkt dafür ist mit einiger Sicherheit bekannt. Damit kommt dieser Teamentwicklungsphase im Projektkontext eine besondere Bedeutung zu, die es so in anderen Teams nicht immer gibt.

Probleme

In der Auflösungsphase kann es zu Verlustängsten und offener Trauer kommen. Diese Gefühle können verstärkt werden, wenn sich abzeichnet, dass das Projektergebnis trotz guter Zusammenarbeit im Team keinen Bestand hat.

So wurde einmal eines meiner Teilprojekte nach der Konzeptphase abgebrochen, weil für die konzipierte Lösung kein Budget zur Verfügung stand. Das Teilprojektteam bestand aus vier Fachberatern, für die der Abschluss des Fachkonzepts auch gleichzeitig das Ende ihres Einsatzes in dem Projekt und damit ihrer Zusammenarbeit bedeutete. Das Team hatte sich über ein halbes Jahr zu einem kleinen verschworenen Haufen zusammengerauft. Jeder konnte sich blind auf den anderen verlassen. Nun wurde diese schlagkräftige Truppe von heute auf morgen aufgelöst, die Arbeit wanderte in die Mülltonne. In den Abschlussgesprächen schlug mir denn auch die ganze Wut, Verzweiflung und das nachvollziehbare Unverständnis über diese Situation entgegen. Leider kann der Projektleiter nicht alle Probleme lösen. In einer solchen Situation kann er nur verständnisvoll zuhören, Mut zusprechen und einen Ausblick auf zukünftige Projekterfolge eröffnen.

Empfehlungen für den Projektleiter

In der Adjourning-Phase schlüpft der Projektleiter in die Rolle eines Beraters. Er begleitet die Projektmitarbeiter auf ihrem Weg aus dem Projekt und würdigt dabei die von ihnen erbrachte Leistung. Wenn es ihm möglich ist, kann er die Projektmitarbeiter noch während der Projektlaufzeit dabei unterstützen, Perspektiven für die Zeit danach zu finden. Dabei muss er natürlich darauf achten, dass diese Perspektiven sich nicht vorzeitig mit dem Projektende überschneiden.

Zum Standard gehören Projektbeurteilungsgespräche mit allen Projektmitarbeitern zum Projektabschluss sowie das Durchführen eines Abschluss-Workshops ("Lessons Learned"). Nach meiner Erfahrung dient der Lessons-learned-Workshop in der Praxis weniger der Dokumentation erfolgreicher Vorgehensweisen für nachfolgende Projekte als vielmehr der Würdigung der erbrachten Leistung im Projekt – sowie natürlich dem persönlichen Lernerfolg der Teilnehmer.

Der Projektleiter sollte für eine ausreichende Sichtbarkeit des Projektabschlusses sorgen. So empfiehlt es sich, wenigstens zum Ende des Abschluss-Workshops auch den Projektauftraggeber, weitere hochrangige Stakeholder sowie Vertreter des Linienmanagements der Organisation, aus der die Projektmitarbeiter stammen, einzuladen: Das Projektteam kann hier noch einmal richtig gefeiert werden, bevor sich seine Mitglieder neuen Aufgaben zuwenden. Jedes noch so schmale Budget gibt wenigstens einen Abschluss-Sekt her!

Phasenübergreifende Empfehlungen und Zusammenfassung

Unabhängig davon, ob Sie den konkreten Empfehlungen dieses Artikels folgen wollen oder nicht, sollten Sie Teamentwicklung als eigene Tätigkeit bewusst in Ihren Projekten planen und durchführen. Die Durchführung eines Kick-off-Workshops ist dabei eine Mindestanforderung. Als Projektleiter sollten Sie im gesamten Projektverlauf sensibel sein für die informellen Rollen in Ihrem Team – auch und gerade, wenn diese nicht zu den funktionalen Projektrollen passen. (Zu den "informellen Rollen" nach Meredith Belbin siehe "[Was macht ein gutes Projektteam aus?](#)", Projekt Magazin 22/2012.)

Die typischen Probleme und Empfehlungen dieses Beitrags für die einzelnen Teamentwicklungsphasen nach Tuckman fasst Tabelle 1 zusammen.

Die Anforderungen an den Projektleiter im Prozess der Teamentwicklung sind hoch: Nicht nur muss er erkennen können, in welcher Phase sich sein Team gerade befindet und wohin es sich entwickelt, er muss auch noch in der Lage sein, unterschiedliche Rollen einzunehmen, um sein Team optimal zu unterstützen. Nicht jede dieser Rollen liegt jedem Projektleiter gleich gut. Es kann deshalb sinnvoll sein, sich gegebenenfalls einen externen Moderator für die kritischen Phasen Storming, Norming und eventuell auch Adjourning "an Bord" zu holen.

Phase	Rollen des Projektleiters	Fehler / Probleme	Empfehlungen für den Projektleiter
Forming	Gastgeber, Präsentator	<ul style="list-style-type: none"> • Unausgewogene Teamzusammensetzung • Keine Beteiligung des PLs an der Teamauswahl • Keine Zielvorgaben • Keine Möglichkeit zum Kennenlernen • Rollendefinition nach Vorgabe 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Einflussnahme auf eine ausgewogene Teamzusammensetzung • Durchführung eines gemeinsamen Kickoffs: <ul style="list-style-type: none"> – Vorstellung – Ziele im Team verankern – Kennenlernen • Streit und Konflikte vermeiden • Kennenlernen fördern durch Gruppenspiele
Storming	Katalysator, Moderator	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte werden vermieden, verdrängt oder nicht ausgetragen • Konflikte werden abgebrochen, obwohl die Rollenklärung nicht abgeschlossen ist • Konflikte werden über unverrückbare Randbedingungen geführt 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte fördern, aber auf wertschätzenden und sachlichen Umgang Wert legen • Alle Teammitglieder in die Diskussionen einbeziehen, damit jeder seinen Platz findet • Erkannte oder vermutete Konflikte offen ansprechen • Konflikte auf unkritische Themen lenken • Akzeptierte Ziele und Randbedingungen zur Ausrichtung der Diskussionen in Erinnerung rufen
Norming	Moderator, Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Funktionale Projekttrollen werden nur zugewiesen • Keine Vereinbarung von Grundsätzen und Kommunikationsregeln • Abbruch der Norming-Phase aus Zeitmangel • Vereinbarte Normen werden nicht nachhaltig dokumentiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenverständnis gemeinsam im Workshop erarbeiten, Beteiligung an Projektplanung • Abstimmung von Umgangs-Normen, Erarbeitung einer Kommunikationsmatrix • Ausreichend Zeit einplanen, ggf. Workshop verlängern oder später fortsetzen • Anlage eines Projekt-Wiki, wichtige Regeln auf Plakate drucken und aushängen
Performing	Unterstützer	<ul style="list-style-type: none"> • Unbemerkt zurückfallen in die Norming- oder Storming-Phase • Gefahr des „Gruppendenken“ • Vorzeitiger Übergang in die Adjourning-Phase 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Teamfluktuation, Phasen- oder Rollenänderungen Änderungs-Workshops durchführen • Querdenker unterstützen • Transparente Planung des Projektabschlusses
Adjourning	Berater	<ul style="list-style-type: none"> • Trauer und Resignation, Angst vor fehlender Wertschätzung des Erreichten 	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Abschlussgesprächen mit den Mitarbeitern • Durchführung eines Abschluss-Workshops

Tabelle 1: Rollen des Projektleiters, Fehler/Probleme und Empfehlungen für den Projektleiter für die Teamentwicklungs-Phasen nach Tuckman.

Teamentwicklung ist mit einem gewissen Aufwand verbunden – damit ist nicht nur der tatsächliche Aufwand an Arbeitszeit gemeint, sondern auch die seelischen und nervlichen Belastungen die mit dem Prozess einhergehen: Es muss gestritten werden, ohne zu verletzen. Es müssen Positionen behauptet und auch aufgegeben werden. Der Projektleiter befindet sich in diesem Prozess "zwischen allen Stühlen". Von ihm wird erwartet, dass er es allen recht macht – und er selbst weiß, dass er ihm das nicht gelingen kann. Der Projektleiter kann sich leicht mit dem "großen Preis" motivieren, der ihm im Erfolgsfall winkt: Ein eigenständiges Team, das nahezu ohne Intervention von außen "wie ein Uhrwerk" die geforderte Leistung erbringt! Dafür lohnt sich der Einsatz!

Die Erfahrung zeigt, dass sich der Prozess der Teamentwicklung leichter gestaltet, wenn die Mitglieder des Teams regelmäßig in Projekten oder in wechselnden Teams arbeiten und sich somit immer wieder zu neuen funk-

tionierenden Mannschaften zusammenschließen müssen. Hier hilft die wachsende Erfahrung in der bewusst oder auch unbewusst durchlaufenen Teamentwicklung.

Jedes Team ist anders! Manche Teams erreichen auch unter günstigsten Bedingungen nie die Performing-Phase, andere erreichen sie ohne große Maßnahmen innerhalb kürzester Zeit. Der Projektleiter kann jedoch ein Umfeld schaffen, das eine erfolgreiche Teamentwicklung begünstigt.

So bleiben z.B. viele Teams in der Storming- oder Norming-Phase hängen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Sei es, dass die Zusammenstellung des Teams doch nicht so ausgeglichen und optimal ist wie angenommen, sei es, dass das Team dauerhaft an sinnlosen Vereinbarungen und unnötig komplizierten Prozessen herumoptimiert. Häufig verstecken sich auch nicht oder nicht vollständig geklärte Beziehungskonflikte hinter den vordergründigen Differenzen über das Projektvorgehen. Nicht hilfreich ist auch eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern im Projektteam. Dies lässt sich leider nicht immer verhindern und führt dazu, dass die neuen Mitarbeiter die vereinbarten Regeln in Frage stellen oder aufgrund ihrer abweichenden Erfahrungen und Arbeitsweise die vereinbarten Prozesse und Rollen nicht optimal ausfüllen können.

Der Projektleiter hat einen sehr eingeschränkten Handlungsspielraum: Er sollte mit allen Mitteln versuchen, ein möglichst stabiles Projektteam beisammen zu halten. Ist dies nicht möglich, so sollte er bei jedem Wechsel einen bewussten Rahmen für ein erneutes Storming und Norming geben, um die neuen Mitarbeiter möglichst optimal zu integrieren.

Dazu reichen normalerweise die üblichen Regel-Teammeetings, nur in Ausnahmefällen, etwa, wenn mehrere Teammitglieder auf einmal wechseln oder eine neue Projektphase beginnt, macht es Sinn, nochmals einen mehrstündigen Workshop durchzuführen. Unsinnige oder überholte Regeln und Prozesse sollten abgeschafft oder geändert werden, der Projektleiter muss auf Basis seiner Erfahrung aber selbst erkennen können, wann eine vermeintliche Optimierung die Prozesse und Regeln nur anders, aber nicht besser macht. Fortlaufende "Optimierungswut" kann aber auch ein Hinweis auf eine nicht optimale Teamzusammensetzung sein, in diesem Fall kann es sich empfehlen, einen Austausch von Mitarbeitern vorzunehmen.

Zur Beruhigung sei aber auch gesagt: Nur, weil das Team erst spät oder auch gar nicht die Performing-Phase erreicht, heißt das nicht, dass es gar keinen Projektfortschritt gibt! Die Zusammenarbeit ist eben nicht so hochperformant, wie sie im Idealfall sein könnte. Das ist sicherlich unbefriedigend und ärgerlich, lässt sich aber nicht immer verhindern. Viel hängt auch von der Bereitschaft der Projektmitarbeiter zur Zusammenarbeit im Team ab, der Projektleiter kann nur einen möglichst optimalen Rahmen schaffen.

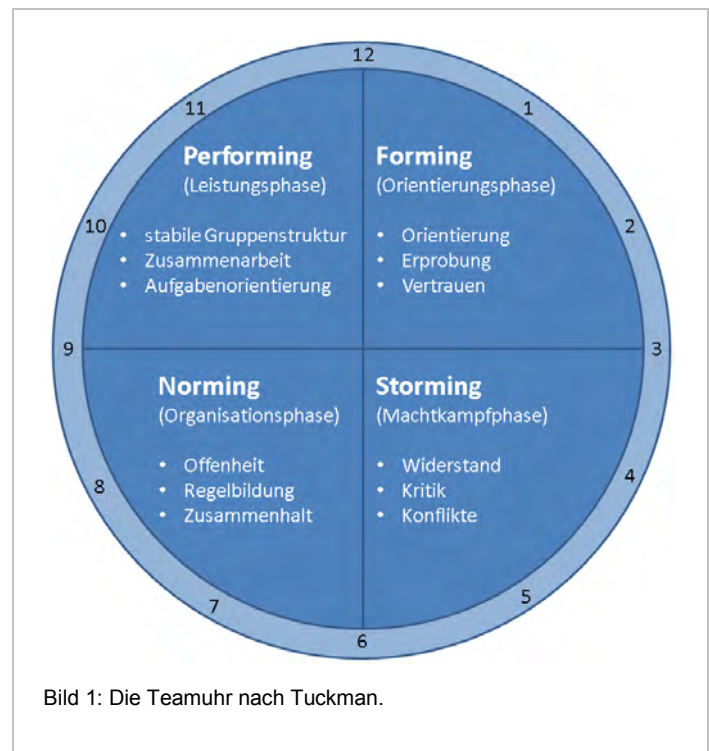
Obwohl das Tuckman-Modell dazu einlädt, die Phasen bewusst zu durchlaufen, ist Teamentwicklung kein planbarer Prozess nach einem festen Schema, wie z.B. "Schritt 1 – Input: N Mitarbeiter", "Schritt 2 – Prozess ordnungsgemäß durchlaufen", "Schritt 3 – Output: performantes Projektteam". Die Teamentwicklung ist ein sozialer Prozess, der gemeinsam durchlebt und manchmal auch durchlitten werden muss. Ebenso wenig, wie man "auf Knopfdruck" fröhlich oder traurig sein kann, kann man "auf Befehl" teamorientiert sein – deswegen ist auch davon abzuraten, in einem Kick-off-Meeting erst das Modell vorzustellen und dann die einzelnen Phasen "abzuhaken".

Eine Ausnahme von dieser Regel besteht in der Analyse bestehender Teams, wenn z.B. der Projektleiter ausgetauscht wird. Dies geschieht normalerweise nur dann, wenn es im Projekt nicht so gut gelaufen ist. Dann kann es Sinn machen, dass der Projektleiter in einem gemeinsamen Teamworkshop die Teamuhr (Bild 1) und das Modell von Tuckman vorstellt und von jedem Teammitglied die "Team-Uhrzeit" des eigenen Teams schätzen lässt, also z.B. "8 Uhr" – gegen Ende der Organisationsphase oder "6 Uhr" – zwischen Machtkampf- und Organisationsphase. Jedes Mitglied gibt eine Schätzung ab und begründet seine Meinung. Danach kommt das Team mit Unterstützung des Projektleiters zu einer einheitlichen Einschätzung seines Entwicklungsstandes. Schließlich leiten der Projektleiter und die Teammitglieder aus diesem Stand gemeinsam Maßnahmen ab, die ihren weiteren Entwicklungsprozess als Team unterstützen. (Siehe Übung 6 aus Francis; Young, 2007.) Das können weitere Gruppenübungen oder -spiele sein oder auch die Durchführung eines Normierungs-Workshops.

Eine besondere Herausforderung ist die Entwicklung von Teams mit eher technikorientierten Mitarbeitern, wie z.B. Ingenieuren, Naturwissenschaftlern oder Software-Entwicklern. Diese Mitarbeiter sind häufig sehr stark auf die Sachebene orientiert und müssen manchmal geradezu "gewaltsam" zum Kennenlernen und zur Auseinandersetzung miteinander ermuntert werden. Passiert dies nicht, besteht die Gefahr, dass sie sich im Rahmen der Projektarbeit in Konflikten aufreihen, die nur scheinbar auf der Sachebene geführt werden. Sind diese Teams aber einmal in der Performing-Phase angekommen, wirkt die Aufgabenfixierung für die Teamstruktur stabilisierend.

Eine weitere Besonderheit betrifft Projektteams, die auf mehrere Standorte verteilt sind: Hier ist ein gemeinsames Forming bis Norming im Angesicht noch wichtiger. Es muss dringend davon abgeraten werden, aus Kostengründen auf ein gemeinsames Kick-off mit ausreichend Zeit zum Kennenlernen zu verzichten. Wenn es nicht gelingt, einen gemeinsamen "Team-Spirit" zu erwecken, werden sich die einzelnen Standorte als eigenständige Teilteams ausbilden und sehr bald gegeneinander arbeiten. Mehr zu Erfolgsstrategien für das Führen verteilter Teams findet sich bei Dietmar Prudix und Martin Goerner (Prudix; Goerner, 2010).

Dieser Artikel fokussiert auf die Beschreibung und optimale Unterstützung der Teamentwicklung. Alle anderen Grundsätze guten Projektmanagements bleiben davon unberührt, aber genauso gültig. In der Praxis wird es immer Gründe und Rahmenbedingungen geben, die einer optimalen Teamentwicklung entgegenwirken oder diese sogar ausschließen. Hier muss der Projektleiter auf Basis seiner Erfahrung Prioritäten setzen und verfolgen: Ist es jetzt wichtiger, nochmal einen Normierungs-Workshop zu planen und durchzuführen, oder sollte ich nicht eher die Mitarbeiter einsatzplanung aktualisieren und endlich mal Maßnahmen gegen die Top-3-Risiken aufsetzen? Auch das gehört zum Projektmanagement: Irgendetwas kommt immer zu kurz.



Das genaue Befolgen der Empfehlungen dieses Beitrags garantiert nicht ein funktionierendes Team und selbst ein optimal funktionierendes "High-Performance-Team" garantiert nicht den Projekterfolg. Aber ein funktionierendes Team schafft den Nährboden für erfolgreiche Projekte, eine bewusste Teamentwicklung schafft den Nährboden für ein funktionierendes Team.

Literatur

- Belbin, Meredith: Team Roles at Work, Taylor & Francis, 2010; siehe auch <http://www.belbin.com> (Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 31.01.2013)
- Edison, Tom: The Team Development Life Cycle. A New Look, in: Defense AT&L, May/June 2008 (PDF, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 31.01.2013)
- Eberspächer, Matthias: **Was macht ein gutes Projektteam aus?**, Projekt Magazin 22/2012
- Eberspächer, Matthias: **Teamentwicklung im Projekt – so klappt's. Teil 1: Da geht's lang und alle kommen mit**, Projekt Magazin 02/2013
- Eberspächer, Matthias: **Teamentwicklung im Projekt – so klappt's. Teil 2: Durch Stürme zur Struktur**, Projekt Magazin 03/2013
- Francis, Dave; Young, Don: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen, Windmühle Verlag GmbH, 2007
- Janis, Irving: Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes, Houghton Mifflin, Boston 1972
- Tuckman, Bruce W.: Developmental Sequence in small Groups, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, 6, p. 384-399, 1965; reprint in: Group Facilitation: A Research and Applications Journal, No. 3, Spring 2001 (Word-Datei, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 31.01.2013)
- Tuckman, Bruce W.; Jensen, Mary Ann C.: Stages of small-group development revisited, in: Group & Organizational Studies, Vol. 2, p. 419-427, 1977 (PDF, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 31.01.2013)
- Prudix, Dietmar; Goerner, Martin: "1.07 Teamarbeit (Teamwork)", in: "Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)", Bd. 1 und Bd. 3, 3. Aufl., hrsg. v. Michael Gessler, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg 2010

Fachbeitrag

Menschenkenntnis für den Projektalltag

Teil 1: Menschen wahrnehmen und einschätzen

Im Projektalltag treffen Sie auf verschiedene Menschen. Nicht immer verläuft die Zusammenarbeit reibungslos. Dies liegt natürlich an mehreren Faktoren, wie z.B. divergierenden Zielen oder hinderlichen Rahmenbedingungen. Unterschiede in den Persönlichkeiten und damit einhergehende Probleme in der zwischenmenschlichen Kommunikation stellen oft die größte Herausforderung dar. Eine gute Menschenkenntnis erleichtert Ihnen den Arbeitsalltag im Projekt: Mit ihrer Hilfe erkennen Sie verschiedene Persönlichkeitstypen und können Ihre Strategie und Ihr Verhalten anpassen, um die Zusammenarbeit so erfolgreich wie möglich zu gestalten.

Im ersten Teil dieser zweiteiligen Artikelserie erfahren Sie, welche Kriterien Sie zur Beobachtung und Einschätzung eines Menschen heranziehen können und wie diese zu interpretieren sind. Ein Persönlichkeitsmodell hilft Ihnen, vier verschiedene Verhaltensstile zu unterscheiden und daraus Erfolg versprechende Handlungen abzuleiten.

Gleich an dieser Stelle möchte ich aber vor zu viel "Schubladendenken" warnen, denn jeder Mensch vereint eine Vielzahl von Verhaltensweisen und verhält sich nicht immer gleich. Nehmen Sie die Informationen also als grundsätzlich nützliche Hinweise, bewahren Sie sich jedoch Ihre Sensibilität für den Augenblick.

Beobachtbare Kriterien und mögliche Rückschlüsse

Im Umgang mit Menschen helfen uns verschiedene Kriterien, einen Eindruck zu bekommen, wie unser Gegenüber "tickt" und in welcher Stimmung er sich gerade befindet. Diese beobachtbaren Kriterien sind – neben den Handlungen einer Person – Körpersprache, Stimme und sprachlicher Ausdruck.

Körpersprache und Stimme

Zur Einschätzung eines fremden Menschen sind wir in erster Linie auf seine Körpersprache, die Stimme und die Botschaft, die er verbal übermittelt, angewiesen. Wir nehmen dabei unbewusst stärker wahr, **wie** etwas gesagt wird, als, **was** gesagt wird. Das liegt daran, dass unsere Vorfahren blitzschnell unterscheiden mussten, ob Gefahr droht oder nicht. Außerdem können wir dem Nonverbalen oft mehr vertrauen als dem gesprochenen Wort, denn unsere Körpersprache übersetzt direkt (und damit erst einmal unverfälscht), was wir denken und fühlen.

Autor



Martina Gessner

Dipl.-Psych., Trainerin,
Beraterin, Coach, langj.
Erfahrung im Bereich

Personalentwicklung, Autorin

Kontakt: info@move-and-grow.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

[Kommunikation](#)

[Sozialkompetenz](#)

Körperspannung, Art und Dauer des Blickkontakts sowie Gestik und Mimik unseres Kommunikationspartners geben Aufschluss darüber, ob wir es mit einem selbstbewussten, extravertierten Menschen zu tun haben oder mit einem eher vorsichtigen und introvertierten, der sich beim Umgang mit Fremden unsicher fühlt.

Eine aufrechte Haltung, direkter Augenkontakt, eine feste, deutliche Stimme sowie eine Gestik, die Aussagen unterstützt, sprechen dabei eher für einen extravertierten Menschen, der aktiv, kommunikativ und zukunftsorientiert ist. Redet unser Gesprächspartner dagegen leise und mit monotoner Stimme und nutzt er Mimik wie Gestik nur verhalten, können wir daraus schließen, dass es sich um einen ruhigeren und vorsichtigeren "Zeitgenossen" handelt.

Grundsätzlich zu beachten ist allerdings, dass Körpersprache und Stimme situationsbedingt variieren können. Auch ein extravertierter Mensch ist hin und wieder bedrückt und unsicher. Natürlich zeigt sich dies dann auch in seiner Körpersprache und Stimmqualität und wenn uns dieser Mensch nicht bekannt ist, könnten wir annehmen, dass wir es mit einer ängstlichen Person zu tun haben. Dieser Eindruck entspricht aber nicht dem grundsätzlichen Charakter des beobachteten Menschen, sondern spiegelt nur die kritische Lebenssituation wider, in der sich diese Person befindet.

Nur durch mehrere Beobachtungs- oder Gesprächssituationen können Sie größere Sicherheit bezüglich des tatsächlichen Charakters erlangen. Von voreiligen Schlüssen, durch die Sie Menschen in bestimmte "Schubladen" stecken – und nie mehr herauslassen – ist daher abzuraten. Behalten Sie immer im Hinterkopf, dass die Situation vielleicht gerade eine Ausnahmesituation war, und geben Sie dem anderen eine neue Chance. Beobachten Sie sein Verhalten dann möglichst offen, ohne nach Bestätigung für Ihren ersten Eindruck zu suchen.

Sprachlicher Ausdruck

Unterschiede in der Sprechweise und im Sprachgebrauch

Lautstärke und Sprechtempo sind also zum einen stimmungsabhängig, zum anderen persönlichkeitsabhängig. Doch wie steht es um die Modulation der Stimme beim Sprechen? Und wie um das, was wir sagen? Die Unterschiede weisen auf verschiedene Menschentypen hin, die später noch näher beschrieben werden. Die folgende Einteilung in vier verschiedene Sprechweisen stellt eine starke Vereinfachung dar (wie auch das später dargestellte Vier-Typen-Modell), kann Ihnen aber dennoch hilfreiche Orientierung bieten, um sich auf Ihr Gegenüber einzustellen.

Typ 1: viel Modulation in der Stimme, wenig Struktur in den Aussagen

Wir alle kennen **extravertierte Gefühlsmenschen**, die recht melodisch, vielleicht fast schon theatralisch reden: Sie betonen einzelne Worte extrem und variieren beim Sprechen stark in Geschwindigkeit, Lautstärke und -höhe. Ihnen zuzuhören, ist meist spannend, weil ihre Ausdrucksweise voller Emotionen steckt. Manchmal wird das Zuhören aber auch anstrengend, da diese Menschen fast "ohne Punkt und Komma" sprechen.

Nicht selten kommen diese Menschen inhaltlich "vom Hundertsten ins Tausendste", springen also von Thema zu Thema und beenden ihre angefangenen Sätze dabei oft nicht. Ihre Worte wählen sie selten mit Bedacht; sie tragen "das Herz auf der Zunge". Oft müssen sie Gesagtes korrigieren, wenn wieder einmal "der Mund schneller als das Gehirn" war. Sie können auch als initiative Persönlichkeiten bezeichnet werden (siehe Abschnitt "Verschie-

dene Verhaltensstile"). Sie benutzen oft Superlative und zukunftsweisende Aussagen, welche die Lust am Ausprobieren und den grenzenlosen Optimismus ihres Persönlichkeitstyps widerspiegeln.

Beispiel-Aussage

"Das ist eine geniale Idee. Selbstverständlich können wir dieses Feature noch zusätzlich bis Ende des Jahres in unser Produkt integrieren!"

Solcherart könnte sich ein Kollege aus dem Vertrieb gegenüber Ihrem Kunden äußern. Bei der Integration handelt es sich um eine zusätzliche Leistung, für die sich der Kunde interessiert und die der Vertriebsmitarbeiter schnell zugesteht – ohne mit den umsetzenden Kollegen Rücksprache gehalten zu haben, ob diese Anpassung machbar ist und welche Kosten für dieses Customizing anfallen.

Ihr Kollege hat klare Stärken in Bezug auf Beziehungsaufbau, Begeisterungsfähigkeit und Kreativität, ob und mit welchem Aufwand seine Ideen umsetzbar sind, sollten andere prüfen. Bedenken Sie, dass er gerne viel verspricht sowie seine eigenen Ressourcen oder die des Teams schon mal überschätzt. Als Mitarbeiter des umsetzenden Fachbereichs sollten Sie Wert darauf legen, dass er die Kundenwünsche mit Ihnen in Bezug auf Ihre Realisierbarkeit und die Kosten durchspricht.

Typ 2: Sachverhalte schnell "auf den Punkt gebracht", klarer inhaltlicher Aufbau

Menschen dieses zweiten Typs bringen die Dinge konkret und schnell "auf den Punkt". Das Satzende wird von diesen dominanten Charakteren auch stimmlich deutlich gesetzt, indem sie die Tonhöhe verringern. Ein derartig klarer Satzabschluss drückt Überzeugtheit aus und macht es anderen oft schwer, etwas dagegenzuhalten.

Den Ausführungen dieser Menschen können wir gut folgen. Ihre Aussagen sind logisch aufgebaut und mit allen notwendigen Informationen versehen. Wir verstehen, was sie denken und brauchen bzw. von uns erwarten. Solche klaren Worte haben in der zwischenmenschlichen Kommunikation aber auch eine negative Seite: Nicht jeder kann mit der unverblümt ausgesprochenen (subjektiven) Wahrheit umgehen. So wünschen sich manche mehr Diplomatie von diesen eher **extravertierten und aufgabenorientierten Kopfmenschen**.

Beispiel-Aussage

"Ich brauche von Ihnen die Daten bis Donnerstag! Und falls Ihnen was dazwischenkommt, rufen Sie rechtzeitig an. Wir können es uns nicht erlauben, dass der Kunde wieder verärgert ist."

Sollte Ihr Projektleiter oder auch ein Teamkollege so mit Ihnen reden, nehmen Sie es nicht persönlich! Dieser Typ ist einfach stark sach- und ergebnisorientiert und will seine Aufgabe erfolgreich abschließen. Wenn Sie ihm zuarbeiten, sollten Sie seine Motivation, voranzukommen und erfolgreich zu sein, akzeptieren. Schlägt er dabei über die Stränge, indem er Sie z.B. beleidigt, geben Sie ihm Feedback zu seiner Wortwahl oder seinem Verhalten und setzen Sie ihm dadurch Grenzen.

Typ 3: wenig Modulation in der Stimme, viel Struktur

Die Aussagen der **introvertierten, sachbezogenen Denker** kommen eher monoton und sachlich daher. Man hört fast schon, wie sie nachdenken, bevor ein Wort ihren Mund verlässt. Sie wollen nichts Falsches sagen und möglichst exakt informieren. Ihr Sprech-Tempo ist daher verlangsamt. Teilweise hören sich diese Menschen an, als würden sie vorlesen, da sie gern lange und verschachtelte Sätze bilden. Struktur und Genauigkeit bestimmen nicht nur ihren Arbeitsstil, sondern auch ihre Sprechweise.

Menschen dieses dritten Typs achten auf eine korrekte, bisweilen anspruchsvolle Wortwahl, Fremdwörter und Fachjargon inklusive. Sie unterstreichen gerne (teilweise unbewusst) ihren Intellekt. Emotionen bleiben dabei auf der Strecke und werden auch nicht als notwendiger Teil der Kommunikation betrachtet. Auf viele Zuhörer wirkt dieser Stil nüchtern, im Extremfall langweilig oder auch anstrengend und abgehoben. Dass diese gewissenhaften Menschen grundsätzlich vorsichtig vorgehen, drückt sich auch in ihrem Sprachgebrauch aus: Als "Weichmacher" verwenden sie häufig den Konjunktiv und die undefinierte 3. Person (z.B. "Man könnte ..."). So bleiben sie in ihren Aussagen unklar und zögern, sich festzulegen.

Beispiel-Aussage

"Ich möchte in Bezug auf die Gesamtkosten nochmals Bedenken anmelden, denn es könnte sein, dass Fehler auftreten, die wir nicht bedacht haben, und die uns weitere Zeit kosten würden. Vielleicht sollten wir besser noch die Summe x miteinkalkulieren." Dies könnte ein Ingenieur aus dem Projektteam seinem Projektleiter einwenden, wenn ein Reifentest unter Bedingungen durchgeführt wird, die neu für das Unternehmen sind.

Nehmen Sie die Einwände dieses Typs ernst. Er denkt meist weit voraus und berücksichtigt dabei Konsequenzen und Risiken. Fragen Sie ihn nach seinen Erfahrungen und seinem Fachwissen und, wenn Sie Projektleiter sind, lassen Sie ihn einen groben Plan für ein weiteres Vorgehen und entstehende Kosten erarbeiten. Allzu negative Einwände sollten Sie aber auch bisweilen relativieren und ihm stattdessen Chancen für Neuerungen nennen.

Typ 4: Sanfter Tonfall, indirekte Aussagen

Ebenfalls **introvertiert**, dabei aber **menschenbezogenen**, ist der stetige Persönlichkeitstyp. Diese Menschen sind vorsichtig und rücksichtsvoll und bilden ihre Sätze grundsätzlich in ruhiger und unauffälliger Form. Sie wollen nicht gleich "mit der Tür ins Haus fallen" und schon gar nicht jemanden "auf die Füße treten". Ihr Tonfall ist daher sanft und wertschätzend, eine Stimm-Modulation kaum vorhanden.

Sie äußern Kritik eher indirekt und schließen eine kritische Aussage mit einer Frage ab, durch die sie das Einverständnis ihres Gegenübers einholen wollen. Es ist ihnen zudem unangenehm, Dinge direkt einzufordern. Sie ziehen es vor, auf höfliche und nette Art zum Ziel zu kommen. Weniger sensible Gesprächspartner überhören diese dezent vorgebrachte Kritik oder die Wünsche dieses Typs.

Zum klaren Verständnis müssten die introvertierten Beziehungsmenschen mit ihrer Stimme ihren Aussagen mehr Nachdruck verleihen, die Sätze ohne Konjunktive formulieren und das Ziel oder die vom anderen erwartete Vorgehensweise ohne Umschweife ansprechen.

Beispiel-Aussage

"Es wäre schön, wenn ich von Ihnen in den nächsten Tagen die Unterlagen bekäme. Sie wissen ja, dass der Kunde etwas schwierig ist. Und daher, na ja, sollten wir schon darauf achten, dass wir ihm nicht wieder einen Grund liefern, sich zu ärgern. Was meinen Sie?" Das könnte sowohl ein Projektleiter als auch ein Teamkollege zu Ihnen sagen.

Fragen Sie höflich nach, wie wichtig oder dringend die Angelegenheit ist oder was der andere genau erwartet. Sind Sie selbst ein Machertyp, der stets Klartext spricht, nehmen Sie die sanfte Bitte Ihres Kollegen möglicherweise nicht ernst genug oder sind genervt, weil Ihr Kollege drei Sätze braucht für Informationen, die Sie in einem Satz noch eindeutiger formuliert hätten, und er Ihnen in Ihren Augen nur wertvolle Zeit stiehlt. Zeigen Sie sich daher geduldig und freundlich, um eine kooperative Arbeitsatmosphäre aufrechtzuerhalten.

Verschiedene Verhaltensstile

Wenn nun vier verschiedene Verhaltensstile näher betrachtet werden, so stellt das natürlich eine starke Vereinfachung dar bezüglich der möglichen Ausprägungen der menschlichen Persönlichkeit sowie der Verhaltensweisen, die Individuen zur Verfügung stehen.

Andererseits belegen unzählige wissenschaftliche Untersuchungen und daraus resultierende Modelle (Scheelen, 2000; Asendorpf, 2007), dass die meisten von uns eine Vorliebe für eine bestimmte Verhaltensweise entwickeln. Davon abweichendes Verhalten zeigen wir viel seltener, da es uns leichter fällt, nach gewohnten Verhaltensmustern zu handeln. Die meisten Menschen lassen sich einem bis zwei Verhaltenstypen zuordnen, deren spezifische Verhaltensstile sie sehr oft zeigen; man spricht hier von "Verhaltenspräferenz".

Die Reinformen der dargestellten Verhaltensstile gibt es nur in der Theorie, ihre Darstellung hilft dennoch dabei, die Unterschiede wahrzunehmen und zu verstehen. Realistisch betrachtet, verkörpern wir immer eine bestimmte Kombination der Verhaltensweisen. Dies sollten Sie auch beim Anwenden meiner Handlungsempfehlungen berücksichtigen. Noch eine Anmerkung vorab: Keiner der Stile oder Typen ist dabei besser als der andere.

Das "DISG-Modell"

Für die Klassifizierung der Verhaltensstile orientiere ich mich am "DISG-Modell", einem der in Deutschland bekanntesten und verbreitetsten Modelle. Kommunikations- und Vertriebstrainer, Berater, Personaler sowie Führungskräfte und Projektleiter verschiedenster Branchen machen sich mit dem Modell vertraut, damit sie konstruktiver mit anderen Menschen umgehen können. Die damit verbundenen Ziele sind unterschiedlich: Der Vertriebsmitarbeiter soll sich möglichst schnell auf den Kunden einstellen und sein Produkt oder seine Dienstleistung verkaufen, der Personaler den richtigen Mann im Rahmen des Recruiting-Prozesses auswählen und die Führungskraft soll für motivierte Mitarbeiter sorgen.

Die dem DISG-Modell zugrunde liegende Typologie beruht auf der Arbeit des amerikanischen Psychologen William M. Marston. Aus seinen verschiedenen Verhaltensbeobachtungen entstand 1928 ein Vier-Quadranten-Modell mit vier Verhaltenstendenzen, die im Anschluss beschrieben werden. Das **DISG**-Modell unterscheidet zwischen vier grundlegenden Verhaltensstilen: **dominant**, **initiativ**, **stetig** und **gewissenhaft**.

Die vier Verhaltensstile in Kurzform

- **initiativ** (menschenorientiert und extravertiert): will Kontakte knüpfen und andere motivieren, seine Kreativität und Begeisterung ausleben; der "Inspirator-Typ"
- **dominant** (aufgaben-/sachorientiert und extravertiert): will Ergebnisse erzielen und gewinnen, nimmt Herausforderungen gerne an, ist ein Macher; der "Direktor-Typ"
- **gewissenhaft** (aufgaben-/sachorientiert und introvertiert): denkt kritisch und will stets präzise handeln, konzentriert sich auf Details und Lösungen; der "Beobachter-Typ"
- **stetig** (menschenorientiert und introvertiert): sucht Harmonie und Stabilität, unterstützt andere gerne und ist ein guter Zuhörer; der "Unterstützer-Typ"

initiativ	dominant	gewissenhaft	stetig
gesellig	direkt	analytisch	geduldig
begeisterungsfähig	beharrlich	diplomatisch	mitfühlend
freundlich	entschlossen	diszipliniert	verlässlich
redegewandt	fordernd	sorgfältig	hilfsbereit
inspirierend	risikofreudig	vorschriftsmäßig	verständnisvoll
optimistisch	ergebnis-/zielorientiert	strukturiert	ermutigend
überzeugend	willensstark	logisch	entspannt
charmant	selbstbewusst	methodisch	teamorientiert
großzügig	anspruchsvoll	präzise	unterstützend

Tabelle 1: Übersicht der verschiedenen Verhaltensstile und ihrer Attribute in Anlehnung an das "DISG-Modell" (eigene Zusammenstellung).

Eine Einordnung anderer Menschen anhand dieser Verhaltensstile und ihrer Attribute erleichtert uns den Umgang mit diesen.

So bekommen wir eine Vorstellung von deren Motiven und Stärken sowie oft auch von dem, was diese Menschen ablehnen oder weniger gut beherrschen. Die meisten Menschen leben nämlich einen bis zwei Verhaltensstile stark und zeigen gleichzeitig den oder die entgegengesetzten Stile eher selten.

Der "Direktor-Typ" z.B., der sein Augenmerk hauptsächlich auf die Aufgaben legt, vernachlässigt meist die zwischenmenschliche Komponente und ist mit seiner Persönlichkeit und seiner Meinung stets sehr präsent. Es mangelt ihm also an Eigenschaften, wie z.B. Geduld, die dem Verhaltensstil "stetig" zugeordnet werden. Der "dominante" Verhaltensstil bildet den Gegensatz zu dem "stetigen" Verhaltensstil. Ebenso verhält es sich mit den konträren Verhaltensstilen "initiativ" und "gewissenhaft". Ist der eine Stil bei einem Menschen stark ausgeprägt, mangelt es ihm meist an den Eigenschaften des gegenteiligen Stils.

Diese Gegensätzlichkeit begründet auch das Konfliktpotenzial zwischen den verschiedenen Menschen-Typen. Der "Dominante" tut sich in der Regel mit dem "Unterstützer-Typ" schwer – und umgekehrt – und der "Beobachter-Typ" schätzt den "Inspirator-Typ" als unrealistisch ein, während dieser das Verhalten des nüchternen Denkers als langweilig empfindet.

Motive und Werte, die den verschiedenen Verhaltensstilen zugrunde liegen

Doch was beeinflusst unser Verhalten noch sehr stark neben unseren Charakterzügen, Einstellungen und Emotionen? Tief verwurzelt in unserer Persönlichkeit wirken verschiedene Motive und Werte auf unser tägliches Handeln ein und bringen uns unseren Zielen näher.

Der initiative Verhaltensstil

Der "Inspirator-Typ" liebt es, kreativ zu sein. Er gestaltet seinen Tag, wie er es für richtig hält, und geht gern unkonventionelle Wege. Im Rahmen eines vorgegebenen Zielkorridors will er seine Ideen und seine Freiheitsliebe ausleben. Er genießt das Leben und nutzt den Augenblick, anstatt lange Pläne zu schmieden. Optimismus, Abwechslung und Spaß bei der Arbeit gehören für ihn genauso dazu wie ein nettes Team um ihn herum oder fremde Menschen, die er kennenlernen kann.

Im Unternehmen sind diese Typen oft Außendienstmitarbeiter (Vertrieb), die immer auf Achse sind oder Ihre Kollegen in der Kommunikations- bzw. Marketingabteilung.

Seine Motive und Werte: Neugier, Spaß, Freiheit, Optimismus, Team/Beziehungen

Der dominante Verhaltensstil

Der "Direktor-Typ" verfolgt klare Ziele und setzt, da er ein Kämpfertyp ist und gewinnen will, seine Interessen gegenüber anderen meist durch. Innerhalb weniger Jahre klettert er die Karriereleiter nach oben und erreicht oft eine Führungsposition. Er will Verantwortung übernehmen, denkt strategisch, behält immer den Überblick und achtet auf schnelle Ergebnisse. Der Direktor-Typ ist hartnäckig, kämpferisch, willensstark und von seiner Meinung und seiner Vorgehensweise überzeugt – daher erreicht er auch in der Regel das, was er will.

Direktor-Typen sind meist die Entscheider oder arbeiten in einer Stabsstelle, die eigenständig handeln und weitestgehend entscheiden oder wichtige Entscheidungen vorbereiten können. Dieser Typ will einen wichtigen Beitrag im bzw. für das Unternehmen leisten und gleichzeitig persönliche Erfolge verzeichnen.

Im Projektumfeld können Sie mit ihm als Geschäftsführer, aber auch als Auftraggeber, Einkäufer (siehe unten) oder externem Dienstleister zu tun bekommen, oder als Kollegen, der ein Sonderprojekt leitet, z.B. zur Prozessoptimierung, Kostenreduktion oder strategischen Neuausrichtung.

Seine Motive und Werte: Ehrgeiz, Macht- und Leistungsstreben, Statusdenken, Handlungs-/ Entscheidungsspielraum

Der gewissenhafte Verhaltensstil

Der "Beobachter-Typ" fühlt sich wohl, wenn er möglichst ungestört fachliche wie qualitative Höchstleistungen bringen kann. Er braucht klare Strukturen und schätzt einen geregelten Tagesablauf ohne große Überraschungen. Zahlen und Fakten befriedigen sein Bedürfnis nach fundierten Aussagen und sicheren Entscheidungen. Er will keine Fehler machen.

Er ist oft als Controller, Qualitätsmanager, Einkäufer (meist gepaart mit dominantem Stil), Produktionsleiter, Jurist oder Wissenschaftler tätig, oder arbeitet als "klassischer" Ingenieur, der auch technische Projekte leitet.

Seine Motive und Werte: Perfektionsstreben, Qualität, Ordnung, Sicherheit, Kontrolle, Struktur, Verlässlichkeit

Der stete Verhaltensstil

Der "Unterstützer-Typ" ist die gute Seele einer Abteilung. Er hat stets ein offenes Ohr für andere und arbeitet pflichtbewusst im Hintergrund. Ihm ist es wichtig, für ein angenehmes Betriebsklima zu sorgen, freundlich und hilfsbereit zu sein. Er kümmert sich liebevoll um die Büropflanzen und hält Kontakt zur Nachbarabteilung. Er hat eine Engelsgeduld und schätzt es, für seine Bemühungen ein persönliches Dankeschön zu bekommen.

Das Wesentliche an der Funktion des stetigen Typs ist, dass er seine Arbeit meist unauffällig im Hintergrund leistet, Routinearbeiten oder Aufgaben schätzt, bei denen er sich für andere einsetzen kann. Er ist aber meist keine Führungskraft und übernimmt nicht so gerne Verantwortung für große Entscheidungen.

Sie begegnen ihm möglicherweise in der Person der Projektassistentin, des Fachreferenten, im Kundendienst oder, gepaart mit dem gewissenhaftem Verhaltensstil, als technischem Mitarbeiter und als Mitarbeiter in der Qualitätskontrolle.

Seine Motive und Werte: Harmonie, Vertrauen, Stabilität, Bedürfnis nach Anerkennung, Wertschätzung und sozialer Bindung

Ausblick

Nachdem Sie im ersten Teil dieser zweiteiligen Artikelserie die Kriterien zur Einschätzung eines Menschen und die verschiedenen Verhaltensstile nach dem DISG-Modell kennengelernt haben, lassen im zweiten Teil praktische Beispiele die verschiedenen Typen lebendiger werden und ermöglichen es Ihnen, Parallelen zu Ihrem persönlichen Projektalltag zu ziehen. Darauf abgestimmte Handlungsempfehlungen bieten Ihnen eine Orientierung für den Umgang mit diesen Menschentypen.

Literatur

- Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2007
- Bents, Richard; Blank, Reiner: Typisch Mensch. Einführung in die Typentheorie, 3., überarb. Aufl., Hogrefe, Göttingen 2005

- Gay, Friedbert (Hrsg.): Das DISG®-Persönlichkeitsprofil, persolog GmbH Verlag für Managementsysteme, Remchingen 2004
- Gessner, Martina: **Menschenkenntnis**, Haufe-Lexware, Freiburg 2011
- Scheelen, Frank: Menschenkenntnis auf einen Blick, mvg Verlag, Heidelberg 2000

Fachbeitrag

Menschenkenntnis für den Projektalltag

Teil 2: Mit verschiedenen Persönlichkeiten erfolgreich umgehen

Im ersten Artikelteil haben Sie mit Körpersprache, Stimme und sprachlichem Ausdruck Kriterien kennengelernt, auf die Sie achten sollten, um Ihr Gegenüber richtig einzuschätzen. Sie haben aber auch erfahren, dass manchmal der erste Eindruck trügt, da sich Menschen in Ausnahmesituationen oft anders verhalten als gewohnt. Berücksichtigen Sie dies bei Ihrer Bewertung und geben Sie ihnen eine "zweite Chance". Auch wurde Ihnen mit dem DISG-Modell ein Persönlichkeitsmodell vorgestellt, nach dem sich Menschen in vier verschiedene Typen und Verhaltensstile unterscheiden lassen.

Im zweiten und abschließenden Artikelteil erhalten Sie anhand praktischer Beispiele aus dem Projektalltag konkrete Handlungsempfehlungen, die Ihnen beim Umgang mit diesen Menschentypen helfen sollen.

Trotz der Vorteile dieser Einteilungen dürfte klar sein, dass jeder Mensch natürlich ein ganz individuelles Wesen ist, das man zwar grob mit derartigen Schemen charakterisieren kann, dies jedoch immer nur eine Annäherung darstellt. Mit einer oberflächlichen Einteilung in nur einen Verhaltensstil werden Sie also keinem Menschen gerecht, zumal jeder seine individuelle Lernerfahrung hat, die zusätzlich sein Verhalten beeinflusst.

Sie sollten also meist verschiedene Handlungsempfehlungen bei einem Menschen kombinieren, weil dieser in der Regel einem Mischtyp entspricht. So gelingt es Ihnen besser, mit diesem einen passenden Umgang zu pflegen.

Mit verschiedenen Persönlichkeitstypen erfolgreich umgehen

Ihr eigener Geschäftsführer ist ein "Vertriebstyp"

Ihr Geschäftsführer nutzt gerne seine Kontakte, die er durch seine vielfältigen Interessen und zahlreichen Verbandsmitgliedschaften geknüpft hat. Klar, dass er auch den Vertrieb leitet. Aufgrund seiner Begeisterungsfähigkeit und Überzeugungskraft sind schon viele Aufträge zustande gekommen. Allerdings mussten meist kleine Abstriche bezüglich der versprochenen Leistung gemacht werden, da bestimmte Kundenwünsche einfach nicht realisierbar waren. Dies verärgerte viele Kunden.

Wenn Sie selbst der technische Umsetzer oder fachlich Verantwortliche für das Projekt im Unternehmen sind, bieten Sie Ihrem Geschäftsführer an, ihn beim Gespräch mit den Kunden fachlich zu unterstützen: Neben ihm als emotionalem Vertriebstyp kann ein sachlicher Fachmann nicht schaden. Derartige Tandems beim Kundenge-

Autor



Martina Gessner

Dipl.-Psych., Trainerin,
Beraterin, Coach, langj.
Erfahrung im Bereich

Personalentwicklung, Autorin

Kontakt: info@move-and-grow.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Kommunikation](#)

› [Sozialkompetenz](#)

sprach werden immer beliebter. Die sachliche Komponente erhöht die Glaubwürdigkeit und schafft Vertrauen, denn der Umsetzende sitzt mit am Tisch. Sie können beim Kunden abwechselnd die Gesprächsführung übernehmen und so dort verschiedene Menschentypen ansprechen.

Überlassen Sie allerdings – wenn Sie der Fachmann sind – Ihrem Vorgesetzten überwiegend die Bühne und die Hauptredezeit. Treten Sie nur ab und an ergänzend und vertiefend aus dem Hintergrund und unterstützen Sie ihn ansonsten durch freundliches Lächeln oder Kopfnicken. Unterlassen Sie es, Ihrem Chef vor dem Kunden zu widersprechen, aber melden Sie durchaus gewisse Bedenken an, wenn Sie es für nötig erachten. Übernehmen Sie die Aufgabe, wichtige Inhalte des Gesprächs zu notieren und am Ende zusammenzufassen, damit Vorhaben und Entscheidungen nicht untergehen.

Der "Inspirator-Typ" ist Neuem gegenüber aufgeschlossen, redegewandt und begeistert andere von seinen Ideen. Er möchte gesehen und gemocht werden und hat meist viele Bekannte. Da er ungern alleine ist, arbeitet dieser Typ überwiegend im Team und pflegt auch den Kontakt zu Nachbarabteilungen. Gegen allzu feste Strukturen und langweilige Prozeduren wird er rebellieren, denn er braucht Freiheit und Flexibilität. Ein Geschäftsführer, wie in unserem Beispiel, verfügt in der Regel über ein großes Netzwerk und steht fortlaufend in Kommunikation mit verschiedensten Zielgruppen. Den Begriff "Team" muss man im Zusammenhang mit diesem Typ also etwas weiter fassen: Es geht um Beziehungen, Austausch und um das Gemeinsame, also das positive "Wir-Gefühl", das entstehen muss, damit der "Inspirator" Top-Leistung abrufen kann.

Handlungsempfehlungen für den Umgang mit dem "Inspirator-Typ":

- Bieten Sie ihm eine freundliche Umgebung und lassen Sie ihm Zeit für Kontakt und Geselligkeit.
- Geben Sie dem "Inspirator-Typ" ausreichend Raum, sich zu präsentieren.
- Reden Sie über Menschen und ihre Erlebnisse oder über Ideen, die Sie selbst faszinieren.
- Zeigen Sie sich freundlich und optimistisch und wecken Sie bei Ihrem Gesprächspartner durch Ihre Sprache Bilder und Emotionen.
- Erfragen Sie seine Meinung zu verschiedenen Themen und Erfahrungen.
- Lassen Sie ihn Möglichkeiten und Ideen erdenken, sodass er seine Kreativität entfalten kann, z.B. auch im Brainstorming mit Kollegen.
- Nehmen Sie sich genügend Zeit, um unterhaltsam und interessant zu sein; zeigen Sie Emotionen.
- Geben Sie Feedback zu seinen Äußerungen – wenn auch nur nonverbal, z.B. durch ein Lächeln oder Kopfnicken.
- Bieten Sie Referenzen von Leuten, die dem Inspirator bedeutend und prominent erscheinen.
- Schauen Sie persönlich vorbei, anstatt lange E-Mails zu schreiben.
- Wenn er ein Mitarbeiter ist: Lassen Sie ihn im Team, oder zumindest im Tandem, arbeiten, damit er sich austauschen und durch die Meinungen und Feedbacks der anderen bereichern kann.
- Äußern Sie Anerkennung für seine Kreativität und sein Engagement.

Ihr Projektauftraggeber ist ein "schneller Entscheider"

Im Laufe Ihres Projekts stellen Sie fest, dass Sie Ihre Software voraussichtlich nicht bis zum vereinbarten Termin liefern können. Sie können nun gegenüber Ihrem Projektauftraggeber behaupten, dass alles planmäßig läuft und der Prototyp rechtzeitig fertiggestellt sein wird, auf die Gefahr hin, dass es doch nicht klappt. Oder Sie teilen frühzeitig offen mit, dass es wegen Ressourcen-Engpässen zu einer Verzögerung von vier Wochen kommen wird.

Ihr Auftraggeber wird sicherlich so oder so nicht erfreut sein. Dennoch wird gerade dieser Persönlichkeitstyp es schätzen, rechtzeitig darüber in Kenntnis gesetzt worden zu sein, so dass er ggf. Gegenmaßnahmen zur Lösung des Problems einleiten kann. Natürlich wird er von Ihnen zuerst wissen wollen, wie Sie den Schwierigkeiten begegnen, um seine Nachteile zu minimieren. Er wird auch (zu Recht) nachverhandeln wollen, um etwas für sich bzw. das Unternehmen herauszuschlagen. Was die Beziehung zu Ihnen angeht, so wird er Sie weiterhin als ehrlichen Geschäftspartner wahrnehmen. Wenn Sie Ihre Lieferverzögerung jedoch erst "5 vor 12" beichten, werden Sie von diesem Kunden mit Sicherheit keinen Folgeauftrag bekommen – dafür aber einen Wutanfall riskieren und womöglich eine saftige Strafzahlung leisten müssen!

Der "schnelle Entscheider" ist ein Machertyp, der klare Zielvorstellungen hat und stets aktiv und ergebnisorientiert vorgeht. Seine Meinung bringt er ohne Umschweife zum Ausdruck und setzt diese in der Regel auch durch. Sie erkennen ihn an kurzen, prägnanten Aussagen, einem willensstarken, kraftvollen Auftritt und einer spürbaren Ungeduld, die von ihm ausgeht.

Um einen "schnellen Entscheider" von Ihren Vorhaben zu überzeugen, sollten Sie bestimmte Spielregeln und Vorgehensweisen beachten:

- Gehen Sie geradlinig und direkt auf ihn zu. Sagen Sie ohne Umschweife, was Sie wollen. Auf Small Talk können Sie verzichten.
- Präsentieren Sie konkrete Informationen und Fakten – so kurz wie möglich.
- Bleiben Sie beim Thema und auf der Sachebene. Gute Argumente überzeugen ihn.
- Bereiten Sie sich gut auf Ihr Gespräch vor. Sie punkten durch Ihre eigene Überzeugtheit sowie Ihren Sachverstand.
- Vertreten Sie Ihren Standpunkt selbstbewusst und hartnäckig.
- Vermitteln Sie Glaubwürdigkeit, indem Sie neben den Vorteilen auch die Nachteile Ihres Vorschlags benennen.
- Heben Sie die Chancen für Prestigeerwerb oder Effizienz hervor.
- Geben Sie direkte Antworten.
- Zeigen Sie Eigeninitiative und vorausschauendes, realitätsnahes Denken.
- Weisen Sie auf Probleme hin, bieten Sie aber auch gleich Lösungen an.
- Bieten Sie ihm Optionen an, aus denen er wählen kann.

- Schreiben Sie kurze E-Mails, in denen Sie die wesentlichen Fakten knapp darstellen (Kernaussage am Anfang, Bullet-Points für wichtige Unterpunkte, Details im Anhang).
- Halten Sie ein, was Sie zugesagt haben – und informieren Sie rechtzeitig, wenn Sie etwas nicht schaffen.

Der Projektleiter auf Auftraggeberseite ist ein "detailverliebter Analytiker"

Sie haben einen Termin mit dem Fachgebietsleiter Ihres Auftraggebers. Es geht darum, den Projektstatus anhand des definierten Meilensteins zu besprechen. Vor dem Termin sollten Sie eine kurze Agenda mit den Besprechungsthemen versenden, einen Zeitrahmen vorschlagen und ggf. Vorabinformationen zu den Themen beifügen, damit sich Ihr Gesprächspartner in schwierige Inhalte einlesen und entsprechend vorbereiten kann. Lassen Sie ihm Raum, eigene Themen zu ergänzen. Ihr Auftreten beim Termin sollte absolut korrekt, professionell und sachlich sein. Sparen Sie sich Scherze oder langen Small Talk, sondern informieren Sie nüchtern über den Verlauf des Projekts. Machen Sie auch auf Schwierigkeiten und mögliche Risiken aufmerksam, aber dramatisieren Sie nicht, sondern zeigen Sie Lösungswege auf. Beziehen die Ihren Gesprächspartner als Fachmann mit ein und erkundigen Sie sich nach seinen Gedanken.

Der "detailverliebte Analytiker" ist ein stiller Beobachter, der alles hinterfragt, durchdenkt und bewertet. Einen Plan zu haben, gibt ihm Sicherheit, denn er möchte nichts dem Zufall überlassen. Gleichzeitig ist er ein sehr kritischer Mensch, der eher Probleme und Schwierigkeiten als Vorteile in einem Projekt sieht. Das Streben nach Perfektion ist eines seiner Hauptmerkmale, da er grundsätzlich keine Fehler machen möchte. Dafür braucht er Zeit.

Um mit dem "detailverliebten Analytiker" effektiv zu arbeiten, gehen Sie strukturiert und planvoll vor und haben Sie stets ausreichende Hintergrundinformationen parat:

- Bereiten Sie Ihre Themen gründlich und strukturiert vor.
- Stellen Sie sich auf kritische Fragen ein und nehmen Sie seine Bedenken ernst.
- Bleiben Sie auf der Sachebene. Verhalten Sie sich fair und zuverlässig.
- Benennen Sie Vor- und Nachteile sowie Risiken Ihres Vorschlags.
- Präsentieren Sie konkrete Informationen und stichhaltige Fakten. Je mehr Zahlen und Statistiken Sie bringen, desto glaubwürdiger wirken Sie auf ihn.
- Skizzieren Sie das geplante Vorgehen so detailliert wie möglich, damit er den Prozess nachvollziehen kann.
- Minimieren Sie sein Risiko, indem Sie ihm für einen gewissen Zeitraum Garantien geben. Damit ist sein Risiko (eine falsche Entscheidung zu treffen) minimiert.
- Bieten Sie ihm solide, greifbare sowie praktische Nachweise für Ihre Behauptungen.
- Wenn möglich, geben Sie ihm Zeit, um gründlich zu sein, damit er seinem Anspruch nach hoher Qualität und Korrektheit gerecht werden kann. Halb durchdachte Aussagen wird er nicht machen.
- Begegnen Sie ihm aufrichtig und verbindlich. Halten Sie ein, was Sie versprechen.
- Weisen Sie auf Verluste hin, die durch Verzögerungen entstehen können.

- Stellen Sie "Wie?"-Fragen, um seine Meinung zu hören.
- Unterbreiten Sie einen kompletten Vorschlag und erläutern Sie auch die Details.
- Zollen Sie ihm Anerkennung für sein Fachwissen und die hohe Qualität seines Arbeitsergebnisses.

Die Teamassistentin ist ein vorsichtiger "Unterstützer-Typ"

Sie wollen sich von Ihrer Teamassistentin in Ihrem Projekt unterstützen lassen. Sie wünschen sich von ihr eine Recherche bzgl. wissenschaftlicher Untersuchungsergebnisse über ein neues Fachthema. Die Ergebnisse soll sie Ihnen in einer Excel-Liste zusammenstellen und ein wenig aufbereiten. Bislang haben Sie Ihre Kollegin als sehr kooperativ, aber ohne viel Eigeninitiative erlebt und wissen, dass sie sich auch nicht gerne unter Druck setzen lässt. Gehen Sie daher mit Ihrem Arbeitsauftrag freundlich auf sie zu und fragen z.B., ob sie ein paar Minuten Zeit für Sie hat, weil Sie ihre Unterstützung in Ihrem neuen Projekt bräuchten. Dann erklären Sie in aller Ruhe, um welches Projekt es sich handelt und worin ihre Unterstützung bestehen soll. Geben Sie ihr Zeit zum Nachfragen. Damit sie ihre Aufgaben in Ihrem Sinne erfüllen kann, sagen Sie ihr möglichst genau, wonach sie suchen soll und wo sie fündig werden kann. Skizzieren sie der Teamassistentin, wie die gewünschte Auflistung aussehen und was sie beinhalten soll. Je genauer Sie ihr Vorgaben machen, umso sicherer fühlt sich Ihre Kollegin und umso zufriedener werden Sie am Ende mit dem Ergebnis sein. Diese Zufriedenheit drücken Sie am besten verbal mit einem kleinen Lob und Dank aus, sodass sich Ihre Kollegin auch beim nächsten Mal wieder gerne für Sie einsetzen wird.

Der "Unterstützer-Typ" verhält sich berechenbar, kooperativ und loyal. Er ist in einem Umfeld motiviert, das harmonisch und verlässlich zusammenarbeitet. Zu einem kleinen Kreis von Menschen bauen Vertreter dieses Typs enge Beziehungen auf, wobei die Vertrauensbasis hierbei das Wichtigste ist. Geduld, Besonnenheit und Hilfsbereitschaft charakterisieren sein Verhalten. Einen einmal erreichten Status will er unbedingt behalten, sodass Veränderung eher negativ betrachtet wird. Routinearbeiten werden daher auch großen Herausforderungen vorgezogen.

Um das Vertrauen von "Unterstützer-Typen" zu gewinnen, müssen Sie eine verlässliche und wertschätzende Beziehung aufbauen:

- Fangen Sie mit einer persönlichen Bemerkung an. Ohne eine gute Beziehung wird die Zusammenarbeit schwierig.
- Zeigen Sie aufrichtiges Interesse an seiner Person.
- Nehmen Sie sich Zeit für die Beziehungspflege und finden Sie Gemeinsamkeiten.
- Stellen Sie "Wie?"-Fragen, um ihm seine Meinung zu entlocken.
- Achten Sie genau auf mögliche Bereiche anfänglicher Meinungsverschiedenheit oder Unzufriedenheit: Der Unterstützer-Typ ist sehr sensibel und verschließt sich schnell, wenn er sich unwohl fühlt.
- Wenn Sie Kritik üben, machen Sie deutlich, dass sie nur ein ganz bestimmtes Verhalten betrifft und Sie nicht ihn als Person meinen.
- Definieren Sie Ihre Erwartungen an ihn klar und vorzugsweise schriftlich.
- Signalisieren Sie Aufrichtigkeit durch eine leise, unaufdringliche Art. Haben Sie Geduld.

- Geben Sie ihm Bedenkzeit und lassen Sie ihn Veränderung planen und selbst gestalten.
- Geben Sie vollständige Erklärungen, detaillierte Informationen und Beispiele, weil ihm dies Sicherheit gibt.
- Sprechen Sie geduldig über persönliche Ziele und arbeiten Sie mit ihm daran, diese Ziele zu erreichen. Hören Sie zu und seien Sie empfänglich.
- Loben Sie seine Loyalität und seine Zuverlässigkeit.

Fazit

Eine gute Menschenkenntnis wird Ihnen in vielen Projektsituationen Vorteile verschaffen: Ihre Gesprächspartner fühlen sich verstanden und wertgeschätzt, gehen motiviert ihren Aufgaben nach und arbeiten gerne mit Ihnen zusammen.

Um die Menschen mit ihren verschiedenen Handlungsstilen erkennen und unterscheiden zu können, brauchen Sie eine gute Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeit. Trainieren Sie also diese Gabe, indem Sie im Restaurant, in der U-Bahn oder im Kaufhaus andere beobachten und versuchen Sie, auch die Reaktionen Ihres Gegenübers in Bezug auf Ihre eigene Körpersprache und Ihre Aussagen wahrzunehmen. Bleiben Sie offen für zusätzliche (verbale und nonverbale) Informationen Ihres Gesprächspartners, damit Sie Ihr Verhalten ggf. neu justieren können.

Wenn Sie Ihr eigenes Handeln dann an die jeweiligen Anforderungen der einzelnen Persönlichkeitstypen und Situationen anpassen, müssen Sie immer entscheiden, wie weit Sie dabei gehen, um authentisch zu bleiben. Sie sollten nie "so tun als ob": Täuschen Sie einem Mitmenschen gegenüber ein bestimmtes Verhalten, z.B. Geduld vor, wird er das sehr wahrscheinlich durchschauen und künftig misstrauisch sein. Nimmt Ihr Gegenüber jedoch Ihr ehrliches Bemühen wahr, wird er Ihnen ähnlich fair und zugewandt begegnen. Damit haben Sie eine gute Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen.

Literatur

- Asendorpf: Psychologie der Persönlichkeit, Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2007
- Bents, Richard; Blank, Reiner: Typisch Mensch. Einführung in die Typentheorie, 3., überarb. Aufl., Hogrefe, Göttingen 2005
- Gay, Friedbert (Hrsg.): Das DISG®-Persönlichkeitsprofil, persolog GmbH Verlag für Managementsysteme, Remchingen 2004
- Gessner, Martina: **Menschenkenntnis**, Haufe-Lexware, Freiburg 2011
- Scheelen, Frank: Menschenkenntnis auf einen Blick, mvG Verlag, Heidelberg 2000

Fachbeitrag

Die Mischung macht's

Diversity Management – Vielfalt in Teams fördern

Teil 1: Herausforderungen und Vorteil

Im Herbst 2009 führte ein Team aus Informatikern eines renommierten Software-Dienstleisters mit Mitarbeitern des Bereichs "Schadenservice" eines deutschen Versicherungsunternehmens Interviews durch. Das Team bestand überwiegend aus jungen Letten und Polen. Aus den Interview-Ergebnissen sollte eine Prozess- und Ablaufbeschreibung über die Schadensabwicklung erstellt werden. Diese Beschreibung bildete die Basis für ein Fachkonzept, anhand dessen eine Software für den Schadenservice entwickelt werden sollte. Das Gesamtvolumen des Projekts lag im zweistelligen Millionen-Euro-Bereich.

Nach fast einjähriger Arbeit überprüften Mitarbeiter der Innenrevision des Versicherungsunternehmens das Fachkonzept. Sie stellten fest, dass es unvollständig war und es Abläufe in weiten Teilen falsch oder missverständlich beschrieb. Erhebliche Nachbesserungen nahe dem Umfang einer Neuerstellung waren erforderlich.

Was war geschehen? Die Informatiker im Team, das am Fachkonzept arbeitete, waren zwar fachlich sehr gut ausgebildet, verfügten aber nur über begrenzte Kenntnisse der deutschen Sprache. So führten sie die Interviews mit den deutschen Mitarbeitern des Versicherungsunternehmens überwiegend auf Englisch. Die Kommunikation gestaltete sich schwierig, beide Seiten klagten über Verständigungsprobleme. Die sehr erfahrenen, teilweise schon älteren Sachbearbeiter der Versicherung trauten sich nicht, das Vorgehen des externen Dienstleisters zu kritisieren, da der Vorstand angeordnet hatte, für das Projekt externe Berater hinzuzuziehen. Insgesamt gab es viel Frust und Unruhe im Unternehmen. Es entstand ein hoher finanzieller Schaden und das Gesamtprojekt verzögerte sich erheblich.

Heterogene Projektteams – eine Herausforderung für Projektleiter wie Projektmitarbeiter

Ein solches Desaster bildet im internationalen Projektgeschäft leider keine Ausnahme. Die Hauptursache liegt häufig in der Heterogenität des Projektteams, insbesondere wenn die Teammitglieder aus verschiedenen Kulturen stammen und dadurch Kommunikationsbarrieren wie im geschilderten Fall entstehen.

Autor



Dr. Hans-Jürgen Jeebe

Unternehmensberater PM
u. Neugründung, Hoch-
schuldozent BWL, langj.

Führung in Projekt und Linie, Schwer-
pkt: SW-Entwickl., Veröffentl. u.a. zu
PM-Themen

Kontakt: HJJeebe@t-online.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Teamführung](#)

› [Best Practices](#)

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Arbeitswelt sowie der demografischen Entwicklung müssen sich deutsche Unternehmen jedoch darauf einstellen, dass ihre Belegschaft immer heterogener wird. Der Mangel an Fachkräften, insbesondere im Ingenieur- und IT-Bereich, führt dazu, dass Betriebe alle Ressourcen nutzen müssen, die auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sind.

Neben ausländischen Spezialisten versuchen Unternehmen bereits seit einigen Jahren verstärkt, auch weibliche und ältere Arbeitnehmer in die Belegschaft einzubinden. So hat z.B. die SAP AG für diese Gruppen spezielle Netzwerke aufgebaut, wie z.B. Business Women's Network@SAP, Family&Career@SAP und Generations@SAP. Diese bieten Foren, in denen Mitarbeiter Informationen austauschen können. Anregungen und Initiativen aus diesen Foren unterstützen das Personalplanungsziel von SAP, hochqualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Diese gesellschaftliche Entwicklung wirkt sich besonders auf die Arbeit in Projektteams aus, deren personelle Zusammensetzung zukünftig noch "bunter" aussehen wird, da Frauen und Männer, jüngere und ältere Mitarbeiter sowie Mitarbeiter aus verschiedenen Kulturkreisen zusammenarbeiten. Es stellt sich die Frage, inwiefern diese zunehmende Heterogenität ein Risiko für Projekte darstellt, die ohnehin, abhängig von Branche und Aufgabenstellung, mit besonderen Risiken belastet sind. Für den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts spielt eine gute Kommunikation innerhalb des Projektteams und mit den Auftraggebern eine entscheidende Rolle. Um zu vermeiden, dass in heterogenen Teams die Kommunikation mangelhaft bzw. nicht passgenau ist, müssen gezielt Maßnahmen getroffen werden.

Beispiel

In einem Software-Entwicklungsunternehmen kündigt eine Reihe von Mitarbeitern eines eingespielten Entwicklerteams und verlässt den Betrieb. Damit das Unternehmen seine vertraglichen Verpflichtungen erfüllen kann, wird das Team mit Frauen, die gerade aus ihrer Familienphase in den Betrieb zurückkommen, und mit älteren Mitarbeitern, die kurz vor Beginn ihrer Altersteilzeit stehen, aufgestockt. Zusätzlich wird ein Teilprojekt an ein Team in Indien ausgelagert, das eng mit dem "Masterteam" zusammenarbeiten soll.

Diese Gesamtsituation stellt für den Projektleiter eine große Herausforderung dar. Unter Berücksichtigung der interkulturellen Unterschiede muss er die Aufgaben im Team neu verteilen, mit Hilfe von Teamentwicklungsmaßnahmen die neuen Teammitglieder integrieren sowie die Zusammenarbeit mit dem indischen Team organisieren.

Nancy J. Adler, Professorin für Internationales Management an der McGill University in Montreal, Canada, ist der Ansicht, dass Mitglieder heterogener Gruppen effizienter zusammenarbeiten als Mitglieder homogener Gruppen (Adler, 2007). Besonders bei komplexen Problemen eröffnen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten, kulturellen Hintergründe, Lebenserfahrungen sowie Netzwerke unterschiedliche Blickwinkel, um kreative Lösungen zu entwickeln, so Adler.

Wie das einleitende Beispiel zeigt, kann diese Heterogenität aber auch zu Problemen führen, bis hin zum Scheitern eines Projekts. Heterogenität in Projektgruppen ist also nicht zwingend ein Wettbewerbsvorteil. Nur wenn man heterogene Projektgruppen gezielt steuert (Diversity Management), kann eine höhere Teamleistung entstehen.

! Arbeiten in multikulturellen Teams auch Frauen, können Projektleiter besonders gefordert sein, wenn männliche Teammitglieder, die z.B. aus südeuropäischen, arabischen oder asiatischen Kulturen stammen, kulturell bedingte Vorurteile gegenüber Frauen hegen.

Der Umgang mit heterogenen Projektteams verlangt besondere Kompetenzen, vor allem im Bereich der "weichen Einflussfaktoren" (Soft Skills), sowohl vom Projektleiter als auch von den Projektmitarbeitern. Gefordert sind Sensibilität für Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter und deren Akzeptanz, die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, die aufgrund dieser Unterschiedlichkeit entstehen, sowie die Bereitschaft, diese im Team zu lösen.

Zukunftsforscher, wie Matthias Horx, halten die Gestaltung der Arbeit in "buntgemischten" Projektteams für eine der wesentlichen Herausforderungen im Projektmanagement. In seinem Vortrag "Die Zukunft nach der Krise", den er im Rahmen des PM Forums 2010 in Berlin gehalten hat, sieht Horx die Gesellschaft aktuell in einer komplexen Sinn- und Orientierungskrise und zeigt angesichts gesättigter Märkte Wege zu einer kreativen Ökonomie auf. Diese beinhaltet auch neue Arbeitsformen, wie z.B. die heterogener Projektteams (Horx, 2010, S. 20).

Projektteams mit Männern – und Frauen

Generell sind Frauen in Projektteams der MINT-Branchen (MINT = **Mathematik, Informatik, Natur- und Technikwissenschaften**) **stark unterrepräsentiert**. In IT-Projekten mangelt es z.B. seit Jahren an weiblichen Fachkräften. Dieses Problem lässt sich auch in absehbarer Zeit nicht beheben. Im Gegenteil: Die Zahl der Informatikstudentinnen an deutschen Universitäten nimmt weiter ab.

Dabei bietet gerade die Projektorganisation auf den ersten Blick Freiräume für flexible Arbeitsgestaltung. Nicht in allen Projektphasen ist es erforderlich, dass alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit am gleichen Ort arbeiten. Allerdings müssen Mitarbeiter in der Projektpraxis, unabhängig ob Frau oder Mann, neben dem intellektuellen Potential und entsprechender fachlicher Qualifikation folgende Anforderungen erfüllen:

- Sie müssen bereit sein, bedarfsabhängig auch erheblich über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus zu arbeiten.
- Sie müssen offen dafür sein, an unterschiedlichen Orten eingesetzt zu werden, und – im Zuge der Internationalisierung – auch aufgeschlossen sein, im Ausland zu arbeiten.

Flexiblere Arbeitszeitmodelle können Anreize für Frauen schaffen

Häufig lassen sich diese Anforderungen nicht mit der privaten Situation von Frauen vereinbaren. Mehr als von Männern wird von ihnen erwartet, dass sie neben dem Beruf familiäre Verpflichtungen wahrnehmen, insbesondere die Kinderversorgung, aber auch die Pflege bedürftiger Angehöriger. Eine Tätigkeit, z.B. als Software-Entwicklerin in einem Projekt, ist so für Frauen wenig attraktiv.

Wie lassen sich also Anreize schaffen, die es Frauen ermöglichen, Projektarbeit und Familie zu vereinbaren? Von hoher Bedeutung ist hier die Führungsqualität des Projektleiters. Er sollte so weit wie möglich für die familiären Anliegen seiner weiblichen Teammitglieder Verständnis zeigen und ihnen Arbeitsbedingungen zubilligen, wie z.B. flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, zeitweise im Home-Office zu arbeiten. Bei der Projektorganisation muss er die Prioritäten und persönlichen Zielsetzungen der Mitarbeiter mit und ohne Verpflichtungen gegenüber Fami-

lienangehörigen berücksichtigen und versuchen, einen Ausgleich zwischen privaten Interessen und projektbezogenen Anforderungen herzustellen. Dazu gehört auch, die gruppenrelevante Kommunikation, z.B. Statusmeetings, zu Zeiten zu planen, zu denen alle Teammitglieder anwesend sind.

Gemeinsame Verantwortung, aber auch das Vertrauen zueinander, tragen dazu bei, dass Projekte erfolgreich sind. Letztendlich zählt das Ergebnis. Projektleiter und Projektmitarbeiter sollten akzeptieren, dass es vielleicht auf eine Weise zustande kommt, die nicht der traditionellen Vorstellung entspricht, dass ein Projektmitarbeiter jederzeit im Betrieb präsent und verfügbar bzw. beliebig räumlich flexibel sein muss.

Gezielte Führungskräfte-Entwicklung von Frauen

Eine Frau als Projektleiterin ist noch seltener anzutreffen als in der Funktion einer Projektmitarbeiterin. Aufgrund des absehbaren Mangels an qualifiziertem Führungskräfte-Nachwuchs sind Unternehmen vermehrt dazu bereit, weibliches Know-how und Führungspotential anzuerkennen und Frauen Karrierechancen zu bieten. Sie tun gut daran, Frauen im Rahmen einer individuellen Karriereplanung Perspektiven aufzuzeigen und, falls notwendig, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, familiäre Verpflichtungen und Projektarbeit zu vereinbaren.

Die Tätigkeit als Projektleiterin ist naturgemäß zeitlich befristet. Sie erlaubt es Frauen, ihre eigenen Vorstellungen von beruflicher Karriere zu festigen, einen eigenen Führungsstil zu entwickeln und zu überprüfen, ob sich auf diese Weise Beruf und Familie vereinbaren lassen.

Fortschrittliche Unternehmen werben bereits an Schulen und Hochschulen damit, dass sie Frauen einstellen und fördern. Die Bank Austria hat z.B. ein transparentes Karrieresystem entwickelt, informiert über neue Instrumente in der Personalentwicklung für Frauen, wie z.B. Führungskräfte Trainings und Einzelcoaching, und ermutigt damit vor allem auch Mitarbeiterinnen zur Karriere im eigenen Unternehmen. Darüber hinaus initiierten und unterstützen der Vorstand, der Personalbereich und die Diversity-Beauftragte dieser Bank ein Netzwerk bereits erfolgreicher Frauen im Unternehmen.

Projektteams mit höherem Frauenanteil sind erfolgreicher

Die Psychologin Anita Williams Woolley und ihr Forscherteam an der Carnegie Mellon Universität, Pittsburgh, USA, fanden in einer Studie u.a. heraus, dass in Teams mit steigender Zahl weiblicher Teilnehmer die kollektive Denkleistung signifikant höher war und diese Teams bei Tests deutlich besser abschnitten als rein männliche Teams (Weber, in: süddeutsche.de, 01.10.2010, und Wooley, in: Science AAAS, 29.10.2010). Die Studie untersuchte 152 Gruppen und sah dies in der stärkeren sozialen Kompetenz der Frauen begründet, mit der sich diese ins Team einbrachten. Nach Professor Thomas W. Malone, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA, der an der Studie beteiligt war, lassen sich diese Erkenntnisse z.B. nutzen, um durch eine gezielte Veränderung der Gruppenzusammensetzung die Zusammenarbeit von Teams im Top-Management oder in der Produktentwicklung zu verbessern (Dizikes, 2010).

In ihrem Artikel "Männer und Frauen – als Team unschlagbar" (Höhler, 2000) kommt die Professorin Dr. Gertrud Höhler zum Ergebnis, dass sich männliche Eigenschaften wie Dominanz, Durchsetzungsvermögen sowie die ausschließliche Konzentration auf das zu erreichende Ziel hervorragend die Vorteile weiblicher Eigenschaften ergänzen:

- Die stärkere soziale Orientierung von Frauen begünstigt das interne Klima in Teams und den Kontakt zu Kunden.
- Der Kommunikationsfähigkeit wird innerhalb der Managementfähigkeiten zunehmend ein höherer Stellenwert beigemessen. Frauen können hier ihre Stärken einbringen.
- Frauen gelten zudem als innovationsstark, da sie mit ungeordneten Szenarien umgehen können.
- Frauen lassen sich von ihrem Unternehmen nicht "mit Haut und Haaren" vereinnahmen, sondern sind in der Lage, ihren männlichen Kollegen Probleme durch eine Sicht von "von außen" zu spiegeln. Dies ermöglicht objektivere Bewertungen, die auch auf der Basis von Kompromissbereitschaft entstehen.

Nach diesen Erkenntnissen dürfen sich Projektleiter glücklich schätzen, die Frauen in ihren Teams beschäftigten.

In Zukunft werden Unternehmen verstärkt auf geschlechtergemischte Teams setzen, welche die Aufgaben zwischen Frauen und Männern so aufteilen, dass sich Know-how und Fähigkeiten beider Geschlechter ergänzen.

Jüngere und ältere Mitarbeiter in Projektteams

Arbeiten jüngere und ältere Mitarbeiter in Projektteams zusammen, ist das Denken übereinander häufig von Stereotypen geprägt:

- Jüngere Mitarbeiter gelten generell als belastbarer und dynamischer, d.h. sie reagieren in kritischen Situationen schneller und treffen Entscheidungen. (Dies können auch mal die falschen sein.) Sie gelten als lernfähiger, andererseits aber als nicht kompetent und erfahren genug, um verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen.
- Ältere Mitarbeiter hingegen werden prinzipiell als erfahrener, ausgeglichener, zuverlässiger und mit höherer Kommunikations- und Sozialkompetenz ausgestattet angesehen, aber auch als weniger leistungsfähig, weniger lernfähig und anfälliger für Krankheiten.

Dies hat zur Folge, dass jüngere Mitarbeiter älteren keine Aufgaben zutrauen, die den Einsatz moderner Technologien erfordern, und jüngere Mitarbeiter darum kämpfen müssen, früh eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe übertragen zu bekommen.

Die Altersunterschiede von Teammitgliedern im Projekt können jedoch Chancen für Innovation und besondere Leistungen bieten. Bei kreativen und strategischen Aufgaben sind altersheterogene Teams im Vorteil, wenn sie ihre spezifischen Stärken einbringen: die jüngeren Mitarbeiter ihre hohe Dynamik und Belastbarkeit, die älteren Mitarbeiter ihre Erfahrung, die dazu beiträgt, dass in einem Projekt bekannte Fehler nicht erneut begangen werden.

Vorurteile und Stereotypen ansprechen

Allerdings muss ein Projektleiter in einem altersheterogenen Team in besonderem Maße die gruppeninterne Kommunikation steuern und Vorurteile und Stereotypen konkret benennen. Ältere Mitarbeiter beziehen ihr berufliches Selbstbewusstsein aus ihren Erfahrungen. Sie bewerten dieses Wissen sehr hoch, sind aber unsicher, wie sie im Team wahrgenommen werden. Jüngere Mitarbeiter nehmen diese Erfahrungen zur Kenntnis, halten sie aber für weniger wichtig. Sie wollen ihre eigenen Erfahrungen machen und begegnen den Älteren teilweise mit Ignoranz.

Dies kann ältere Mitarbeiter verunsichern und dazu bewegen, sich zurückzuziehen, nach dem Motto "Wenn meine Erfahrung Euch nicht wichtig ist, müsst Ihr eben gegen die Wand laufen". Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern findet dann projektbezogen nur noch eingeschränkt statt und informell überhaupt nicht mehr. Mangelnde Kommunikation führt zu einem geringeren Gruppenzusammenhalt und häufig zu einer höheren Fluktuation, abhängig davon, wie groß die Altersunterschiede im Team sind.

Die amerikanische Psychologin Susan Jackson vertritt die Auffassung, dass sich bereits beim Betrachten der Zusammensetzung von Teams sagen lässt, in welchem Umfang die Teammitglieder miteinander kommunizieren werden (Jackson, 1996). So wird bei Kick-off-Meetings schnell klar, wer als Wortführer auftritt und wie die Teammitglieder miteinander umgehen. Befinden sich neben jüngeren, offensiv auftretenden Teammitgliedern auch ältere, eher zurückhaltende Mitarbeiter im Team, so ist nach Jackson damit zu rechnen, dass die Kommunikation zwischen diesen beiden Altersgruppen schwierig werden wird.

Atmosphäre von Akzeptanz und Wertschätzung schaffen

Die Konflikte, die aus der unterschiedlichen Bewertung von Erfahrungswissen entstehen, lassen sich nur lösen, wenn der Projektleiter als Vorbild fungiert und eine Atmosphäre im Team schafft, die von gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung geprägt ist. Zentraler Bestandteil der Teamkultur sollte es sein, einander in der Unterschiedlichkeit wertzuschätzen und gegenseitige Diskriminierung abzulehnen. Mit der Zeit wachsen so das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe und das Vertrauen zueinander. Konflikte, die aufgrund der Altersunterschiede entstehen, nehmen ab.

Der Projektleiter eines altersheterogenen Teams sollte seinen Mitarbeitern möglichst viel Handlungsspielraum geben, insbesondere, wenn intellektuell anspruchsvolle Ziele erreicht werden sollen. Dies ist einerseits sinnvoll, damit die älteren Spezialisten ihr Erfahrungspotential ausschöpfen können, dient aber auch dazu, die Jüngeren in ihrer Dynamik nicht unnötig einzuschränken und ihr Verantwortungsbewusstsein zu fördern.

Das Team macht dadurch die bewusste Erfahrung, dass es die Aufgaben, die ihm gestellt werden, in eigener Verantwortung, mit eigenem Know-how, aus eigener Kraft bewältigt. Im Idealfall spielt der Projektleiter die Rolle des Moderators und das Team erkennt seine teamspezifischen Fähigkeiten. Dies stärkt den Gruppenzusammenhalt. Gemeinsame Werte werden eher beachtet und gegenseitige Abhängigkeiten bewusster wahrgenommen. Die Zusammenarbeit im altersheterogenen Team sollte von einer konstruktiven Streitkultur geprägt sein. Auch Diskussionen und Auseinandersetzungen verbessern die Zusammenarbeit, wenn die Teammitglieder zuvor Regeln vereinbart haben, um angemessen und wertschätzend miteinander umzugehen.

Interkulturelle Projektteams

In interkulturellen Projektteams arbeiten Teammitglieder unterschiedlicher kultureller Herkunft im In- oder Ausland zusammen. Häufig sind sich einzelne Mitglieder unsicher, wie sie sich gegenüber Teammitgliedern und Projektleitern aus anderen Kulturen verhalten sollen. So werden Teammitarbeiter aus Kulturen, die stark hierarchisch denken, wie z.B. aus Indien, Japan oder Indonesien, die soziale Rangfolge in einem Team nicht hinterfragen. Sie würden es auch als Tabubruch empfinden, Entscheidungen des Projektleiters zu widersprechen. Das bedeutet aber auch, dass sie nicht auf Fehlentscheidungen hinweisen. Das kulturell verschiedene Menschenbild beein-

flusst in der Teamarbeit das Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle. Je größer die kulturellen Unterschiede sind, umso weniger sind Teammitglieder bereit, sich zu vertrauen und zu unterstützen (Bachmann; Wolf, 2007).

Abhängig von ihrem kulturellen Hintergrund planen und priorisieren Teammitglieder ihre Aufgaben auch verschieden. Dieser Hintergrund beeinflusst zudem das unterschiedliche Zeitverständnis, z.B. wie pünktlich Mitarbeiter bei Teambesprechungen erscheinen und Abgabetermine für Arbeitsergebnisse einhalten. So gelten Termine in Deutschland wesentlich verbindlicher als in Teilen von Süd- und Osteuropa. Schon wenn wir unser Nachbarland Frankreich betrachten, können wir Unterschiede erkennen. Franzosen orientieren sich in ihrer Arbeit eher an Zeiträumen als an Zeitpunkten. Termine bzw. Meilensteine werden von ihnen nicht als Deadline wahrgenommen. Der Projektleiter eines interkulturellen Teams muss deshalb mit den Teammitgliedern über ihr unterschiedliches Zeitverständnis sprechen und dieses bei der Terminplanung berücksichtigen.

So ist der Projektleiter bei der Führung eines interkulturellen Projektteams vielseitig gefordert, denn in der Regel hat er in seiner eigenen Kultur seine ersten Führungserfahrungen gesammelt. Er sollte sensibel sein für die kulturelle Besonderheit und Befindlichkeit eines jeden Mitarbeiters bzw. dieses Feingefühl entwickeln (cultural awareness). Auch sollte er sich wertneutral verhalten und das Verständnis für kulturelle Unterschiede fördern, sodass auch die Teammitglieder ihre Kollegen in ihrem kulturell unterschiedlichen Verhalten wertschätzen und dies berücksichtigen.

Führung von heterogenen Projektteams

Um heterogene Projektteams erfolgreich zu führen, muss der Projektleiter sein Führungsverhalten also auf die speziellen, möglicherweise sehr unterschiedlichen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter abstimmen.

Insbesondere Teammitglieder, die nach einer Hochschulausbildung über langjährige Berufserfahrung verfügen und hochkomplexe Aufgaben lösen, sind weniger bereit, ihr spezialisiertes Wissen in Projekten weiterzugeben (Gratton; Erickson, 2008). Aufgrund ihrer individuellen besonderen Leistungsfähigkeit bringen sie weniger "team spirit" in ein Team ein. Sie sind hochqualifizierte Einzelkämpfer mit entsprechendem Elitebewusstsein. Diese Spezialisten verwenden ihr Wissen, um ihre eigenen Ziele durchzusetzen, nach dem Motto "Keep all what you know under your hat". Sie sehen keine Notwendigkeit und keinen Nutzen für sich, dieses Wissen dem Team zur Verfügung zu stellen, da sie befürchten, damit ihre "Alleinstellungsmerkmale" bzw. ihren Wissensvorsprung zu verlieren. Dieses Phänomen verstärkt sich, je größer ein Team ist. Zu den Unterschieden, die eine Zusammenarbeit erschweren, gehören Geschlecht, Alter, Nationalität, Bildungsniveau und Beschäftigungsdauer. Kollegiale Verhaltensformen nehmen ab, je fremder sich die Teammitglieder sind.

Trotzdem können Projektteams, die aus hochspezialisierten Fachleuten bestehen, kooperativ und erfolgreich zusammenarbeiten. Positiv wirkt sich vor allem eine Unternehmenskultur aus, die es Führungskräften ermöglicht, kooperativ zu führen und gegenseitiges Vertrauen und soziale Beziehungen zwischen den Mitarbeitern zu fördern. Auch hier ist es notwendig, dass der Projektleiter kooperatives Verhalten vorlebt, indem er z.B. eigenes spezialisiertes Wissen bereitwillig an die Teammitglieder weitergibt und zugleich vermittelt, dass der Erfolg des Teams auch positive Wirkung auf die persönliche Erfolgsbilanz des einzelnen Mitarbeiters hat.

Vergleich: Arbeitsleistung homogener und heterogener Projektteams

Die Zusammensetzung eines Projektteams beeinflusst den Prozess der Teambildung und die Leistungen, die dieses Team erreichen kann. Bild 1 stellt die Unterschiede in der Arbeitsleistung homogener und heterogener Teams modellhaft dar.

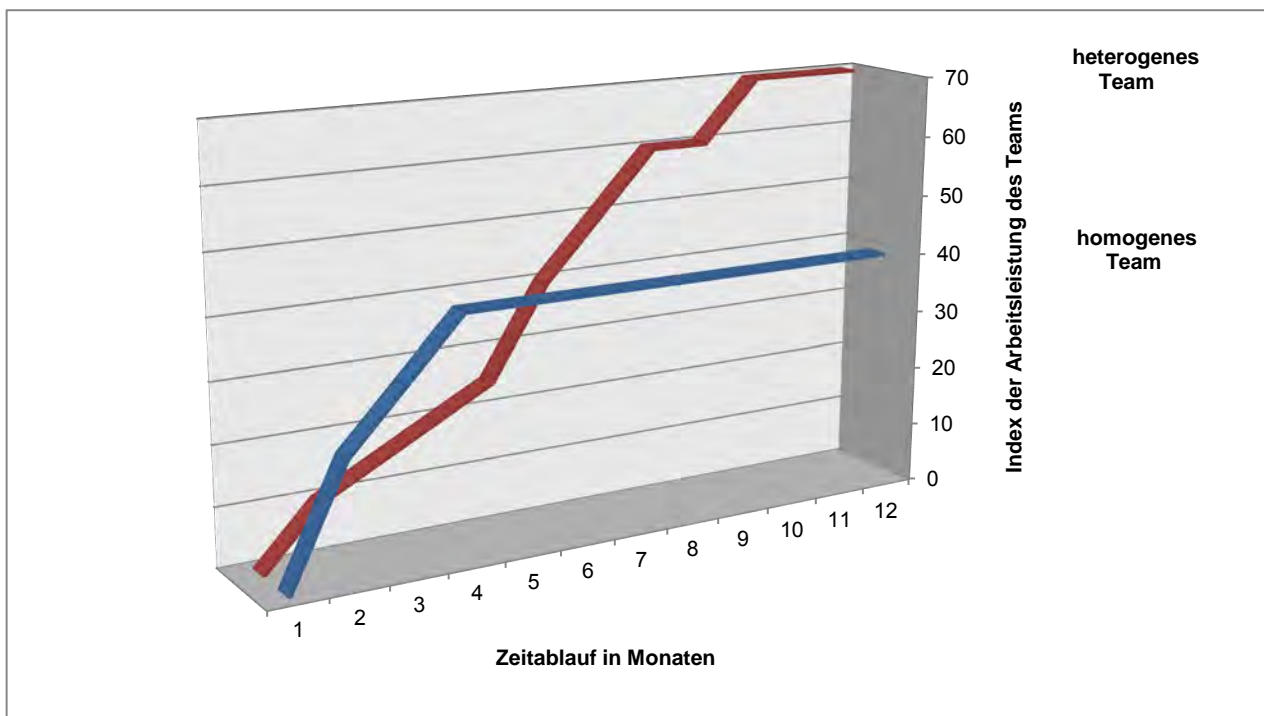


Bild 1: Arbeitsleistung homogener und heterogener Teams im Projektverlauf (Quelle: Jeebe, 2010).

Bei einem **homogenen Projektteam** ist die Teambildungsphase (forming, storming und norming), bis die geforderte Teamleistung (performing) erreicht wird, kürzer als bei einem heterogenen Projektteam. Die Teammitglieder kennen sich häufig schon, sind ungefähr gleich alt, verfügen über ähnliche Erfahrungen und haben den gleichen kulturellen Hintergrund. Dadurch kann sich das Team sehr schnell auf die Aufgaben konzentrieren, die zu erledigen sind.

Zu Beginn des Projekts sollte der Projektleiter deshalb eher aufgabenbezogen führen. Er formuliert klare Ziele und erwartet, dass die Mitarbeiter diese erfüllen. Wenn sich die Teammitglieder im Verlauf des Projekts in ihre Rollen und Aufgabenbereiche eingefunden haben, sollte der Projektleiter seinen Führungsstil von eher aufgabenorientiert zu eher beziehungsorientiert hin ändern. Er sollte verstärkt persönliche Beziehungen zu den Mitarbeitern aufbauen, diese fördern und motivieren. Dabei passt der Projektleiter sein Führungsverhalten an die Projektsituation und Persönlichkeit des Mitarbeiters an (Blank; Weitzel; Green, in: *Personnel Psychology*, vol. 43, 1990).

Bei einem **heterogenen Projektteam** dauert es länger, bis es seine mögliche Höchstleistung erreicht. Dafür liegt das Leistungsniveau insbesondere zur Lösung komplexer Aufgaben höher als beim homogenen Team (siehe Abschnitt "Heterogene Projektteams – eine Herausforderung für Projektleiter wie Projektmitarbeiter").

Der Projektleiter benötigt hier deutlich mehr Energie, um aus den sehr unterschiedlichen Mitarbeitern ein leistungsfähiges Team zu formen. Zu Projektstart sollte er grundlegende Projektinformationen vermitteln und stark mitarbeiterorientiert führen: Er unterstützt, dass sich die Mitarbeiter untereinander kennenlernen und die künftige Arbeitsweise abstimmen. Hierfür sind häufigere Teambesprechungen als bei homogenen Teams notwendig.

Der erhöhte Aufwand in der Startphase des Projekts, in der sich das Team kennenlernt und formiert, muss als eine Investition in eine künftig herausragend gute Teamleistung betrachtet werden. Schließlich sollen die besonderen Produktivitätspotenziale eines heterogenen Projektteams, wie der Einsatz eines breiteren Spektrums an aufgabenbezogenem Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, das Vorteile zur Bearbeitung von komplexen nicht standardisierten Aufgaben bietet, gefördert und genutzt werden.

Falls aufgrund der Heterogenität Spannungen im Team entstehen, beeinträchtigt dies die Arbeitsproduktivität. Aufgabe des Projektleiters ist es, diese Konflikte zu analysieren, Maßnahmen zur Bewältigung zu ergreifen und den Erfolg dieser Maßnahmen zu überprüfen.

Fazit und Ausblick

Die seit Jahren zu beobachtenden und langfristig geltenden Trends, wie die Globalisierung der Arbeitswelt, die demografische Entwicklung sowie der wachsende Fachkräftemangel führen dazu, dass Unternehmen sich auf eine zunehmende Heterogenität ihrer Belegschaft einstellen müssen.

Mit Diversity Management können Unternehmen auf die neuen Herausforderungen reagieren. Die Umsetzung von Konzepten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, insbesondere für Frauen, eine Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten von älteren Arbeitnehmern sowie Maßnahmen zur Integration von Mitarbeitern aus anderen Kulturen sind erforderlich, um die Mitarbeiter zu binden und mit heterogenen Projektteams Ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen.

Die Leistung von heterogenen Projektteams lässt sich steigern; mit der entsprechenden Steuerung werden sie Hochleistungsteams, die komplexe Aufgabenstellungen schneller und besser lösen als dies homogene Projektteams können.

Für ein erfolgreiches Diversity Management im Unternehmen gibt der zweite Teil dieser Artikelserie konkrete Handlungsempfehlungen – für Unternehmensleitung, Personalabteilung und Projektleiter.

Literatur

- Adler, Nancy J.; Gundersen, Allison: International Dimensions of Organizational Behavior, Cengage Learning Services, 5th Revised edition, April 2007
- Bachmann, A.; Wolf, J.: Führung multikultureller Teams: Eine Konzeptualisierung und empirische Analyse der Notwendigkeit unterschiedlicher Führungsstile, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 77. Jg., 2007
- Blank, Warren; Weitzel, John R.; Green, Stephen G.: A Test of the Situational Leadership Theory, in: Personnel Psychology, vol. 43, 1990

- Dizikes, Peter: [Study finds small groups demonstrate distinctive "collective intelligence" when facing difficult tasks](#), in: physorg, September 2010
- Gratton, Lynda; Erickson, Tamara J.: [Wie gute Teams funktionieren](#), in: Harvard Business Manager, 01/2008
- Höhler, Gertrud: [Männer und Frauen – als Team unschlagbar](#), Bundeszentrale für politische Bildung, Rubrik "Aus Politik und Zeitgeschichte", B 31-32/2000
- Horx, Matthias: Die Zukunft nach der Krise. Zusammenfassung des Vortrages, in: mehrWERT Projektmanagement. Tagungsband der GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. zum PM Forum 2010
- Jackson, Susan E.: [The consequences of Diversity in Multidisciplinary Work Teams](#), in: West, N.: Handbook of Work Group Psychology, 1996
- Jeebe, Hans-Jürgen: Diversity Management in IT-Projekten, hrsg. v. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., August 2010 (ISBN: 978-3-924841-50-8)
- Weber, Christian: Mit Frauen besser denken, in: süddeutsche.de, 01.10.2010
- Woolley, Anita Williams: [Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups](#), www.sciencemag.org, vol. 330, 29.10.2010

Fachbeitrag

Die Mischung macht's

Diversity Management – Vielfalt in Teams fördern

Teil 2: Empfehlungen für die Umsetzung

Unter dem Begriff "Diversity Management" (DiM) werden, wie bereits im ersten Teil der Artikelserie dargestellt, Maßnahmen zusammengefasst, mit denen Unternehmen auf die zunehmende Vielfalt ihrer Belegschaft reagieren, die aus Frauen und Männern, Jüngeren und Älteren und Mitarbeitern aus anderen Kulturen besteht. DiM hilft, hochqualifizierten Mitarbeitern einen attraktiven Arbeitsplatz im Unternehmen zu bieten und die Leistungsfähigkeit heterogener (Projekt-)Teams zu steigern.

Der erste Teil schilderte die Ausprägungen und Vorteile heterogen zusammengesetzter Teams und nannte zugleich die Herausforderungen, die sich Projektleitern und -mitarbeitern stellen, wenn sie mit und in solchen Teams arbeiten.

Viele Unternehmen haben bereits ein umfangreiches DiM-Konzept umgesetzt, das Personalauswahl und -entwicklung, Teamentwicklung und individuelle Karriereplanung umfasst. Dieser abschließende zweite Teil der Artikelserie zeigt, mit welchen Maßnahmen die Unternehmensführung, die Personalabteilung und die Projektleiter dazu beitragen können, DiM im eigenen Unternehmen zu etablieren.

Empfehlungen für die Unternehmensführung

DiM top-down einführen

Komplexe Veränderungen im Unternehmen, wie die Einführung von Diversity Management, sollten von der Geschäftsführung bzw. vom Vorstand des Unternehmens angestoßen werden. Häufig übernimmt ein Vorstandsmitglied dabei die Rolle des "Paten", der die Verankerung von DiM in der Unternehmenskultur begleitet. In zahlreichen Unternehmen ist DiM bereits fester Bestandteil der Unternehmenskultur. DiM ist dabei entweder auf Vorstandsebene angesiedelt, z.B. bei der Siemens AG, oder es wurde ein Diversity-Beauftragter ernannt, der im Rahmen einer Stabsstelle direkt an den Vorstand berichtet, wie z.B. beim Logistikunternehmen TNT Express Austria.

Nur wenn DiM weit oben in der Unternehmenshierarchie etabliert ist, erhält dieses Thema das notwendige Gewicht und gerät auch in Krisenzeiten nicht aus dem Blick. Auf diese Weise lässt sich z.B. bei einer Finanzkrise

Autor



Dr. Hans-Jürgen Jeebe

Unternehmensberater PM
u. Neugründung, Hoch-
schuldozent BWL, langj.

Führung in Projekt und Linie, Schwer-
pkt: SW-Entwickl., Veröffentl. u.a. zu
PM-Themen

Kontakt: HJJeebe@t-online.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Teamführung](#)

› [Best Practices](#)

verhindern, dass Kosten ausschließlich über den Abbau von Personal eingespart werden, indem z.B. ältere Mitarbeiter kurzfristig in den Ruhestand versetzt werden.

Der Prozess, DiM in die Unternehmenskultur einzubinden, braucht Zeit und muss durch Personalabteilung und Projektleiter unterstützt werden (siehe entsprechende Empfehlungen in den folgenden Abschnitten).

DiM als Teil des Unternehmensleitbilds und der Führungsgrundsätze

Jedes Unternehmen sollte sein Leitbild, seine Führungsgrundsätze, Informations- und Kommunikationsstrukturen weiterentwickeln, indem es die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter berücksichtigt. Die IBM Deutschland GmbH betrachtet Diversity Management z.B. als wesentlichen Bestandteil des Unternehmensleitbilds und überträgt Aspekte davon auf die Führungsgrundsätze. Sie besagen, dass jeder Mitarbeiter gemäß seiner Individualität, seinen Interessen und Bedürfnissen behandelt und dabei unterstützt werden soll, die persönlichen Fähigkeiten zu entwickeln und optimal einzusetzen – unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung oder sexueller Identität.

So will IBM Arbeitsbedingungen schaffen, durch die niemand diskriminiert, ausgegrenzt oder benachteiligt wird und sich jeder optimal einbringen und entfalten kann. Denn heterogene Teams profitieren von der Vielfalt an Erfahrungen, Talenten, Ideen und Meinungen und liefern so einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Personalpolitik und -entwicklung auf DiM ausrichten

Diversity Management erfordert, dass ein Unternehmen seine Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechend ausrichtet und heterogene Belegschaften und Projektteams schafft, indem es Frauen, ältere Mitarbeiter und Mitarbeiter aus anderen Kulturen integriert. Mitarbeiter, die dazu beitragen, dass die Belegschaft im Unternehmen vielfältiger wird, sollten bei der Personalrekrutierung Vorrang erhalten.

Die Schweizerische Kreditanstalt (Credit Suisse) stellt z.B. gezielt Frauen ein, die neben der Arbeit auch private Verpflichtungen, wie z.B. Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen haben und unterstützt sie durch flexible Arbeitszeitmodelle sowie Job-Sharing- und Home-Office-Angebote. Zudem achtet das Unternehmen darauf, dass sich die Mitarbeiterschaft multikulturell zusammensetzt. Ebenso geht es auf die speziellen Bedürfnisse älterer Mitarbeiter ein.

Empfehlungen für die Personalabteilung

Auch die Personalabteilung kann (und muss) durch vielfältige Maßnahmen dazu beitragen, dass die Arbeitsplätze für eine heterogene Belegschaft attraktiv bleiben oder werden. Die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen tragen dazu bei.

In Stellenbeschreibungen Diversity gezielt ansprechen

Um am Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten, sollte ein Unternehmen bereits in den Stellenbeschreibungen deutlich machen, dass es gezielt eine Vielfalt bei der Auswahl seiner Mitarbeiter anstrebt. Dazu gehören auch detaillierte Hinweise darauf, wie diese neuen Mitarbeiter in das Unternehmen integriert werden sollen.

Arbeitsplatzattraktivität für Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen verbessern

Flexible Arbeitsmodelle

Damit ein Unternehmen im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte besteht, sollte es Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen gezielt fördern, um für junge, gut qualifizierte Mütter und Väter attraktiv zu sein. Dazu ist es notwendig, Arbeitsmodellen, wie z.B. Teilzeit-, Heim- oder Telearbeit zu schaffen. Auch das Einrichten von Jahresarbeitszeitkonten ermöglicht es den Mitarbeitern, Arbeitszeiten flexibel einzuteilen und innerhalb betrieblicher Vereinbarungen selbst zu entscheiden, wann sie ihre Arbeitszeit erbringen.

Unterstützung während der Familienphase

Darüber hinaus geben partnerschaftliche Modelle berufs- und karriereorientierten Eltern in der Familienphase die Gelegenheit, in Teilzeit erwerbstätig zu sein und gemeinsam die Verantwortung für die Kinderbetreuung zu übernehmen. Zu diesen Modellen gehört z.B. Job-Sharing, d.h. das Teilen eines Arbeitsplatzes mit einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter, die/der in einer ähnlichen Situation ist. Eine Reihe von schweizerischen Unternehmen, wie z.B. Novartis, Migros und die Schweizerische Post, hat mit solchen Maßnahmen positive Erfahrungen gemacht, die sich auch betriebswirtschaftlich rechnen (siehe Holthuizen, in: NZZ Online, 14. Februar 2007).

Ein unternehmenseigener Familienservice kann während der Familienphase Unterstützung bieten, indem er Mitarbeitern bei der Suche nach regionalen Angeboten zur Kinderbetreuung hilft und Babysitter und Tagesmütter für die Einzelbetreuung des Nachwuchses vermittelt.

Angebote zum Wiedereinstieg

Für einen Neustart nach der Kinderpause sollte das Unternehmen Eltern durch Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme unterstützen. Zum Beispiel helfen Informationsangebote über Veränderungen im Unternehmen dabei, die Bindung zur Firma aufrecht zu erhalten. Die Möglichkeit, betriebliche Aus- und Weiterbildungsangebote zu nutzen, z.B. wenn während der Elternzeit ein neues EDV-System eingeführt wird, sowie kurzzeitig Krankheits- und Urlaubsvertretungen zu übernehmen, um die Qualifikation zu erhalten, erleichtert den späteren Wiedereinstieg.

So erarbeitet z.B. die Continental AG im Rahmen ihres Diversity-Programms gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konkrete Maßnahmen, die ihnen die Rückkehr ins Unternehmen erleichtern. Der Caritasverband München und Freising e.V. bietet z.B. spezielle Seminare für seine Wiedereinsteigerinnen an (siehe <http://www.caritasmuenchen.de/Page022156.htm>).

Frauen für Führungspositionen fördern

Fortschrittliche Unternehmen investieren in spezielle Förderprogramme für den weiblichen Führungsnachwuchs, um diesem im eigenen Unternehmen Perspektiven zu bieten. Neben seminarbasierten Trainings für Führungskräfte nutzen sie häufig Mentoring als Instrument zur Personalentwicklung. Hier erhält eine Nachwuchskraft Unterstützung und Rat durch einen Mentor – in der Regel eine erfahrene Führungskraft –, der ihr mit seinem persönlichen Wissen hilft, Entscheidungen zu treffen. So unterstützt und begleitet z.B. das Mentoring-Programm der Berliner Charité im Rahmen der akademischen Personalentwicklung herausragende Nachwuchswissenschaftlerinnen bei der beruflichen Karriere und persönlichen Entwicklung (siehe <http://www.charite.de/mentoring/>).

Arbeitssituation älterer Mitarbeiter verbessern

Fortbildungen zur Qualifikation älterer Mitarbeiter

Die Personalabteilung sollte Fortbildungen fördern, mit denen ältere Mitarbeiter ihre Qualifikation erhalten und verbessern können. Der Einsatz älterer Mitarbeiter wird vor allem dann problematisch, wenn diese unerwartet veränderte Anforderungen bewältigen müssen, die z.B. durch Technologiewandel bedingt sind. Vor allem betrifft dies Mitarbeiter im IT-Bereich und in Ingenieurberufen. Um hier entgegenzuwirken, kann das Unternehmen Mitarbeiter vorausschauend und gezielt innerbetrieblich weiterbilden, damit diese ihr technisches Know-how auf den neusten Stand bringen.

Motivation älterer Mitarbeiter

Um die Motivation älterer Mitarbeiter zu erhalten oder zu verbessern, sollte die Personalabteilung

- deren Erfahrung anerkennen und sie als Mentor für unerfahrenere Mitarbeiter einsetzen.
- flexible Arbeitszeiten und -orte vereinbaren, z.B. Arbeit in Teilzeit an bestimmten, gemeinsam festgelegten Wochentagen, oder Arbeit in Projekten mit klar begrenztem Zeiteinsatz.
- ihnen ermöglichen, ihr berufliche Laufbahn alternativ zu gestalten. Karriereplanung orientiert sich in der Regel an aufstiegsorientierten Modellen, die auf die Übernahme von Führungsfunktionen zielen. Für ältere Mitarbeiter sind aber auch andere Tätigkeiten interessant, die ihre besonderen Fähigkeiten erfordern, wie z.B. ein hohes Maß an Sozialkompetenz, d.h. im betriebsinternen Consulting, im Coaching oder Nachwuchstraining. So achtet z.B. das weltweit tätige Beratungsunternehmen McKinsey darauf, seine Beraterteams altersheterogen zusammenzusetzen. Jüngeren Beratern werden ältere, erfahrene Mitarbeiter zur Seite gestellt, die ihnen die notwendigen Kenntnisse und Einsichten vermitteln und dabei helfen, den Umgang mit anspruchsvollen, manchmal sogar schwierigen Kunden zu erlernen.

Integration ausländischer Mitarbeiter

Auch die Integration ausländischer Mitarbeiter in kulturell gemischten Teams sowie die Vorbereitung deutscher Mitarbeiter für die Arbeit im Ausland gehören zur Aufgabe der Personalabteilung. Diese sollte Programme anbieten, mit deren Hilfe Mitarbeiter ihre Deutsch- bzw. Fremdsprachenkenntnisse verbessern können sowie Trainings,

in denen die Mitarbeiter das Bewusstsein für die kulturelle Andersartigkeit (Cultural Awareness) ihrer ausländischen Kollegen und Geschäftspartner entwickeln können.

Empfehlungen für Projektleiter

Als Projektleiter stellen Sie die Weichen für die Zusammensetzung Ihres Teams, Sie stärken die Kompetenz Ihrer Teammitglieder, erkennen und analysieren Konflikte im Team und schaffen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Rahmenbedingungen

Auf folgende Rahmenbedingungen sollten Sie Wert legen (siehe auch [Jeebe, Projekt Magazin 8/2011](#)):

- Achten Sie darauf, dass Sie das Projektteam aus Personen bilden, von denen sich bereits 20 bis 40% untereinander kennen. So wächst das Vertrauen zueinander schneller.
- Organisieren Sie Seminare zur Teamentwicklung. Dies stärkt die Kompetenzen der Mitglieder Ihres Projektteams, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig sind, wie z.B. die Kommunikations- und die Konfliktfähigkeit.
- Fördern Sie mit gezielten Maßnahmen die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern. So können Sie mit der Gestaltung der Büroräume eine kommunikative Atmosphäre schaffen, indem Sie z.B. Bereiche für Teambesprechungen und Sitzgruppen für zwanglose Pausengespräche einrichten. (Anregungen für flexible Bürogestaltung mit einer Reihe von Praxisbeispielen, z.B. beim niederländischen Versicherungsunternehmen Interpolis, finden Sie bei Stadler, 2005.)
- Definieren Sie klare Rollen und verteilen Sie eindeutige Aufgaben. Überlassen Sie dem einzelnen Teammitglied, wie es die jeweilige Aufgabe löst.
- Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in die Planung, Zielsetzungen und Entscheidungen mit ein. Fördern Sie Diskussionen und fordern Sie sachliche Unterstützung. Hierzu gehört auch eine adäquate Kultur des Umgang mit Fehlern: Bestrafen Sie Ihre Mitarbeiter nicht wegen ihrer Fehler, sondern unterstützen Sie diese bei der Behebung.
- Führen Sie aufgaben- und beziehungsorientiert. Die besten Ergebnisse erzielt ein Projektleiter, der die Aufgaben und Ziele für seine Mitarbeiter transparent macht. Dadurch entsteht im Projektteam ein vertrauensvolles Klima.
- Leben Sie kooperatives Verhalten vor, indem Sie ihr eigenes spezialisiertes Wissen an ihr Team weitergeben und vermitteln, dass sich der Erfolg des Teams auch positiv auf die persönliche Erfolgsbilanz des einzelnen Mitarbeiters auswirkt. Dies fördert eine Kultur des "Wissen-Schenkens" im Sinne von Mentoring und Coaching – auch der Teammitglieder untereinander –, wie sie z.B. beim hochprofitablen US-amerikanischen High-Tech-Textilhersteller Gore praktiziert wird (siehe www.gore.com)

Teamzusammensetzung

Legen Sie besonderen Wert auf die Vielfalt im Team, wenn Sie qualitativ anspruchsvolle, komplexe Projektaufgaben bewältigen wollen, die mehr als drei Monate laufen – wie z.B. die Entwicklung von Software. Für Projekte mit kürzeren Laufzeiten lohnt sich in der Regel der höhere Aufwand für die Entwicklung eines heterogenen Teams nicht.

Die Zusammensetzung eines Teams für ein Softwareentwicklungsprojekt könnte z.B. wie folgt aussehen:

- max. zwölf Teammitglieder (nach meinen Erfahrungen die optimale Teamgröße), davon exemplarisch
- fünf deutsche männliche Mitarbeiter (Alter: 25-45 Jahre),
- zwei deutsche männliche Mitarbeiter (Alter: 45-65 Jahre),
- drei ausländische Mitarbeiter und
- zwei weibliche Mitarbeiter

Selbstverständlich kann die Zusammensetzung variieren. Wichtig ist jedoch die Ausprägung von Heterogenität – Jüngere, Ältere, Frauen, Männer und Ausländer.

Führen von Projektteams, in denen Frauen mitarbeiten

Greifen Sie in geschlechtergemischten Projektteams ein, wenn Sie feststellen, dass männliche Teammitglieder, z.B. aufgrund ihres kulturell bedingten männlichen Dominanzverhaltens, Vorurteile gegenüber Frauen hegen und stereotype Ansichten äußern. Führen Sie Mitarbeitergespräche, um die Ursachen aufzudecken und gemeinsam mit den Beteiligten den Konflikt zu klären.

Stärken Sie Frauen den Rücken, die sich gegenüber ihren dominanten männlichen nicht Kollegen durchsetzen können. Heben Sie in Teambesprechungen die Kompetenzen der weiblichen Teammitglieder hervor und übertragen Sie ihnen qualifizierte Aufgaben, z.B. Teilprojektleiterfunktionen. Notfalls müssen Sie Teammitglieder, welche die Zusammenarbeit im Team uneinsichtig gefährden, austauschen.

Berücksichtigen Sie die speziellen Bedürfnisse von Frauen (ggf. auch Männern) mit familiären Verpflichtungen und gehen Sie, wenn möglich, auf deren Wünsche hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten und -orte ein.

Führen von altersgemischten Projektteams

Berücksichtigen Sie bei altersgemischten Projektteams, dass die Kommunikationsbereitschaft zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern, bedingt durch die Unterschiedlichkeit geringer ist. Wie im ersten Teil der Artikelserie bereits ausgeführt, beruhen Kommunikationsschwierigkeiten in der Regel auf den negativen Aspekten des Altersstereotyps (siehe [Jeebe, Projekt Magazin 8/2011](#)). Dies kann sich bis hin zur Altersdiskriminierung auswirken. Daraus resultierende Konflikte können nur durch offenen und kreativen Umgang miteinander gelöst werden. Initiieren Sie bereits zu Beginn des Projekts Teamentwicklungsmaßnahmen, welche die Kommunikation im Team und die Wertschätzung der Teammitglieder untereinander fördern.

Stellen Sie älteren Teammitgliedern jüngere Mitarbeiter, die über eine hohe soziale Kompetenz verfügen, als Paten zur Seite – insbesondere in Teams, in denen jüngere Mitarbeiter dominieren. Dies ermöglicht den älteren Mitarbeiter die kontinuierliche Selbstreflexion innerhalb des Teams, baut Unsicherheiten ab und fördert deren Integration.

Führen von interkulturellen Projektteams

Wählen Sie bei der Zusammenstellung eines interkulturellen Projektteams Mitarbeiter mit hoher sozialer Kompetenz und kultureller Offenheit aus (siehe hierzu [Jeebe, Projekt Magazin 8/2011](#)).

Im Modell, das im Abschnitt "Zusammensetzung des Teams" dargestellt wurde, muss sich der Projektleiter aufgrund des unterschiedlichen kulturellen Hintergrundes auf Sprachprobleme und Konflikte einstellen. Finden Sie heraus, ob die Teammitglieder bereits in "bunt gemischten Teams" gearbeitet haben, und versuchen Sie zu ermitteln, welche Erfahrungen diese dabei gesammelt haben.

Legen Sie für die Arbeit im Team eine Arbeitssprache fest. In Deutschland wird es in der Regel die deutsche Sprache sein, in der die ausländischen Mitarbeiter entsprechende Sprachkenntnisse mitbringen oder diese durch Sprachkurse verbessern sollten. Alternativ bietet sich, abhängig vom Unternehmen und den Sprachkenntnissen der übrigen Teammitglieder, die englische Sprache an.

Fazit

Um Diversity Management wirksam und nachhaltig im Unternehmen zu etablieren, sollte es durch das Top-Management über ein Gesamtkonzept eingeführt werden, das alle Hierarchieebenen im Unternehmen mit einschließt. Es sollte die bestehende Unternehmenskultur erweitern und das Unternehmensleitbild wie die Führungsgrundsätze beeinflussen.

Bei der Etablierung von DiM kommen auch den Mitarbeitern in der Personalabteilung und den Projektleitern wesentliche Schlüsselfunktionen zu. Mit vielfältigen Maßnahmen können diese dazu beitragen, die Attraktivität der Arbeitsplätze im Unternehmen für eine zunehmend heterogene Belegschaft zu steigern, so dass Fach- und Führungskräfte beider Geschlechter, verschiedenen Alters und unterschiedlicher Kulturen längerfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Die heterogene Zusammensetzung von Belegschaften und speziell von Projektteams sollte von Unternehmen als grundlegender Wettbewerbsfaktor verstanden und strategisch genutzt werden.

Literatur

- Holthuizen, Anouk: [Väter an der Arbeit. Über Männer, Frauen, Teilzeitarbeit und das Kinderkriegen](#), in: NZZ Online, 14. Februar 2007
- Jeebe, Hans-Jürgen: Diversity Management in IT-Projekten, hrsg. v. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., August 2010 (ISBN: 978-3-924841-50-8)
- Jeebe, Hans-Jürgen: [Diversity Management – Vielfalt in Teams fördern, Teil 1](#), Projekt Magazin 8/2011
- Stadler, Silke: Bürogestaltung und Mitbestimmung, in: Computer-Fachwissen 7-8/2005

Fachartikel

Verbesserte Leistung

Die "Five Dysfunctions" eines Teams überwinden

Genau an dem Tag, als ich meine neue Stelle als Leiter Software-Entwicklung in einem Großunternehmen antrat, musste dessen Vorstand den größten Verlust der Firmengeschichte eingestehen. Es gab rigide Sparmaßnahmen und alle Abteilungen standen unter dem Druck, ihre Effizienz zu erhöhen. Mein Vertrag war zum Glück kurz vor dem Einstellungsstopp abgeschlossen worden, aber mir war bewusst: Als Führungskraft werde ich daran gemessen, wie viel ich zur Erhöhung der Rentabilität beitrage.

Meine Aufgabe war es, mehrere Teams mit insgesamt 15 Entwicklern zu führen. Es gab nur interne Kunden, Auftraggeber waren in der Regel die Fachabteilungen. Meine Teams leisteten neben Entwicklungsprojekten den Third-Level-Support. Dies bedeutet, dass sie Software-Probleme lösten, die z.T. Fehlerbehebungen in der Software erforderten.

Bei der Einführung schilderte mein unmittelbarer Vorgesetzter diese Teams als sehr leistungsfähig und kundenorientiert. Außerdem lobte er die bestehende Teamkultur.

Ich nahm Kontakt mit den Kunden und anderen Teamleitern auf, die mit meinen Teams zusammenarbeiteten. Ich wollte mehr Details über meine Stelle, die Erwartungshaltungen an mich und die Teams erhalten. Vom Teamleiter des First- und Second-Level-Supports erhielt ich Informationen zur Anzahl der Tickets in der Produktion. Die anderen Teamleiter gaben mir ihre Ressourcenschätzungen für das laufende Jahr, die aktuellen Projekte und die sonstigen Aufgaben.

Dabei fiel mir bei einem meiner Teams – nennen wir es Team Delta – auf, dass es im Vergleich zu den anderen Teams hohe Aufwände im Bereich Maintenance und Support hatte. Die Aufwände für den Third-Level-Support betrugen bei diesem Team mehr als 20% der Arbeitskapazität. Meine Entwickler verbrachten also ein Fünftel und mehr ihrer Zeit damit, Fehler zu suchen und ggf. zu beheben und konnten somit nicht an neuen Funktionalitäten arbeiten.

Im Vergleich mit anderer Anwendungs-Software in diesem Unternehmen war dies zwar kein besonders hoher Wert, aber aus meiner Sicht und meiner Erfahrung in vergleichbaren Umfeldern empfand ich die Anzahl der Tickets und den Aufwand für deren Erledigung als zu hoch.

Mit dieser Einschätzung stand ich allerdings alleine da. Es sah so aus, als gäbe es niemanden, der die Leistungsfähigkeit der Abteilung verbessern wollte, um so einen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Die internen Kunden, mein Chef und das Team hatten sich offensichtlich mit der hohen Anzahl an Fehlern und der damit ver-

Autor



Kay Schulz

Diplom-Ingenieur (DH),
zertif. nach IPMA Level B,
Certified Scrum Master,

Dipl.-Coach. Schwerpunkt:
Projektmanagement in Software-
Entwicklungsprojekten

Kontakt: kay_schulz@web.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

bundenen zeitlichen Aufwände abgefunden. Time-to-Market, d.h. ein Produkt zum vereinbarten Termin auf Biegen und Brechen zu liefern, erschien allen wichtiger als eine annähernd fehlerfreie Funktionalität. Dementsprechend war der Teamleiter davon überzeugt, ein sehr gutes, lieferfähiges Team zu haben. Dass der Kunde dabei die Rolle des Alphatesters innehatte, war akzeptiert.

Im Gegensatz zur herrschenden Einstellung wollte ich hohe Qualität mit wenigen Fehlern erreichen. Mein Ziel war, mehr neue Funktionalität liefern zu können und Patchdeployments, d.h. Auslieferungen nur zur Fehlerbehebung, weitgehend zu vermeiden. Nur so schien es mir möglich, die Effizienz meiner Teams zu erhöhen, also mit denselben Ressourcen zu denselben Kosten mehr zu liefern.

Um die Situation besser zu verstehen und meine Einschätzung zu überprüfen, beobachtete ich in den ersten drei Monaten die Teams und ihre Arbeitsweise sorgfältig. Da wir in einem Großraumbüro arbeiteten, konnte ich leicht sehen, wie die Teams miteinander umgehen. Dabei stellte ich fest, dass das Team Delta nicht sehr kommunikativ war. Es gab kaum Teambesprechungen, alle saßen vor ihren Rechnern und programmierten und sprachen über den Tag verteilt wenig miteinander. Auch zum Mittagessen oder zum Kaffee gingen die Teammitglieder nicht gemeinsam.

Um zu verstehen, was der Kunde verlangt, was die Teamleiter und Teams leisten und wie sie mit der Situation umgehen, nahm ich als schweigender Zuhörer an vielen Besprechungen teil. Dabei stellte ich fest, dass die Abläufe beim Team Delta, das schon seit Jahren in dieser Konstellation zusammenarbeitete, gut eingespielt waren. Das Team war tatsächlich sehr kundenorientiert – allerdings in einer sehr kurzfristigen Perspektive: Es war üblich, dass der Kunde direkt Kontakt mit den Entwicklern aufnahm und diese dann die Kundenanforderungen unmittelbar am produktiven System umsetzten.

Über dieses riskante und unprofessionelle Vorgehen war ich schockiert, denn Änderungen direkt in der Produktion werden nur selten in den Entwicklungsstrang eingepflegt, so dass bereits behobene Fehler bei der nächsten Produktivsetzung wieder auftauchen. Des Weiteren führt es dazu, dass es keinen nachvollziehbaren, bekannten, dokumentierten Stand der Software in der Produktion gibt, was den Support schwierig bis unmöglich macht. Zu guter Letzt wächst dadurch die Abhängigkeit von den Entwicklern, da nur sie selbst wissen, was genau sie in der Produktion gemacht haben. Sind sie einmal nicht da, brauchen die anderen daher mehr Zeit, um Fehler zu finden, da sie nicht informiert sind. Und es führt ggf. dazu, dass Code doppelt in der Produktion ist, z.B. die Berechnung eines Risikos an unterschiedlichen Stellen im Code vorkommt und damit die Risiken u.U. unterschiedlich berechnet werden.

In mir wuchs der Eindruck, zwar ein Team von guten Entwicklern zu haben, die aber nicht als Team zusammenarbeiteten. Oder, wie ich es gerne ausdrücke: Mit elf Maradonas wird man kein Fußball-Weltmeister. Exzellente Software zu programmieren, bedeutet aus meiner Sicht etwas anders: wenige Fehler, schnelle Fehlerbehebung und das Potenzial, neue Mitarbeiter schnell einarbeiten zu können. Dazu braucht es unterschiedliche Skills im Team, verschiedene Rollen und eine gute Kommunikation. Jemand muss für die gesamte Architektur verantwortlich sein, ein anderer für die Qualität des Testens, wieder andere müssen sich mehrheitlich um die Dokumentation kümmern.

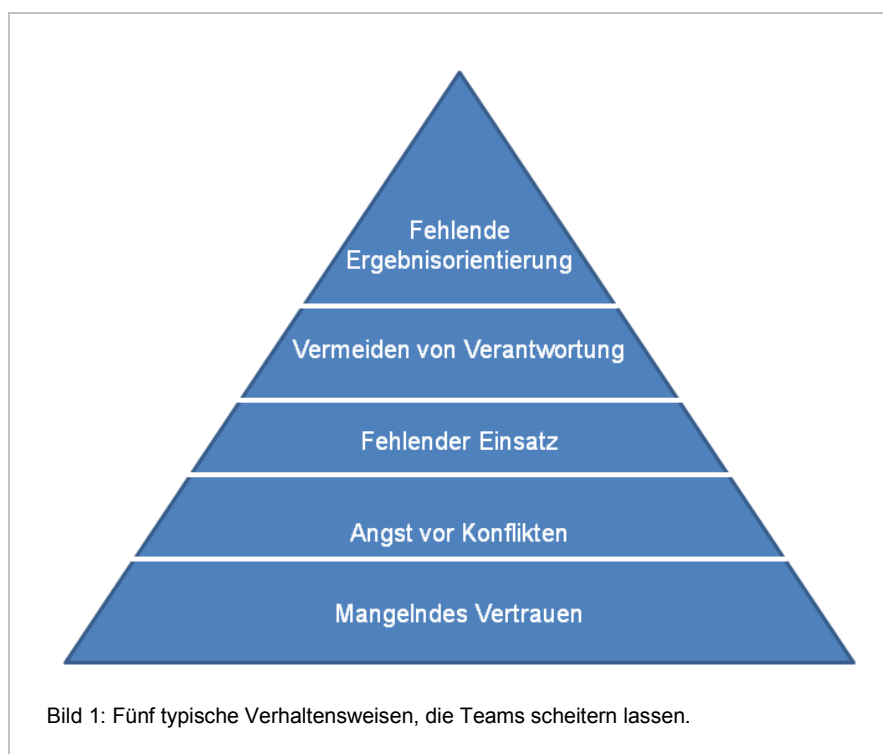
Die fünf Fehlfunktionen eines Teams überwinden

Meine Wahrnehmung, ein sehr gutes Team zu haben, war relativiert. Und ich musste aktiv werden, da das Management Kosteneinsparungen forderte. Wir mussten in der Lage sein, bei gleichen Kosten mehr Funktionalität

für den Kunden zu liefern oder die gewünschten Anforderungen mit weniger Ressourcen umzusetzen. Das war nur möglich, wenn wir die Aufwände für Support und Maintenance reduzieren, d.h. die Qualität erhöhen.

Doch wie und wo sollte ich anfangen? Die Ideen, die ich hatte, um die Qualität in der entwickelten Software zu erhöhen, setzten Entwickler voraus, die im Team bestimmte Rollen einnehmen und miteinander reden. Doch aus meiner Sicht war das Team Delta kein Team. Und nur als Team würden die Mitarbeiter eine entsprechende Leistung bringen können. Ich musste also an der Teamarbeit und der Zusammenarbeit arbeiten. Doch wie und wo sollte ich anfangen, was konnte ich tun, wie konnte ich Einfluss nehmen?

In dieser Situation half mir ein Buch weiter, auf das ich durch Zufall stieß. In meiner vorherigen Position hatte ich auf dem Tisch meines damaligen Chefs einige Papiere gesehen, auf denen etwas von den fünf Dysfunktionen eines Teams stand. Die Erinnerung daran wurde jetzt wieder wach. Bei meiner Recherche im Internet stieß ich auf das Buch "The 5 Dysfunctions of a team" von Patrick M. Lencioni (P. M. Lencioni, 2002), das mir wertvolle Anregungen gab. Der Autor beschreibt darin fünf typische Verhaltensweisen, die Teams scheitern lassen (Bild 1). Vieles davon sprach mir in Bezug auf das Team Delta aus der Seele.



Nach kurzweiligem Lesevergnügen – das Buch ist wie ein Roman geschrieben – überlegte ich mir, wie ich dieses Wissen auf das Team anwenden konnte, um dessen Leistungsfähigkeit zu steigern. Dazu musste ich allerdings zuerst herausfinden, auf welcher Ebene sich das Team befand. Einerseits ahnte ich, dass es schon auf der ersten Ebene (Vertrauen) nicht voll funktionsfähig war, andererseits erschien es mir durchaus ergebnisorientiert.

Diese Gedanken gärten in mir über mehrere Wochen. Dann stieß ich auf ein weiteres Buch von Patrick Lencioni mit dem Titel "Overcoming the five dysfunctions of a team" (P. M. Lencioni, 2005). Es enthält

einen Fragebogen, den ich meinem Team vorlegen konnte, um zu ermitteln, auf welcher Stufe der Pyramide es sich befand.

Ein wagemutiger Entschluss

Ich stand vor einem Dilemma: Um die Leistungsfähigkeit meines Teams so zu steigern, wie es im Interesse des Unternehmens war, musste ich gegen die bestehende Unternehmenskultur handeln. Darüber hinaus stand ich vor

dem Problem, dass ich niemals die Mittel zur Verfügung gestellt bekäme, um einen von professionellen Trainern begleiteten Teamentwicklungsprozess voranzutreiben.

Die bequeme Wahl wäre es gewesen, ein "engagiertes Business as usual" zu betreiben und mein Bauchgefühl zum Teamklima zu ignorieren. Neben dieser Selbstverleugnung hätte dies aber über kurz oder lang auch zur Gefährdung meiner Position geführt, denn eine Leistungssteigerung wäre – davon bin ich heute noch überzeugt – so nicht möglich gewesen. Außerdem hätte die Gefahr bestanden, dass Kollegen aus dem Team entlassen worden wären, was ich auf jeden Fall vermeiden wollte.

Die riskante Alternative bestand darin, auf mein Bauchgefühl zu vertrauen und selbst einen Teamentwicklungsprozess zu starten, bei dem ich nur auf meine Erfahrungen, meine eigene Intuition und die mir zur Verfügung stehende Literatur vertrauen konnte. Weiterhin befand ich mich als Vorgesetzter nicht in einer neutralen Position gegenüber meinen Mitarbeitern und ich verfügte auch nicht über entsprechende Aus- oder Fortbildungen für gruppendynamische Prozesse.

Nach objektiven Kriterien ist mein Vorgehen kaum zu rechtfertigen und ich rate davon ab, es als Vorbild zu nehmen. Aber ich sah für mich in dieser Situation nur diesen wagemutigen Weg. Außerdem war ich davon überzeugt, dass es der richtige Weg ist und ich es hinbekomme.

Teambuilding-Event

Ich plante ein Teambuilding-Event auf dem ich den Entwicklern erklären wollte, worauf es mir ankam. Den Fragebogen versandte ich vorab, denn ich wollte die Antworten zur Vorbereitung auswerten und mir einen Plan zurechtlegen, wie ich den Veränderungsprozess mit dem Team starten konnte. Mir war klar, dass keine Veränderung möglich war, wenn das Team nicht mitzog – egal was ich gelesen und gelernt hatte. Mir war auch klar, dass ich das Verständnis, die Einsicht und den Willen der Teammitglieder benötigte, die Ergebnisse des Events in Handlungen umzusetzen, sonst würde sich an der bisherigen Arbeitsweise nichts ändern. Um einen Teamentwicklungsprozess in Gang zu setzen, musste ich also überzeugen, motivieren, provozieren und einen Ausweg aufzeigen.

In dem Buch "Overcoming the five dysfunctions of a team" fand ich einen Hinweis, dass der MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), mit dem ich den Persönlichkeitstyp jedes Mitarbeiters bestimmen kann, hilfreich sein könnte. Das freute mich, denn den MBTI kenne ich ganz gut und ich hatte ohnehin in den Einzelgesprächen ganz am Anfang versucht, den Typ jedes Entwicklers zu bestimmen. Diese ersten Eindrücke würde ich jetzt mit einem Test untermauern. (weitere Informationen zu MBTI siehe: Oswald, Köhler, Projekt Magazin 2/2011)

Ich sandte den Entwicklern ca. eine Woche vor dem Offsite die beiden Fragebögen für den MBTI und für die Five Dysfunctions mit der Bitte zu, diese bis zwei Tage vor dem Offsite auszufüllen. Alle Mitarbeiter kamen dem nach und ich hatte Freude daran, die Daten auszuwerten. Viele meiner Einschätzungen im Bereich MBTI waren mehrheitlich richtig, ich lag bei keinem Kollegen völlig daneben. Das Ergebnis des anderen Fragebogens entsprach ebenfalls im Wesentlichen meinen Erwartungen und bestätigte die Annahme, dass auf allen fünf Ebenen Handlungsbedarf bestand. Und es kam heraus, dass sich alle für sehr ergebnisorientiert hielten. Ich hatte also eine harte Nuss zu knacken, denn alles was ich sagen oder vorschlagen würde, würden sie mit den Worten kontern: "Wieso, wir liefern doch, selbst dein Test hat das gezeigt."

Der Team-Tag

Wir fuhren mit der Bahn auf einen kleinen Berg und gingen erst einmal zum Mittagessen, um die Stimmung zu entspannen und das Büro aus unseren Köpfen zu bekommen. Danach ging es gleich intensiv zur Sache: Ich schilderte dem Team meinen Eindruck, dass keine engagierten Diskussionen über die besten Lösungen geführt würden, sondern jeder isoliert an seiner Aufgabe arbeiten würde. Ich erläuterte anhand der Five Dysfunctions, dass ein Team beides benötigen würde, um wirklich leistungsfähig zu sein. Mit diesen Überlegungen begründete ich, warum ich ihnen die beiden Tests geschickt hatte und dass insbesondere der MBTI dazu dienen soll, uns gegenseitig besser zu verstehen und auf dieser Basis eine intensivere Kommunikation in Gang zu setzen.

Erwartungsgemäß gab es als erste Reaktion Widerspruch. Die Teammitglieder empfanden es verständlicherweise als Angriff, dass ich dem Team mangelnde Leistungsfähigkeit attestierte, wo sie sich selbst doch als kunden- und ergebnisorientiert empfanden. Nach einer guten halben Stunde intensiver Diskussion, in der ich immer wieder die Pyramide der Five Dysfunctions erläuterte, brach ich die Diskussion ab und händigte allen ihre MBTI-Testergebnisse und die Ergebnisse des Five-Dysfunctions-Fragebogen aus. Mein Anliegen war es, die Verantwortung für die Teamentwicklung an das Team selbst zu übergeben. Keiner sollte den Eindruck haben, dass ich als Vorgesetzter sie manipulieren wollte. Deshalb schuf ich nicht nur maximale Transparenz, sondern verließ sogar für eine halbe Stunde den Raum, damit sie sich als Team damit auseinandersetzen und sich untereinander austauschen konnten. Natürlich bestand dabei das Risiko, dass sie gemeinsam den weiteren Prozess boykottieren würden. Dies war zum Glück nicht der Fall, so dass ich nach einer kurzen Pause mit meinem eigentlichen Programm beginnen konnte: Ich wollte mit dem Team alle fünf Ebenen der Pyramide auf einer persönlichen Ebene behandeln, um so einen nachhaltigen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen, der über diesen Tag hinaus Wirkung hatte und als Basis für die künftige Zusammenarbeit diente.

Stufe 1: Vertrauen aufbauen

Im ersten Schritt ging es darum, echtes Vertrauen zu schaffen. Damit ist nicht Vertrauen in die Zuverlässigkeit oder Kompetenz des anderen gemeint im Sinne von: "Ich vertraue dir, dass du das lieferst, was du versprochen hast." Es geht vielmehr um ein tiefes, persönliches Vertrauen, das darin besteht, dass jeder jeden ernst nimmt und Probleme oder Schwächen der anderen respektiert und akzeptiert.

Eine wichtige Hilfestellung ist hierfür der MBTI. Eine Person, die eher introvertiert ist, wird oft fälschlich als Einzelgänger oder als kommunikationsunwillig wahrgenommen. Wenn jeder den MBTI des anderen kennt, erhöht dies das Vertrauen und die Teammitglieder können verständnisvoller miteinander umgehen. Wir begannen also damit, unsere MBTIs einander vorzustellen. Jeder stellte sein Ergebnis im Kreis vor und erläuterte, inwiefern sich dies mit seiner eigenen Einschätzung deckte oder wo er anderer Meinung war.

Ich wollte erreichen, dass alle offen über ihre Schwächen reden konnten. Es sollte sich niemand in der Gruppe schämen oder schlecht fühlen, wenn er etwas nicht kann oder ihn etwas belastet. Denn wenn jeder dem anderen blind vertraut, kann man auch mal einen schlechten Tag haben und das Team trägt einen mit. Dann versteht jeder: Ich habe auch manchmal so einen Tag und keiner nimmt es mir übel. Fehler können eingestanden werden, Schwächen können offenbart werden und alle im Team helfen einander.

Die einzige Möglichkeit, dies zu erreichen, bestand darin, dass ich mich selbst dem Team gegenüber öffnete – auf das Risiko hin, dass ich meine eigene Position im Unternehmen gefährdete. Ich erzählte eine Geschichte aus meinem Leben, einen Fehler den ich einmal gemacht hatte und der massive Auswirkungen auf mich hatte. Damit zeigte ich allen, dass ich es völlig ernst meinte mit dem gegenseitigen Vertrauen. Ich hatte mich in die Hand des Teams begeben und es gab für mich keinen Schritt zurück mehr. Stille herrschte als ich das letzte Wort gesprochen hatte.

Nach Minuten des betretenen Schweigens – mir kamen sie wie Stunden vor – fing zu meiner großen Erleichterung eine Entwicklerin (die einzige Frau im Team) an, etwas von sich zu erzählen. Dass sie den Anfang machte, überraschte mich nicht. Sie ist extravertiert und sehr selbstbewusst. Das Eis war gebrochen. Nach und nach berichtete jeder über etwas Persönliches, der eine mehr, der andere weniger. Als letztes sprach der Teamleiter und ihm fiel dies sichtlich schwer. Er ist introvertiert und war aus meiner Sicht als Teamleiter mit an der Misere schuld. Daher war er in der vielleicht schwierigsten Lage. Aber jetzt machte er mit, wenn auch zögerlich. Ich fühlte mich schon wie ein Sieger.

Nach dieser für alle anstrengenden Einheit machten wir eine Pause. Ich wollte den Entwicklern die Möglichkeit geben, zu reflektieren und sich untereinander über das Erlebte zwanglos auszutauschen. Ich wollte erreichen, dass alle zueinander offen waren und spürten, dass sie sich auf das Team verlassen können. Es sollte ein gemeinsames Gefühl entstehen, dass das Team jeden Einzelnen mitträgt. Die Gespräche untereinander wurden zunehmend engagierter und leidenschaftlicher – ich merkte daran, dass einige Teilnehmer bereits Feuer gefangen hatten und ich initiierte den nächsten Schritt.

Angst vor Konflikten (1,5 Stunden)

Mangelndes Vertrauen erschwert produktive Konflikte. Genau dies war es, was ich in den ersten Monaten gesehen hatte: Das Team stritt sich nie um die beste Lösung; ich hatte selten Diskussionen gehört oder einen konstruktiven Dialog über Alternativen in der Lösung von Problemen. Jeder hatte seine Aufgabe bekommen und diese umgesetzt. Der Blick auf die Zusammenhänge und das Endprodukt wurde dabei vernachlässigt. Das führte u.a. dazu, dass Code doppelt in der Produktion war, der auch noch unterschiedlich interpretiert und ausgeführt wurde, so dass die Ergebnisse nicht einheitlich waren. Fehlersuche dauerte so länger und der Kunde war unzufrieden.

Auch hier half mir wieder der MBTI. Sechs der acht Entwickler im Team waren introvertiert, d.h. sie bezogen ihre Energie nicht aus ihrem Umfeld, sondern aus der eigenen Beschäftigung mit den ihnen gestellten Aufgaben. Das führte dazu, dass die meisten Entwickler erst dann mit den anderen kommunizierten, wenn sie für sich alles durchdacht hatten und der Meinung waren, dass ihr Vorschlag perfekt war. Das Team insgesamt war damit eher introvertiert und wenig entscheidungsfreudig (um es mit den Bezeichnungen des MBTI zu sagen: Das Team war vom Charakter her ein "Perceiver"). Ich spiegelte dem Team diese Zusammenhänge und begann eine Diskussion darüber, was das Team brauchte, z.B. Normen und Verhaltensweisen, um sich über Lösungen konstruktiv zu streiten. Ich stand am Flip-Chart und ließ das Team agieren. Wir sammelten eine Vielzahl an Punkten, die von den Teilnehmern am stärksten betont wurden:

- Keine Diskriminierung
- Aussprechen lassen
- Keine persönlichen Angriffe

An diesen Punkten zeigte sich, dass es tatsächlich ein Vertrauensproblem gab.

Ich war davon überrascht, dass Diskriminierung ein so starkes Thema war, denn das Team bestand aus sieben Nationalitäten. Das Geschlechterverhältnis war mit sieben Männern zu einer Frau sehr unausgewogen, aber ich hatte bisher keine diskriminierenden Verhaltensweisen beobachtet. Jedoch war offensichtlich in der Vergangenheit etwas vorgefallen, was das Team immer noch prägte.

Den Punkt "keine persönlichen Angriffe" konnte ich hingegen gut nachvollziehen. In vereinzelt Situationen diskutierte einer der extravertierten mit viel Leidenschaft und Überzeugung und vergriff sich dabei durchaus mal im Ton und in der Wortwahl. Er wurde als Spezialist hoch geschätzt, doch wollte keiner mit ihm diskutieren.

Gemeinsam legten wir Kommunikationsregeln fest, die ab sofort, also auch schon für diesen Workshop, gelten sollten. Alle Teammitglieder wurden aufgefordert, an den Regeln mitzuarbeiten und dann explizit das Einverständnis zu geben, nach diesen Regeln zu diskutieren.

Nach einer kurzen Pause provozierte ich eine Diskussion zu einem einfachen Software-Thema, von dem ich wusste, dass es dazu unterschiedliche Sichtweisen gab und moderierte die Diskussion. An der Wand hingen die Regeln. Die extravertierten Teammitglieder mussten sich zurückhalten, was sie spürbar taten und den introvertierten Entwicklern wurde Zeit gelassen, sich auszudrücken. Es war eine erste Übung die durchaus schwierig und alles andere als konfliktfreudig war, aber es war ein Anfang. Es ging mir vor allem darum, die Regeleinhaltung zu üben.

Fehlender Einsatz (3 Stunden)

Wenn im Team keine vertrauensvolle Stimmung herrscht und keine Auseinandersetzung um die besten Lösungen stattfindet, halten sich die Teammitglieder mit Feedback oder Meinungen zurück. Das führt oftmals zu Frustrationen oder zumindest zu negativen Gedanken, wie: "Es interessiert sowieso niemanden, was ich denke".

Ein Mitarbeiter mit dieser Einstellung wird das Projekt und das Team nie voll unterstützen. Er arbeitet nicht so gut und bringt nicht so viel Einsatz, wie er könnte. Das führt zu einem negativen Kreislauf, der bis zur Arbeitsverweigerung und Kündigung führen kann.

Ich fing mit einem kleinen Teamspiel an, bei dem es darum ging, ein Problem zu lösen, das, so hoffte ich, keiner alleine lösen konnte, sondern nur das Team als Ganzes. Doch das war nur der Anfang. Ich hatte einige Übungen herausgesucht, die darauf abzielten, die Teammitglieder zur Diskussion über Lösungen zu bringen und ihnen klarzumachen, dass sich gute Lösungen nur dann finden lassen, wenn sich alle engagieren und die Meinung von jedem gehört wird, da niemand weiß, wer die beste Idee hat. Die Übungen bauten aufeinander auf und wurden immer schwieriger. Und die Entwickler mussten sich immer mehr aufeinander verlassen. Aber noch wichtiger war, dass die Übungen spielerisch abliefen und allen Spaß machten. Denn nur so würden sie sich öffnen und aus sich herausgehen können, so gut sie eben konnten.

Nachdem wir diese Übungen "gespielt" hatten, machten wir wieder eine Pause und ich bereitete die Kommunikation der neuen Rollen vor. In den Wochen vor dem Event hatte ich die Teammitglieder in Einzelgesprächen immer wieder abgeholt, hatte ihre Lebensläufe gelesen und mir überlegt, wie ich das Team umstrukturieren kann, damit es besser arbeitet. Damit das Team untereinander besser kommuniziert und mehr Einsatz bringen kann, wollte

ich klare Rollen zuweisen, z.B. Qualitätsverantwortlicher, Architekturverantwortlicher oder Code-Management-Verantwortlicher. Ich gestaltete diese Rollen bewusst so, dass sich einige Aufgaben überlappten, damit die Rolleninhaber miteinander reden mussten.

Nach der Pause stellte ich diese Überlegungen vor. Jeder im Team bekam neben seinen Entwickleraufgaben noch eine Rolle, die sich aus seinem Lebenslauf, seinen Interessen und den Gesprächen ergab, die wir hatten. Mir war wichtig, dass sich jeder mit seiner neuen Rolle identifizieren konnte und sie als "seine" Rolle wahrnahm. Es begannen, wie ich erwartet hatte, Diskussionen. "Wir haben keine Zeit", "Wir müssen liefern", "Wie sollen wir das neben der Programmierung schaffen?", "Das bringt doch nichts" usw. Da ich mit den meisten dieser Einwände gerechnet hatte und vorbereitet war, konnte ich sie entschärfen.

Das Team sah, wohin der Weg führen würde. Es hatte eine Vorstellung davon, wer welche Rolle mit welcher Verantwortung hat und wie sich die einzelnen Rollen zu einem Gesamtbild zusammenfügen. Und es hatte eine klare Aufgabe. Auf dieser Basis konnten wir weiterarbeiten.

Vermeiden von Verantwortung (1,5 Stunden)

Wenn Team-Mitglieder ein Projekt nicht voll unterstützen, wollen sie auch keine Verantwortung für dessen Fortschritt bzw. Erfolg übernehmen. Und das war eines der Kernprobleme: Jeder war zwar für die Aufgaben verantwortlich, an denen er gerade arbeitete. Keiner hatte jedoch die Verantwortung für das gesamte Produkt. Und keiner wollte sich dafür verantwortlich fühlen.

Um an diesem Punkt weiterzukommen, führte ich eine andere Übung durch. Jedes Teammitglied sollte sich für seine beiden Nachbarn eine Antwort auf die folgenden Fragen überlegen: "Welches ist die wichtigste Verhaltensweise, die der Nachbar hat, die für das Team einen Mehrwert hat?" Hierbei ging es nicht um Programmierkenntnisse sondern um Verhaltensweisen. Und die zweite Frage, die für das Team deutlich schwieriger war, lautete: "Welches ist die wichtigste Verhaltensweise, die der Nachbar hat, die für das Team kontraproduktiv ist?"

Ich ließ den Teammitgliedern Zeit, die Antworten aufzuschreiben. Etwas Positives über einen Kollegen in der Öffentlichkeit zu sagen, fällt vielen schon schwer. Doch noch viel schwieriger ist es für ein Team ohne Vertrauen und ohne Konfliktfähigkeit, auf die zweite Frage eine ehrliche Antwort zu geben. Jetzt zeigte sich, ob die ganzen Vorarbeiten den gewünschten Effekt hatten.

Ich wählte die extravertierte Entwicklerin aus, damit sie die erste positive Frage auf mich als ihren unmittelbaren Sitznachbarn bezog. Wir setzten die Übung der Reihe nach fort, bis jeder über seine beiden Nachbarn etwas Positives gesagt hatte.

Bevor wir die zweite Runde mit den negativen Punkten begannen, hängte ich die Feedbackregeln, die ich dem Team schon früher gemailt hatte, an die Wand. Jeder verstand diesen Wink mit dem Zaunpfahl. Wieder startete die Entwicklerin neben mir, indem sie ein Verhalten von mir nannte, das sie als negativ empfand.

Die zweite Runde mit den negativen Punkten fiel allen schwer. Am Ende waren alle erleichtert. Einerseits weil es vorbei war, aber auch, weil die Kritik nicht so schlimm ausfiel, wie einige befürchtet hatten. Ich ließ einen Moment verstreichen und fragte dann, ob es Überraschungen oder Ungereimtheiten gegeben habe. Ein Teammitglied

sagte, er wäre froh, dass darüber jetzt endlich mal gesprochen würde. Es wäre gut, sich gegenseitig zu reflektieren. Andere stiegen auf diese Kommentare ein und es entwickelte sich eine positive Diskussion, die durchaus kritische Ansätze hatte. Wahrscheinlich war es die ehrlichste und beste Diskussion, die dieses Team jemals hatte. Und ich meinte zu bemerken, dass sich etwas veränderte. Die Pausengespräche waren lebhafter, es schien mehr Energie als vorher im Raum zu sein. Außerdem konnte ich hören, wie in Gesprächen die negativen Punkte angesprochen, evaluiert und diskutiert wurden. Ich war stolz auf das Team und besorgt gleichzeitig: Hoffentlich entpuppte sich der Tag nicht nur als einmaliges Ereignis.

Im Gegensatz zum Team war ich mir bewusst, dass dieses Event nur ein Startpunkt war, wir im normalen Tagesgeschäft aber noch einen weiten Weg zurücklegen mussten.

Ergebnisorientierung (1 Stunde)

Zu viel Konzentration auf die eigenen Bedürfnisse, z.B. nach Anerkennung, schwächt den Einsatz für das gemeinsame Ziel. Wie kann ein Team gemeinsam an einem Ziel arbeiten, wenn es sich nicht vertraut, Konflikte vermeidet, sich nicht zur Gänze einsetzt und sich für das Endprodukt nicht verantwortlich fühlt? Erst nachdem wir diese Schritte durchgearbeitet hatten, konnte ich auf die Ergebnisorientierung eingehen.

Um die Meinungen der Teammitglieder zum Thema Ergebnisorientierung zu sammeln, startete ich ein Brainstorming mit den Fragen: Welches Ziel haben wir? Was ist aus eurer Sicht Erfolg?

Es kamen die Standardantworten: Das Ziel ist, die Software zur Zufriedenheit des Kunden zu liefern oder wenn die Software in Produktion geht und wir nicht zu viele Defects haben. Die Entwicklerin war die erste, die die Fragen anders aufnahm: "Wenn wir die beste Lösung gefunden haben." Es herrschte Ruhe. Dann sagte ein Kollege: "Wenn ich stolz auf unser Produkt bin." Ein anderer rief: "Wenn wir keine Patchreleases nach einem Go-Live brauchen." Der nächste sagte: "Wenn wir die Anzahl der Defects mit jedem Release reduzieren."

Ich führte die Diskussion bis zu dem Punkt, an dem wir sagen konnten, was die wesentlichen technischen Erfolgsfaktoren und welche die Projekterfolgsfaktoren sind.

Für mich war wichtig, dass wir messbare Kenngrößen erarbeiteten.

- Die Anzahl der Defects muss um einen definierten Prozentsatz sinken.
- Kundenzufriedenheit basierend auf einem immer gleichen Fragebogen muss steigen.
- Coding guidelines müssen eingeführt und eingehalten werden.
- Stunden, die für den Support verwendet werden, müssen um 10% reduziert werden.

Die gesammelten Erfolgsfaktoren notierten wir auf ein großes Flip-Chart. Auf meine Frage in die Runde, ob alle Entwickler diesen Zielen und Ergebnissen zustimmen können, nickten alle und sagten "Ja".

Zum Abschluss des Events nahmen wir nicht die Bahn vom Berg, sondern machten uns gemeinsam zu Fuß auf die etwa halbstündige Wanderung nach unten. Auch hier ergaben sich wiederum Gespräche in Gruppen oder zu zweit. Ich hatte den Eindruck, dass mein Werk vollbracht war – zumindest für den Moment. Alle hatten mitgezogen,

alle hatten aus meiner Sicht erkannt, worum es mir ging und was es ihnen bringt. Doch das tägliche Leben würde uns zeigen, wie nachhaltig dieser Workshop war.

Auf dem Weg nach unten sagte einer der Entwickler zu mir: "Kay, ich habe heute mehr über mich und die Beziehung zu meiner Frau gelernt, als in meinem ganzen Leben zuvor. Ich werde meiner Frau noch heute vorschlagen, einen MBTI zu machen." Seine Bemerkung machte mich sehr stolz, denn offensichtlich hatte mein Versuch ge-
fruchtet, das Vertrauen und Verständnis anderen gegenüber mit Hilfe der MBTI-Typisierung zu erhöhen.

Zurück im Alltag

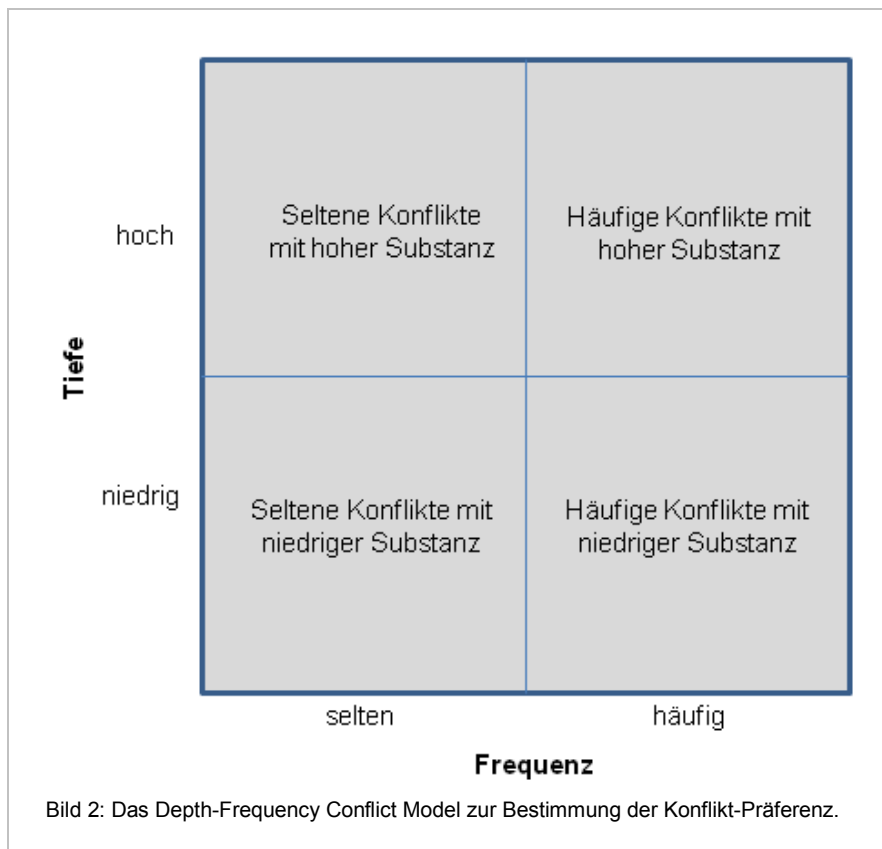
Als wir wieder im Tagesgeschäft waren, hatte ich den subjektiven Eindruck, dass das Team mehr miteinander kommunizierte. Das erste was ich daraufhin tat, war im Team mehr Privates von mir preiszugeben, z.B. wie viele Geschwister ich hatte oder wo ich geboren wurde. Einfache, aber persönliche und keine geheimen Informationen. Am Anfang begann ich jedes Teammeeting auf diese Weise, wofür 5-10 Minuten zu Anfang jeden Meetings ausreichten. Die Teammitglieder waren anschließend aufgefordert, auch etwas "preiszugeben". Sie fingen an, mehr übereinander zu wissen und mehr Gemeinsamkeiten zu finden, über die sich in den Pausen reden ließ.

Des Weiteren suchte ich in den Besprechungen potenzielle, einfache Konflikte. Wenn ich wusste, Mitarbeiter A sieht einen Sachverhalt so, Mitarbeiter B jedoch anders, forderte ich A und B dazu auf, sich gegenseitig die Meinung zu sagen. Ich holte sie proaktiv in die Diskussionen. Dabei erinnerte ich beide immer wieder an den MBTI-Wert des Kollegen. Alle wussten dann, was das bedeutete: Der eine Kollege braucht eine Diskussionspause um nachzudenken, der andere ist wenig entscheidungsfreudig usw. So konnten wir auf unkomplizierte Weise anfangen, uns die Meinung zu sagen. Mittlerweile vertraute mir das Team soweit, dass es wusste, ich würde eingreifen, sobald eine bestimmte Grenze überschritten wurde, z.B. weil die Diskussion zu persönlich wurde oder die nötige Toleranz fehlte. Ich war als Moderator akzeptiert, das schaffte eine gute Grundlage für offene Diskussionen.

Etwas später machten wir nochmals einen Workshop von einer Stunde zum Thema Depth-Frequency Conflict Model (<http://www.thepeopleprocess.com/blog/?p=319>).

Damit konnten wir definieren, wer im Team dem Thema Konflikt wie gegenüberstand. Im Nachhinein kann ich sagen, dass ich diese Übung im Workshop als erstes hätte machen sollen, als wir auf das Thema Konflikte kamen. Ich habe jedoch erst durch eine Weiterbildung im Bereich Konfliktmanagement davon erfahren und kannte es zuvor noch nicht.

In dem Workshop besprachen wir zunächst das Modell, das die Konflikttiefe und -frequenz auf zwei Achsen darstellt. Insgesamt gibt es vier unterschiedliche Konflikt-Präferenzen (Bild 2).



Nachdem ich das Modell vorgestellt hatte, bat ich jeden, es nochmals auf ein Blatt Papier abzuzeichnen und den eigenen Namen darauf zu schreiben. Dann reichte jeder sein Blatt nach links zu seinem Nachbarn weiter. Der sah auf den Namen und machte dann ein Kreuz in dem Quadranten, zu dem er seinen Kollegen zuordnen würde. Dann wurde das Blatt weitergegeben, bis jeder Kollege jeden eingeschätzt hatte. Der Autor des Blatts bekam sein Blatt zurück und konnte sehen, wie die Kollegen ihn in Bezug auf Konflikte einschätzten.

Die Ergebnisse malte ich auf ein großes Flip-Chart, so dass das ganze Team in einem Diagramm vertreten war. Nun ließ ich die Gruppe darüber diskutieren. Die

meisten Teammitglieder waren dem Quadranten "wenige, sehr leichte Konflikte" zugeordnet. Ein Kollege wurde – aus meiner Sicht zu Recht – in den Quadranten "häufige und substanzielle Konflikte" eingestuft. Er war jemand, der aus dieser Warte überhaupt nicht in das Team passte und sich bisher dort auch nicht so wohl gefühlt hatte. Aber er liebte seinen Job und war ein brillanter Entwickler.

Mit dem Wissen aus dem Workshop gingen wir in die nächsten Besprechungen. Der konfliktfreundige Entwickler berief auf einmal "Daily Scrums", tägliche 15-Minuten-Meetings des Teams, ein und alle sagten zu. Ich war nicht erwünscht, was für mich mehr als erfreulich war. Das Team fing an, sich selbst zu organisieren. Die Rollen wurden angenommen, Konflikte, die sich daraus ergaben, wurden mehr und mehr ausgetragen. Das ging soweit, dass wir im Team Codereviews machen konnten. Mir wurde erzählt, dass das in der Vergangenheit schon einmal versucht worden war und beinahe in einem Massaker endete. Bei den ersten Codereview Meetings war ich noch anwesend, um zu sehen wie es läuft und um ggf. eingreifen zu können. Nach drei Meetings wurde ich nicht mehr benötigt. Ich war stolz auf das Team und darauf, dass es den Weg bis hier geschafft hatte.

Die Einsatzbereitschaft wurde automatisch höher und ich merkte, wie die Entwickler stritten, diskutierten und um die besten Ideen und Lösungen rangen. Noch war nicht alles perfekt, doch es entwickelte sich eine positive Spirale. Nur einer zog nicht mit – der ehemalige Teamleiter. Er wechselte auf meinen Wunsch innerhalb des Unternehmens in eine neue Position und ich konnte die Stelle neu besetzen.

Die Rollen und Verantwortungen, die ich jedem einzelnen gegeben hatte, wirkten sich positiver und schneller aus, als ich dachte. Der Codeverantwortliche diskutierte mit dem Testmanager über das Testen und wie der Code dazu aussehen musste. Der Architekt suchte mit dem Testmanager nach den besten Möglichkeiten, gute Archi-

tektur und einfaches und effizientes Testen zu verbinden usw. Das Team fing an zu leben. Und ich lächelte. Durch die Übernahme der Verantwortung wurden die Mitglieder auch ergebnisorientierter.

Die positive Dynamik hielt an und es entwickelte sich ein gutes Team aus exzellenten Individualisten. Ich hatte Glück, dass ich den einen Kollegen durch einen neuen ersetzen konnte. Ich nahm einen extravertierten, erfahrenen Architekten und Entwickler, der zusammen mit dem konfliktfreudigen Entwickler ein gutes Tandem bildete, das andere aus ihrer möglichen Lethargie holen konnte.

Alles ging auf.

Kritisches Umfeld

Mein direkter Vorgesetzter, die Kunden, meine Kollegen und die Mitglieder der anderen Teams empfanden mein Vorgehen, bzw. das, was sie aus Gesprächen darüber erfuhren, am Anfang sehr ungewöhnlich und reagierten äußerst skeptisch. Sie waren geprägt von der Unternehmenskultur, die keinen Wert auf Führung, Kommunikation und Motivation legte. Alle wachten mit Argusaugen über meine Aktivitäten und ich stand unter enormen Druck. Das erste Jahr bekam ich keinen Bonus und mir wurde bereits die Kündigung angedroht.

Mit der Zeit bemerkten jedoch einige, dass sich mein Team positiv entwickelte und es bewarben sich sogar Entwickler aus anderen Teams bei mir. Meine Kollegen hingegen betrachteten mein Vorgehen als Humbug und machten sich darüber lustig – ich hatte den Eindruck, dass hier auch ein Quäntchen Neid mitspielte.

Innerhalb des Teams waren die Reaktionen nicht nur positiv. Da einer der Entwickler nicht mitziehen konnte oder wollte, musste ich ihn leider durch einen anderen ersetzen. Für ein Team, das bereits sehr lange Zeit zusammenarbeitet, war dies schwierig.

Das Team ist leistungsfähig

Das Projekt, an dem mein Team arbeitete, war das größte, das es je durchgeführt hatte und für das Unternehmen außerordentlich wichtig. Wenn wir nicht ein reibungslos funktionierendes Produkt geliefert hätten, wäre ich mit meinem unkonventionellen Vorgehen zweifellos der Sündenbock gewesen und hätte mir einen neuen Job suchen müssen. Aber nach ca. zwölf Monaten lieferten wir das leistungsfähigste Produkt, das das Team je erstellt hatte. Wir brauchten keinen Patch, es gab lediglich drei kleinere Bugs, die wir ohne zwischenzeitliches Deployment in aller Ruhe mit dem nächsten regulären Release beheben konnten.

Nun verstand auch der Kunde, was ich wollte und unterstützte mich. Im Jahresvergleich nahmen die Tickets in der Produktion um 22% ab, was weit über meinen Hoffnungen lag. Ab jetzt konnte ich mit derselben Mannschaft mehr Ergebnisse liefern. Mein Chef brauchte keine nächtlichen Task-Force-Meetings mehr, um Krisen zu bewältigen. Ab jetzt ließ er mich im Prinzip in Ruhe, und ich konnte machen, was ich wollte.

Vor allem aber war das Team total stolz auf sich. Wir hatten kaum noch Patchreleases, wir konnten mehr Funktionalität liefern und wurden damit produktiver. Dies waren harte Fakten, die alle an den Kennzahlen ablesen konnten. Darüber hinaus machte es ganz einfach allen Spaß, kreativ an neuen Funktionalitäten zu arbeiten, anstatt alte Softwarefehler zu beheben.

Ein Kollege sagte zu mir, nachdem wir beide nicht mehr für diese Firma arbeiteten und uns auf einen Kaffee trafen: "Kay, bei Dir bin ich immer gerne ins Büro gekommen." Ich war geschmeichelt und fragte: "Wieso?" "Du hast so eine positive Atmosphäre vermittelt, das Team hat super zusammengearbeitet, der Spirit war toll."

Genau das wollte ich erreichen. Ich wollte eine gute Führungskraft sein zu der die Mitarbeiter gerne ins Büro kommen. Denn dann machen sie weniger Fehler, sind weniger krank und haben mehr Spaß. Und ich persönlich hatte den Vorteil, dass ich mich mehr um Strategie und Zukunft kümmern konnte ohne von zu vielen täglichen Problemen blockiert zu sein.

Was sind die lessons learned?

Die Zeit für den Workshop, die Meetings und die Veränderungen waren gut investierte Zeit. Sie hat sich durch die reduzierten Tickets in der Produktion und das reduzierte Risiko bei Deployments mehrfach ausgezahlt. Lediglich am Anfang hatten wir einen Produktivitätseinbruch, weil die Entwickler zunächst lernen mussten, mit den Rollen umzugehen und weil ich viele Besprechungen durchgeführt hatte, die nicht projektorientiert waren.

Ich war im Bereich Teamentwicklung ein Anfänger und hatte sehr viel Glück. Sehr geholfen haben mir meine MBTI Kenntnisse, denn in diesem Bereich brauchte ich kein Wissen aufzubauen. Ich hatte die Workshops gut vorbereitet, allerdings fehlte mir damals die Vorerfahrung. Heute würde ich die eine oder andere Übung vielleicht anders durchführen oder durch eine andere ersetzen.

Es war richtig und wichtig, den Workshop sehr gut, fast minutiös vorzubereiten. Und es war auf jeden Fall richtig, nach dem Workshop im täglichen Arbeitsalltag weiter daran zu arbeiten.

Am Ende war ich stolz auf das, was das Team erreicht hat.

Literatur:

- Oswald, Alfred; Köhler, Jens: "Weiche Faktoren" im Projekt bewusst gestalten. Teil 1: Menschen und Aufgaben typisieren, Projekt Magazin, 2/2011
- Patrick M. Lencioni: The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable; John Wiley & Sons, 2002, ISBN-13: 978-0787960759
- Patrick M. Lencioni: Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: A Field Guide for Leaders, Managers, and Facilitators; John Wiley & Sons, 2005; ISBN-13: 978-0787976378

Fachbeitrag

Die Collective-Mind-Methode

"Weiche Faktoren" im Projekt bewusst gestalten

Teil 1: Menschen und Aufgaben typisieren

Die Frage, warum manche Projekte erfolgreich sind und andere wiederum nicht, hat uns vor einigen Jahren dazu bewogen, den Einfluss von Soft Skills auf den Projekterfolg systematisch zu untersuchen. Wir wollten wissen, welche Grundmuster erfolgreiche und welche weniger erfolgreiche Projekte kennzeichnen. Da wir vor allem IT-Projekte untersuchten, bedeutete "erfolgreich" u.a. auch, dass sich die Benutzerwünsche in den umgesetzten Funktionen einer IT-Anwendung widerspiegeln, so dass diese später auch benutzt wurden.

Bei der Analyse der IT-Projekte stellten wir immer wieder spezifische Konstellationen im Hinblick auf Soft Skills fest. Mit Soft Skills sind hier die Fähigkeiten gemeint, die eine Person auf Grund ihrer Persönlichkeit einbringt, wenn sie mit einer anderen Person, einer Gruppe, z.B. einem Projektteam, oder einer Organisation in Wechselwirkung tritt. Auch verstehen wir darunter die sozialen Fähigkeiten einer Organisation, die diese auf Grund ihrer organisatorischen Identität in ihrem Verhalten ausdrückt (mehr dazu weiter unten).

In diesem dreiteiligen Beitrag zeigen wir anhand eines praxisnahen Beispiels, welche Auswirkungen Soft Skills auf den Projekterfolg haben und wie man durch deren Beherrschung die Chancen für einen Projekterfolg deutlich erhöht. Ein zentrales Werkzeug ist dabei die Methode "Collective Mind", die im Team für eine gemeinsame Vorstellung von Zielen, Inhalten und Aufgaben des Projekts sorgt.

Im ersten Teil stellen wir zunächst eine Systematik vor, um die Persönlichkeit der Projektbeteiligten anhand des Indikators "Temperament" zu typisieren und erläutern anschließend, welche Bedeutung Mitarbeiter-Temperament, organisatorische Identität und Art der Aufgabenstellung für den Projekterfolg haben.

Der zweite Teil erklärt, wie man das Wissen über die Wirkung der Soft Skills, das man anhand der Systematik erworben hat, nutzen kann, um die Kommunikation und den Wissensaustausch zu verbessern.

Autor



Dr. Jens Köhler

Projektleiter bei der BASF
SE Ludwigshafen;
Schwerpunkte: Konzeption,
Implementierung und Betreuung von
IT-Systemen in der Forschung

Kontakt: jens.koehler@basf.com

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Autor



Dr. Alfred Oswald

Geschäftsführer des IFST,
Schwerpunkte: Beratung
und Entwicklung von
Methoden und Modellen der sozialen
Kompetenz von Personen, Teams und
Organisationen.

Kontakt: alfred.oswald@ifst.biz

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- [Sozialkompetenz](#)
- [Teamführung](#)

tausch im Projekt zu verbessern. Anhand des Beispiels wird die Funktion des Werkzeugs "Collective Mind" erläutert, das zwischen den unterschiedlichen Denkweisen und Kommunikationsstilen der einzelnen Projektmitarbeiter vermittelt.

Der dritte Teil liefert schließlich Empfehlungen für den Einsatz des Werkzeugs Collective Mind in der Praxis.

Typologien des Temperaments

Menschen haben eine bevorzugte Art und Weise zu denken und zu handeln. Die dabei dominanten Größen sind Charakter und Temperament. Der Einfachheit halber konzentrieren wir uns in diesem Artikel auf das Temperament, das ein zentraler Aspekt der Persönlichkeit eines Menschen und der organisatorischen Identität ist, und betrachten dessen Einfluss auf Projekte.

In der Persönlichkeitspsychologie wird das Temperament durch Typologien erfasst (Keirsey; Asendorpf, 2007). Eine sehr erfolgreiche und für unsere Zwecke hinreichende Persönlichkeits-Typologie ist der Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) mit den Erweiterungen von Keirsey. Er beschreibt das bevorzugte Verhalten von Menschen anhand von vier Dimensionen. Wir verwenden hier anstelle der englischen Bezeichnungen von Myers-Briggs anschaulichere deutsche Begriffspaare, die den englischen nahezu entsprechen:

- nach außen orientiert (extravertiert) – nach innen orientiert (introvertiert)
(engl.: **E**xtraversion – **I**ntroversion),
- faktenorientiert – intuitiv
(engl.: **S**ensing – **I**ntuition),
- analytisch – beziehungsorientiert
(engl.: **T**hinking – **F**eeling),
- ergebnisorientiert – prozessorientiert
(engl.: **J**udging – **P**erceiving).

Es ist möglich, dem Temperament eines Menschen für jede dieser vier Dimensionen einen Wert zuzuweisen, der in der Regel eine Tendenz hin zu einer der beiden Ausprägungen aufweist. Kombiniert man die Buchstabenkürzel dieser Ausprägungen aus den vier Dimensionen, ergibt sich eine, für die jeweilige Person typische Buchstabenkombination. Um das Temperament eines Menschen modellhaft zu beschreiben sind damit insgesamt $2 \times 2 \times 2 \times 2$ also 16 verschiedene Kombinationen, MBTI-Signaturen genannt, möglich (Tabelle 1). Fragebögen zur Selbsteinschätzung nach der MBTI-Typologie finden sich bei Keirsey und unter www.philognosie.net.

	ST	_SF_	_NF_	_NT_
I_J	ISTJ Präziser Analytiker (Inspector) gründlich, ruhig, sachlich	ISFJ Zuverlässiger Bewahrer (Protector) freundlich, gewissenhaft, verantwortlich	INFJ Besonnener Lehrer (Counselor) ausdauernd, interessiert, bestimmt	INTJ Intuitiver Denker (Mastermind) zielorientiert, kritisch, unabhängig
I_P	ISTP Praktischer Forscher (Crafter) kühl, analytisch, humorvoll	ISFP Loyalster Idealist (Composer) freundlich, sensibel, bescheiden	INFP Nachdenklicher Idealist (Healer) reflektiert, gebildet, interessiert	INTP Theoretiker (Architect) scharfsinnig, analytisch, zurückhaltend
E_P	ESTP Praktiker (Promotor) sachlich, direkt, zufrieden	ESFP Troubleshooter (Performer) aufgeschlossen, freundlich, entgegenkommend	ENFP Menschenkenner (Champion) geistreich, neugierig, selbstbewusst	ENTP Ideenreicher Initiator (Inventor) schnell, neugierig, vielseitig
E_J	ESTJ Organisator (Supervisor) umsichtig, praktisch, machtbewusst	ESFJ Vermittler (Provider) beliebt, gewissenhaft, aktiv	ENFJ Optimist (Teacher) interessiert, harmonisch, verantwortlich	ENTJ Erfolgreicher Führer (Field Marshal) sprachgewandt, interessiert, selbstbewusst

Tabelle 1: 16 MBTI-Typen. Die Unterteilung erfolgt nach den Temperamentkategorien nach Keirsey: SJ= Guardians, NF=Idealists, NT=Rationals, SP=Artisans. (Fett hervorgehoben sind Mitarbeitertypen aus dem Beispiel.)

Wie sich Soft Skills auf den Projekterfolg auswirken, soll das folgende fiktive, aber praxisnahe Beispiel zeigen. Es enthält einige Vereinfachungen, um den Einfluss des Temperaments aller Beteiligten besser zu verdeutlichen. Dort führen wir auch die Wirkungsweise der MBTI-Dimensionen ein.

Heiner Priesberg, Mitarbeiter der Forschungsabteilung des pharmazeutischen Unternehmens "Medical Fit", wurde beauftragt, ein Projekt zu leiten, in dem ein elektronisches Bildarchiv für ungefähr 300 Mitarbeiter aus der Forschungsabteilung erstellt werden soll. Wichtig ist, dass die Bilder jederzeit mit einfachen Mitteln wieder auffindbar sind. Die Forschungsabteilung ist dafür bekannt, dass sie leicht zu bedienende IT-Anwendungen bevorzugt, da die Mitarbeiter schon zahlreiche andere IT-Systeme verwenden müssen.

Die Implementierung des Systems soll durch eine externe IT-Firma erfolgen, die in der entsprechenden Technologie führend ist. Neben Herrn Priesberg werden als weitere Projektteammitglieder noch Fred Kraushaar (Forschungsabteilung, Nutzervertreter) und Markus Meier (Entwickler, externe IT-Firma) benannt. Herr Priesberg ist erst seit kurzem Mitarbeiter dieser Abteilung. In seiner früheren Abteilung, die Dossiers zur Medikamentenzulassung erstellt, hatte er bereits einige IT-Projekte erfolgreich geleitet.

Rein äußerlich scheinen die Voraussetzungen zu stimmen – ein erfahrener Projektleiter, eine technologisch versierte Firma, kompetente Vertretungen der Anwender. Betrachten wir das Projektszenario in Hinblick auf die Soft Skills etwas genauer, wobei wir beim Einflussbereich Mensch beginnen.

Einflussbereich Mensch

In der ersten Projektteamsitzung stellt Herr Meier fertige Lösungen des externen Softwarehauses vor. Er und Herr Priesberg verstehen sich auf Anhieb gut.

Während die beiden die Vor- und Nachteile einzelner Lösungen abwägen, arbeitet Herr Kraushaar an seinem Laptop und verlässt gelegentlich für Telefonate den Raum. Im Verlaufe der Sitzung mischt er sich mit wachsender Gereiztheit in die Vorführung ein und bemängelt die vielen Funktionen, die diese Systeme bieten. Schließlich zeichnet er eine einfache Grafik auf das Flipchart: "Ich möchte, dass von jedem Rechner aus die gewünschten Bilder in das Archiv eingestellt werden können. Die Archivierung soll möglichst schnell funktionieren und der Funktionsumfang möglichst gering sein."

Nachdem Herr Priesberg ihn darauf hingewiesen hat, dass für eine gute Archivierung eine detaillierte Menüführung und die Vergabe von Schlagworten erforderlich sei, entgegnet Herr Kraushaar konsterniert und mit deutlichem Nachdruck: "Leute, ich will Dokumente ablegen und nicht zwanzig zusätzliche Funktionen bedienen. Eure Details könnt ihr bitte untereinander ausmachen, ich will eine originelle Lösung. Es reicht, wenn ihr mir ein Zwischenergebnis vorlegt." Sein Handy klingelt wieder und er verabschiedet sich knapp.

Einen Monat später wird ein Prototyp vorgestellt, der nichts von dem enthält, was Herr Kraushaar auf dem zuletzt stattgefundenem Meeting erwähnt hat: Man muss fünf Schritte absolvieren, um ein neues Bild zu archivieren. Es kommt zum Eklat und Herr Kraushaar schaltet seinen Vorgesetzten, Herrn Frankenberg, ein, um das Projekt auf den Prüfstand zu stellen.

Wie lässt sich eine solche Situation im Vorfeld verhindert oder zumindest entschärfen? Um das zu ermitteln, soll zunächst das Temperament der Beteiligten näher betrachtet werden, welches wir aus deren Verhalten ableiten.

Fred Kraushaar:

- E: Da er während der ersten Sitzungen zahlreiche Handytelefonate führt, scheint ihm ein ständiger Kontakt zu anderen wichtig zu sein. Das lässt auf ein extravertiertes Temperament (E) schließen und weniger auf ein introvertiertes.
- N: Die Aussage "Leute, ich will Dokumente ablegen ... eure Details könnt ihr untereinander ausmachen ... ich will eine originelle Lösung" zeigt, dass er ein geringes Interesse an Details hat, sein Blick also mehr auf das Mögliche, das Konzeptionelle und Innovative gerichtet ist. Das deutet auf ein Temperament hin, das weniger faktenorientiert als vielmehr intuitiv ist (N).
- T: Nach dem Satz "Eure Details könnt ihr bitte untereinander ausmachen." verabschiedete sich Fred Kraushaar nur knapp, als sein Handy klingelte. Die Reaktion der Teilnehmer war für ihn nicht von Bedeutung. Die Stimmung im Projektteam scheint ihm also nicht so wichtig zu sein wie logische Zusammenhänge. Sein Temperament dürfte daher von einer analytischen Sichtweise (T) als von Beziehungsorientierung geprägt sein.
- P: Er nimmt als selbstverständlich an, dass sich das richtige Ergebnis von selbst einstellt („...es reicht, wenn ihr mir ein Zwischenergebnis vorlegt“). Das lässt sich auch aus der Verwunderung darüber ableiten, dass sei-

ne klaren Forderungen nach einer einfachen Lösung im Prototypen nicht berücksichtigt wurden. Sein Temperament scheint daher prozessorientiert (P) statt ergebnisorientiert (J) zu sein. Er fokussiert sich auf den Prozess und arbeitet weniger auf ein vorher festgelegtes Ergebnis hin.

Auf Grund seines Verhaltens passt für Herrn Kraushaar die Buchstabenkombination "ENTP", die für das Temperament des ideenreichen Initiators ("Inventor") steht (Tabelle 1). Aus seiner Sicht reicht es aus, einen Sachverhalt – im obigen Beispiel die Benutzeranforderungen – abstrakt und schnell zu kommunizieren. Für ihn ist das Problem damit gelöst und er wendet sich seinen vielen anderen Aktivitäten zu. Seine Stärken sind (methodische) Kreativität, Vielseitigkeit, Schnelligkeit; seine Schwächen die abstrakte und sprunghafte Sprache und das fehlende Interesse für Details.

Heiner Priesberg:

- I: Er denkt zuerst und spricht erst dann. Seine Energie bezieht er aus sich heraus und konzentriert sich bevorzugt auf wenige Probleme, deren Lösung er am liebsten selbst erarbeitet. Sein Temperament dürfte also introvertiert (I) statt extravertiert sein.
- S: Er greift gerne auf Bewährtes und Standardisiertes zurück und legt Wert auf Details – ist also faktenorientiert (S) statt intuitiv.
- T: Logische Zusammenhänge sind ihm wichtiger, als es allen Recht zu machen. Sein Temperament ist also von einer analytischen Sichtweise (T) geprägt statt von Beziehungsorientierung.
- J: Er legt großen Wert auf Ergebnisse, die wohlgedacht und möglichst (in tiefen Details) nachvollziehbar sein müssen. Das weist auf ein ergebnisorientiertes Temperament (J) hin und weniger auf ein prozessorientiertes.

Für Heiner Priesberg ergibt sich also die MBTI-Signatur "ISTJ", eines Temperamentes, das als "Inspector" bezeichnet wird (Tabelle 1). Die Stärken dieses MBTI-Typs liegen in der gründlichen Analyse und Abarbeitung von Vorgängen, die ein hohes Maß an Präzision und analytischem Verständnis erfordern, wie es z.B. im Controlling oder der Software-Programmierung erforderlich ist. Seine Schwächen liegen im "Festbeißen" an Details und am Festhalten an bekanntem Methodenwissen.

Als "Inspector" legt Heiner Priesberg also großen Wert auf das "Was" und insbesondere das "Wie". Eine abstrakt geäußerte Zielvorstellung, so wie sie Herr Kraushaar formuliert hat, "kommt" bei Herrn Priesberg gar nicht "an", er nimmt sie nicht als solche wahr.

Obwohl Heiner Priesberg und Fred Kraushaar während der Teamsitzung miteinander gesprochen haben, hat keiner der beiden den Standpunkt des Anderen verstanden. Fehlt der Austausch zwischen beiden, wird Heiner Priesberg das Archiv so gestalten, wie es seinem Temperament (ISTJ) entspricht: Er hält die Verschlagwortung der Bilder für wichtig (eine Alternative kennt er nicht) und aus seiner Sicht ist es keine Zumutung, wenn die Benutzer zur Archivierung ein Menü abarbeiten müssen, zudem ja – nach seiner Einschätzung – nicht täglich Bilder archiviert werden. Daraus lässt sich folgern:

! Treffen intuitive auf faktenorientierte Temperamente, kommunizieren sie aneinander vorbei, da sie in unterschiedlichen Detailebenen denken.

Einflussbereich Organisation

Um die Einflüsse von Soft Skills zu erfassen, reicht es alleine nicht aus, nur die beteiligten Personen zu betrachten, denn auch Organisationen, z.B. eine Abteilung oder ein Projekt besitzen eine "Kultur" und ein "Temperament".

In diesem Artikel wollen wir uns auf die Betrachtung des Organisationstemperaments beschränken, also der Charakterisierung von Organisationen mittels der MBTI-Typologie. Eine solche Charakterisierung hat Bridges in seinen Untersuchungen vorgenommen (Bridges, 1998). Er spricht dabei vom "Charakter" einer Organisation. Wir verwenden stattdessen den Begriff "Temperament", konsistent zu dem Begriff "Temperament" bei Personen (Näheres zu Organisationskulturen und deren Auswirkungen bei Schein, 2004).

Beginnen wir mit den Temperamenten der Forschungsabteilung und der Abteilung, in der Heiner Priesberg zuvor gearbeitet hat. Heiner Priesberg beschreibt diese wie folgt:

"Ich bin aufgrund meiner Expertise als Biotechnologe vor drei Monaten in die Forschungsabteilung versetzt worden, wo ich als Laborleiter arbeite. Richtig verstanden habe ich diese Abteilung – so scheint es mir zumindest – aber noch nicht. Es gibt viel zu viele Projekte, die von uns nur noch gesteuert und von externen Partnern bearbeitet werden. Es wird erwartet, dass man lediglich Lösungsskizzen liefert, die Dritte dann umsetzen. Auch unser Management liefert keine klaren Zielvorgaben, sondern nur Denkrichtungen. In meiner früheren Abteilung zählt dagegen das fertige Ergebnis, der gründlich erarbeitete Bericht. Es gibt klare Zuständigkeiten. Die Entscheidungen werden von den Vorgesetzten getroffen, die auch die Arbeit verteilen. Wir haben die Lösungen zu Problemen selbst erarbeitet und uns nur in Ausnahmefällen externen Rat geholt."

Die Forschungsabteilung zeigt folgende Temperamentausprägungen:

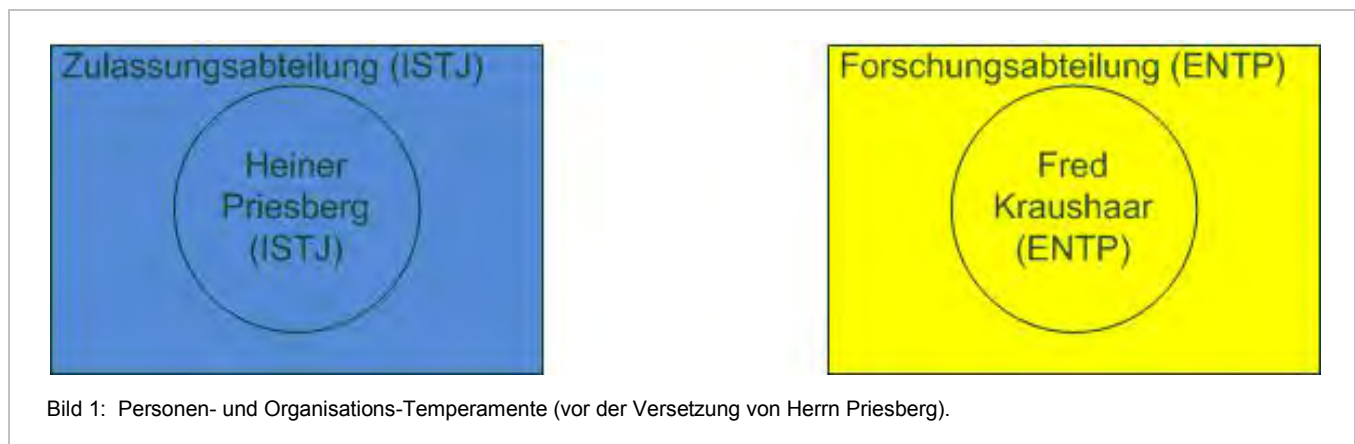
- Extravertiert (E) statt introvertiert, da sie auf Reize von außen setzt (viele Kooperationen mit externen Partnern zur Lösungsfindung) und viele Akzente zu Themen gleichzeitig bearbeitet. Es ist wichtig, neue Methoden für biochemische Verfahren zu finden, "egal wie".
- Intuitiv (N) statt faktenorientiert, da die Forschungsabteilung in Konzepten und Mustern denkt, weniger in Details zur Lösungsfindung. Ihr geht es darum, eine Toolbox an Methoden zu haben; die Lösung wird von "verlängerten Werkbänken" erarbeitet.
- Analytisch (T) statt beziehungsorientiert, da die Abteilung logische Abläufe und Prinzipien betont, wie es in naturwissenschaftlich-technischen Abteilungen der Fall ist.
- Prozessorientiert (P) statt ergebnisorientiert, da in der Forschungsabteilung gerne debattiert wird, um einen geeigneten Lösungsansatz zu finden. Die Lösungsansätze konkurrieren und werden häufig neu verhandelt. Formale Abläufe und ein praktisches Regelwerk sind nicht vorhanden.

Nach der MBTI-Typologie handelt es sich also um eine "ENTP"-Abteilung (Bild 1, rechts). Ihre Stärke ist die schnelllebigste Strategie und Innovationskraft, also die Effektivität. Die Effizienz ist nicht sonderlich ausgeprägt.

Die ehemalige Abteilung von Herrn Priesberg, in der Zulassungsdossiers für Medikamente erstellt werden, zeigt hingegen folgende Temperamentausprägungen:

- Introvertiert (I) statt extravertiert, da sie sich auf die eigenen Fähigkeiten konzentriert. Das Ziel ist immer gleich bleibend: Das fertige Zulassungsdossier.
- Faktenorientiert (S) statt intuitiv, da die Abteilung Wert auf ein standardisiertes Vorgehen und bewährte Methoden und auf die Beteiligung aller Personen legt. Die Organisation schätzt es, wenn ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben, wie erwartet, abliefern. Sie hat eine klare Sprache und ein Regelwerk, das die korrekte Erstellung der Dossiers sicherstellt.
- Analytisch (T) statt beziehungsorientiert, da sie logische Abläufe fordert. Ein Dossier muss für die zulassenden Behörden einwandfrei nachvollziehbar sein.
- Ergebnisorientiert (J) statt prozessorientiert, da die Abteilung von Ergebnissen lebt und hierfür die notwendigen Strukturen schafft. Am Ende muss das Dossier mit dem geforderten Inhalt und zum geforderten Termin stehen.

Somit ist die Zulassungsabteilung eine "ISTJ"-Abteilung (Bild 1, links). Ihre Stärke ist die Effizienz, weniger die Effektivität.



Vergleichen wir die MBTI-Temperamente von Heiner Priesberg und Fred Kraushaar mit dem Temperament ihrer jeweiligen Abteilung (bzw. im Fall von Heiner Priesberg mit der ehemaligen Abteilung), so stimmen diese überein. Fred Kraushaar ist also in der "richtigen" Abteilung, Heiner Priesberg nach seiner Versetzung nicht mehr. Hier besteht die Herausforderung für das Managements der Forschungsabteilung darin, ihn nicht nur auf einer fachlich geeigneten Stelle einzusetzen – deswegen wurde er ja dorthin versetzt –, sondern ihn auch so einzusetzen, dass seine Stärken zur Geltung kommen und damit die Effizienz seiner neuen Abteilung gesteigert wird.

Heiner Priesberg ist in seiner Arbeits- und Denkweise in Bezug auf seine neue Abteilung "asynchron": Er wird das IT-Projekt nicht im Sinne seiner Abteilung leiten und dadurch bei der Projektdurchführung und auch beim Rollout der späteren IT-Anwendung auf Widerstand stoßen. Wäre er dagegen z.B. ein N_P-Typ, so könnte er das Temperament der Forschungsabteilung adaptieren. Sein Managementstil würde zu dem der Abteilung besser

passen. Dann würden sich die Probleme aber zur Kommunikation zwischen ihm und Herrn Meier verschieben, denn Herr Meier (externe Firma) ist ebenfalls ein Inspector (ISTJ).

All das verwandelt "Projektenergie" in "Reibung" und entzieht dem Projekt somit Energie, die im Sinne der Aufgabenstellung eingesetzt werden könnte.

! Das Temperament (ebenso wie die Kultur) einer Organisation beeinflusst das Verhalten und die Denkweise ihrer Mitglieder und überlagert sich mit deren individuellem Temperament.

Einflussbereich Aufgabenstellung

Jedes Projektteam bildet eine eigene Organisationsform, sofern während der Projektlaufzeit keine größeren personellen Fluktuationen auftreten. Diese Organisationsform "Projekt" wiederum bildet, vereinfacht dargestellt, durch das Temperament der Projektteammitglieder bedingt, ein eigenes Temperament aus, das wir mit Hilfe der im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Typisierung von Organisationen beschreiben können. Es gibt z.B. Projektteams, die sich wie die oben beschriebene ENTP-Organisation verhalten, oder aber auch Projektteams, die sich wie die ISTJ-Organisation verhalten.

Projektteams sind aber kein Selbstzweck, sondern dafür da, eine Aufgabenstellung zu bearbeiten. Wenn es uns gelingt, die Vielfalt der möglichen Aufgabenstellungen auf wenige "Typen" zu reduzieren und diese mit dem Temperament des Projektteams in Verbindung zu bringen, so erhalten wir ein Maßstab dafür, ob eine Aufgabenstellung zu einem bestimmten Projektteam passt oder nicht.

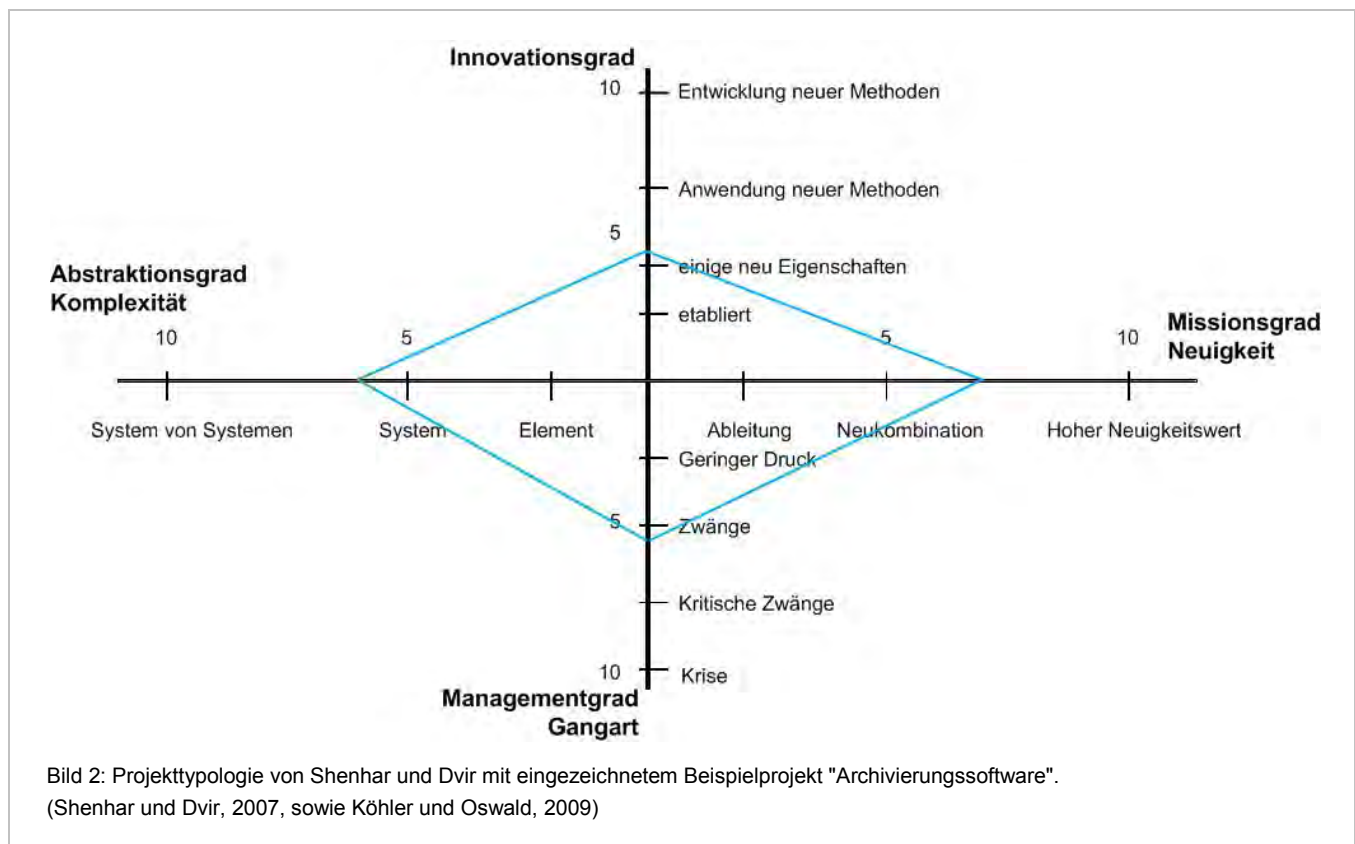
Die Kompetenz der Projektteammitglieder in Bezug auf die Bearbeitung einer Aufgabenstellung spielt selbstverständlich ebenfalls eine wichtige Rolle und muss berücksichtigt werden. Diesen Aspekt wollen wir hier jedoch außer Acht lassen, da er nicht im Fokus des Artikels steht. Meist ist die fachliche Kompetenz ohnehin gegeben, da bei der Auswahl des Projektteams das Augenmerk hauptsächlich darauf gelegt wird.

Um Aufgabenstellungen typisieren zu können, definieren wir analog der MBTI-Typologie für Personen und Organisationen ebenfalls vier Dimensionen.

- Dimension "Missionsgrad": Das Ergebnis einer Aufgabenstellung wird in der Regel verschiedene Menschen betreffen. Z.B. ermöglicht ein neues Auskunftssystem vielen Reisenden eines Verkehrsverbundst, ihre Fahrpläne selbst zusammenzustellen. Solch ein System muss also bei vielen Menschen "beworben" werden. Eine kleine Datenbank Anwendung betrifft dagegen nur wenige Menschen, im Extremfall nur den Entwickler selbst. Wir charakterisieren dies durch das MBTI-Gegensatzpaar extravertiert-introvertiert (E/I). Das oben erwähnte Auskunftssystem erhält ein "E", die Datenbank Anwendung ein "I".
- Dimension "Innovationsgrad": Die Lösung einer Aufgabenstellung kann sehr innovativ sein oder eben auch nur eine Standardlösung. Eine innovative Lösung verlangt neue Einsichten, eine neue Vision oder auch neue Lösungsansätze, die eben nicht zum "Standard" gehören. Eine Standardlösung hingegen verlangt das Übertragen von Bekanntem auf die Lösung einer Aufgabenstellung. Wir charakterisieren dies durch das MBTI-Gegensatzpaar faktenorientiert-intuitiv (S/N). Ein innovatives Projekt erhält ein "N", eine Standardlösung ein "S".

- Dimension "Abstraktionsgrad": Wir sprechen von Abstraktion, wenn die Lösung und das Ergebnis der Aufgabenstellung durch analytische oder emotionale Intelligenz zu strukturieren ist. Die Erarbeitung eines IT-Systems zur Logistik von Wirksubstanzen erfordert z.B. eine hohe analytische Intelligenz und muss den Endanwendern über diesen Weg erklärt werden. Im Gegensatz dazu erfordert ein Projekt zur Einführung der Helmpflicht für Fahrradfahrer auf einem Betriebsgelände eine hohe emotionale Intelligenz, um den Betroffenen die Notwendigkeit der Einführung ("Ich brauche keinen Helm, ich bin noch nie ernsthaft gestürzt.") erfolgreich näherzubringen. Dies wird durch das MBTI-Gegensatzpaar analytisch-beziehungsorientiert (T/F) charakterisiert. Das Logistiksystem erhält ein ("T"), das Fahrradhelm-Projekt ein ("F").
- Dimension "Managementgrad": Diese Dimension gibt an, in welchem Maße die Lösung der Aufgabenstellung ein zielorientiertes Management erfordert. Z.B. erfordert die Umstellung eines existierenden Human-Resources-Systems (HR-Systems) auf eine neue Version einen hohen Managementgrad, da das System zu einem fest vorgegebenen Zeitpunkt umgestellt sein muss. Ein exploratorisches Forschungsprojekt mit offener Lösung erfordert womöglich maximal einen groben zeitlichen Rahmen, da die Meilensteine erst während des Projekts definiert werden können. Wir charakterisieren dies durch das MBTI-Gegensatzpaar ergebnisorientiert-prozessorientiert (J/P). Das HR-System erhält ein "J", das Forschungsprojekt ein "P".

Wie bei der MBTI-Typisierung von Personen erhalten wir auch hier 16 Typen. Die verwendeten Dimensionen entsprechen dabei denjenigen, die von Shenhar und Dvir (Shenhar und Dvir, 2007) vorgeschlagen wurden (Bild 2).



Aufgrund unserer Erfahrung vereinfachen wir die 16 Typen von Aufgabenstellungen bei Projekten weiter und definieren vier Grundtypen, die wir im Folgenden "Projekttypen" nennen (nicht zu verwechseln mit dem Temperament der temporären *Organisation* "Projekt", wie zu Beginn des Abschnitts beschrieben). Diese vier Projekttypen unterscheiden sich hinsichtlich ihres Innovationsgrades (innovativ/bewährt). Jedem Projekttyp entspricht dabei ein bestimmter Managementstil (ausgedrückt durch MBTI-Temperaturen), mit dem an die Aufgabenstellung des Projekts herangegangen werden sollte, um es erfolgreich abzuschließen (zur Metrik zur Bestimmung des Projekttyps siehe Köhler; Oswald, 2009).

Projekttypen mit hohem Innovationsgrad

- **Erfinderprojekt:** Visionäre, schwierige, originelle Aufgabe für einen zahlenmäßig beschränkten Stakeholder-Kreis. Im Rahmen des Projekts werden neue Methoden und Verfahren entwickelt. Z.B.: Mondlandung. Bedingt durch den innovativen Charakter kann der Managementgrad gering oder hoch sein. Der geforderte Managementstil ist somit INTJ oder INTP.
- **Missionarsprojekt:** Visionäre, schwierige, originelle Aufgabe für einen größeren Stakeholder-Kreis. Hier sollen neue Methoden und Verfahren entwickelt werden. Z.B.: Einführung eines Hochtechnologiesystems zur Erhebung der LKW-Maut. Auch bei Missionarsprojekten kann der Managementgrad, bedingt durch den innovativen Charakter, gering oder hoch sein. Auch der Abstraktionsgrad ist bei diesem Projekttyp nicht festgelegt. Ein innovatives Projekt kann z.B. eine Lösung zum Inhalt haben, die mehr über Empathie als über den Verstand zu vermitteln ist. Der geforderte Managementstil ist damit entweder ENTP, ENTJ, ENFP oder ENFJ.

Projekttypen, die auf bewährten Verfahren basieren

- **Baumeisterprojekt:** Bei einem Baumeisterprojekt handelt es sich um eine strukturierte Aufgabe, die bekannte Verfahren und Methoden einsetzt und deren Lösung für einen größeren Stakeholder-Kreis wichtig ist. Der Abstraktionsgrad ist bei Baumeisterprojekten von der speziellen Aufgabenstellung abhängig. Z.B.: Das in unserer Geschichte beschriebene Bildarchiv. Der geforderte Managementstil ist ESTJ oder ESFJ.
- **Zimmermannsprojekt:** Strukturierte Aufgabe, die für einen zahlenmäßig kleinen Stakeholder-Kreis bestimmt ist. Es werden etablierte Methoden und Verfahren eingesetzt. Z.B.: Lokale Datenbankanwendung. Der geforderte Managementstil ist ISTJ.

Der Aufgabentyp für das IT-Projekt in unserem Beispiel entspricht einem "Baumeisterprojekt", das den Managementstil "ESTJ" erfordert:

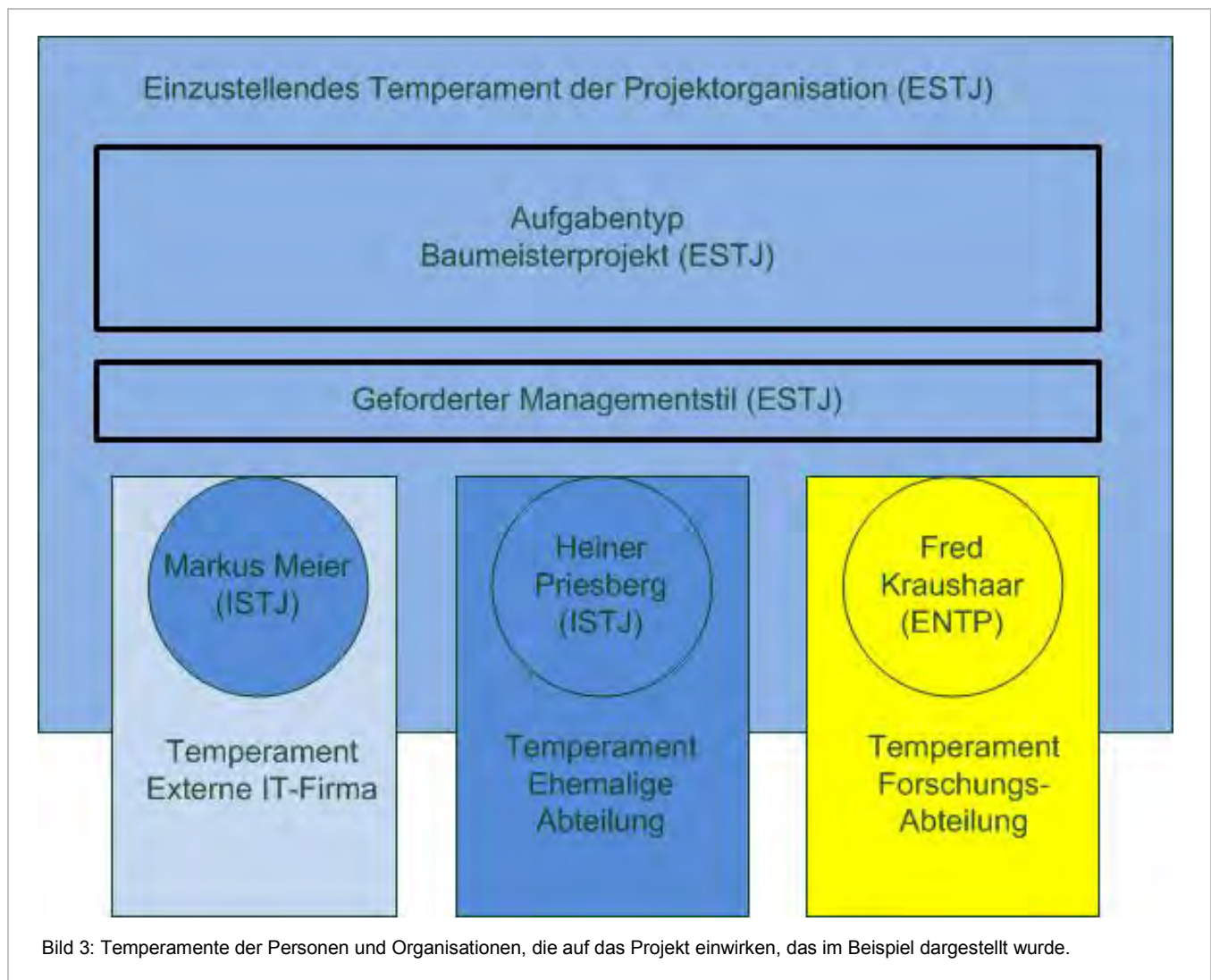
E: Die große Anzahl an Benutzern verlangt einen extravertierten Managementstil (E).

S: Da bei der Erstellung des Archivsystems bekanntes Methodenwissen der IT zur Anwendung kommt, ist die Temperamentausprägung des Projekts faktenorientiert (S). Auch der dazu passende Managementstil muss also diese Ausprägung haben.

T: Die Aufgabenstellung ist rational, die Temperamentausprägung lässt sich also als analytisch (T) charakterisieren und erfordert einen Managementstil mit ebenfalls dieser Ausprägung.

J: Da das Projekt zu einem bestimmten Zeitpunkt, d.h. innerhalb eines Jahres, abgeschlossen werden muss, erfordert dies für die Aufgabenstellung einen ergebnisorientierten Managementstil (J).

Der erforderliche ESTJ-Managementstil unterscheidet sich also deutlich vom ENTP-Temperament der Forschungsabteilung. Das ENTP-Temperament wirkt stark durch Fred Kraushaar in das Projektteam hinein. Hinzu kommen die Temperamentausprägungen der Teammitglieder, die sich ebenfalls mehr (Hr. Kraushaar) oder weniger stark (Hr. Priesberg) vom erforderlichen Managementstil unterscheiden (Bild 3).



! Jede Aufgabenstellung hat ein Temperament, das einen passgenauen Managementstil verlangt. Der Projekterfolg lässt sich deutlich erhöhen, wenn der erforderliche Managementstil dem Temperament der temporären Projektorganisation, also dem Temperament des Projektteams, entspricht.

In unserem Beispiel ist das nicht der Fall. Die dort gezeigte Konstellation würde mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, dass das Projekt nicht in der gewünschten Zeit und Qualität abgeliefert wird. Um die Wahrscheinlichkeit für einen Projekterfolg zu erhöhen, muss also das Temperament der Projektorganisation verändert werden.

Ausblick

Im zweiten Teil des Beitrags erfahren Sie:

- Wie es möglich ist, das Temperament der Projektorganisation gezielt anzupassen und
- wie Sie mit dem Werkzeug "Collective Mind" arbeiten, um ein einheitliches Verständnis zwischen Projektmitarbeitern mit unterschiedlichen Denkweisen und Kommunikationsstilen zu erzeugen.

Literatur

- Asendorpf, J. B.: Psychologie der Persönlichkeit, 4. Aufl., Springer, Heidelberg 2007
- Briggs-Myers, I., Myers, P. B.: Gifts differing, Understanding Personality Type, Davies Black Publishing, Mountain View, California 1995
- Bridges, W.: Der Charakter von Organisationen, Hogrefe-Verlag, Göttingen 1998
- Keirsey, D., Versteh mich bitte, Prometheus Books, New York
- Köhler, J., Oswald, A.: Die Collective Mind Methode, Springer, Heidelberg 2009
- Oswald, A., Köhler, J.: Wechselwirkende Organisationen, Teil 1, Projektmanagement Aktuell, 5/2010
- Oswald, A., Köhler, J.: Wechselwirkende Organisationen, Teil 2, Projektmanagement Aktuell, 1/2011
- Philognosie: www.philognosie.net
- Schein, E.: Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco 2004
- Shenhar, A. J. und Dvir, D.: Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth & Innovation, McGraw-Hill Professional, 2007

Die Collective-Mind-Methode

"Weiche Faktoren" im Projekt bewusst gestalten

Teil 2: Ein gemeinsames Projektverständnis schaffen

Im ersten Teil dieser Artikelfolge stellten wir eine Systematik vor, um die Persönlichkeit der Projektbeteiligten, aber auch den Charakter der Aufgabenstellung im Projekt sowie die Kultur der Organisation anhand des Indikators "Temperament" zu typisieren. Der Projektleiter erhält damit ein Modell, das ihn u.a. dabei unterstützt, die Kommunikationsweise der Beteiligten nachzuvollziehen.

Dieser zweite Teil erklärt, wie man das mit Hilfe der Typisierung erworbene Wissen nutzen kann, um die Kommunikation und den Wissensaustausch im Projekt zu verbessern. Dazu stellen wir das Werkzeug "Collective Mind" vor, das für eine Vermittlung zwischen den einzelnen Projektmitarbeitern mit ihren unterschiedlichen Denkweisen und Kommunikationsstilen sorgt.

Ausgangspunkt soll hier das in Teil 1 ausgeführte Beispiel sein, bei dem ein IT-System zur Bildarchivierung für die Forschungsabteilung eines fiktiven Pharmaunternehmens entwickelt werden soll. Da es im Team nicht gelingt, ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der Anforderungen an das System zu entwickeln, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass das Projekt ein für die Anwender brauchbares Produkt liefert.

Bild 1 zeigt nochmals das Ergebnis der im ersten Teil detailliert beschriebenen Typisierung anhand der Myers-Briggs Typindikatoren (MBTI). Erkennbar ist eine deutliche Abweichung zwischen dem Aufgabentyp, aus dem sich der Managementstil (ESTJ) ableitet und dem Temperament der Forschungsabteilung (ENTP).

Autoren



Dr. Jens Köhler

Projektleiter bei der BASF SE Ludwigshafen; Schwerpunkte: Konzeption, Implementierung und Betreuung von IT-Systemen in der Forschung

Kontakt: jens.koehler@basf.com



Dr. Alfred Oswald

Geschäftsführer des IFST, Schwerpunkte: Beratung und Entwicklung von Meth. und Modellen der soz. Kompetenz von Personen, Teams und Organisationen.

Kontakt: alfred.oswald@ifst.biz

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

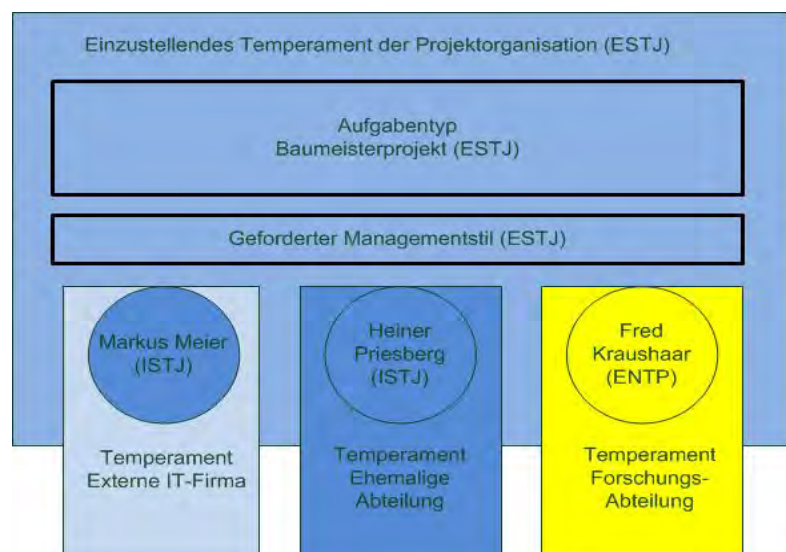



Bild 1: Temperamente von Personen und Organisationen, die auf das Beispielprojekt einwirken.

Analyse der Ausgangskonstellation und Lösungsansatz

Wie kann eine Konstellation gefunden werden, um das Projekt doch noch erfolgreich durchzuführen? Um diese Frage zu beantworten, wird zunächst das Ergebnis der Typisierung analysiert. Folgende Schlüsse lassen sich ziehen:

1. Der **Projektleiter Heiner Priesberg (ISTJ)** bringt die geeigneten Voraussetzungen mit, um das Projekt umzusetzen, *vorausgesetzt*, die Anforderungen wurden richtig formuliert und verstanden. Sein persönliches Temperament und das noch immer als "Hintergrundfeld" wirkende Temperament seiner ehemaligen Abteilung (ISTJ) stimmt in den Dimensionen STJ überein.
2. In der gegebenen Konstellation sind *technisch* tragfähige Lösungen zu erwarten, denn das Temperament von Herrn Priesberg stimmt mit der Arbeitsweise des **externen Mitarbeiters, Markus Meier (ISTJ)**, überein.
3. Der Wunsch nach einer einfach zu bedienenden Software, den **Fred Kraushaar als Anwendervertreter (ENTP)** einbringt, ist ernst zu nehmen. Die Software *muss* deshalb so einfach wie möglich zu bedienen sein. Schließlich soll sie von 300 Personen benutzt werden, die einen schnellen und vielfältigen Arbeitsstil gewohnt sind, wie das "Temperament" der Forschungsabteilung (ENTP) zeigt, das auch dem persönlichen Temperament von Fred Kraushaar entspricht.

Der zuletzt genannte Punkt weist darauf hin, welcher Ansatz das Projekt zum Erfolg führen kann: Die Botschaft, dass eine einfach zu bedienenden Software gefordert ist, muss Fred Kraushaar in eine für Heiner Priesberg nachvollziehbare Sprache transformieren. Das bedeutet:

 Die Kommunikation zwischen Heiner Priesberg und Fred Kraushaar muss stabilisiert werden. Der Schlüssel dazu sind deren Temperamente.

- Zunächst ist es erforderlich, das ENTP-Temperament der Forschungsorganisation abzuschirmen, da es im Gegensatz zum ESTJ-Managementstil steht. Wie das gelingt, lesen Sie im nachfolgenden Abschnitt.
- Zusätzlich muss der Gegensatz des ENTP-Temperaments von Fred Kraushaar und des ISTJ-Temperaments von Heiner Priesberg aufgelöst werden, indem deren Temperamente mit deren Rollen in Einklang gebracht werden: Heiner Priesberg übernimmt als Projektleiter das Management der Aufgaben unter Einbeziehung der Nutzeranforderungen, die Fred Kraushaar erarbeitet. Letzterer bewirbt das Projekt und das fertige System bei den Benutzern in seiner Abteilung. Da sein Temperament mit dem Temperament der Abteilung übereinstimmt, wird das auf keine größeren Probleme stoßen. Damit erhält das Projekt durch Hr. Kraushaar die Dimension "extravertiert" (E) und durch Hr. Priesberg die Dimensionen "faktenorientiert" (S) und "ergebnisorientiert" (J). Die Dimension "analytisch" (T) ist durch beide gegeben.
- Und schließlich wird zur Steuerung der Kommunikation zwischen den beiden Kollegen ein Coach hinzugezogen, der zwischen beiden "übersetzen" kann.

Angesichts der skizzierten Situation im Projekt mögen die genannten Maßnahmen zwar aus der Distanz betrachtet offensichtlich erscheinen. Im dicht gedrängten Arbeitsalltag, wenn der Projektleiter sich "mitten im Geschehen" befindet, ist er jedoch meist froh, überhaupt ein Projektbudget genehmigt zu bekommen und einen Anbieter ge-

funden zu haben, der eine technisch saubere Lösung liefern wird, die auch im Rahmen von Zeit und Kosten liegt. Die Konzentration liegt dann meist ganz auf den Hard Skills.

Im Beispiel wäre das jedoch fatal: Die Forschungsabteilung würde aufgrund ihres Temperaments schnell das Interesse an dem "langweiligen" Projekt verlieren und sich zurückziehen. Beim Projektleiter kann das den Eindruck erwecken bzw. verstärken, es liege ja gar kein Problem vor. Er wird das Projekt in der gewohnten Weise weiterführen, so dass die Beteiligten letztendlich mit einer für sie nutzlosen Lösung dastehen.

Werden die im Projekt wirkenden Soft Skills jedoch bewusst betrachtet und dabei die Typologien als Hilfsmittel eingesetzt, wird deutlich, inwieweit technische Machbarkeit und "weiche" Anforderung auseinanderklaffen und wie sich eine etwaige Lücke bereits beim Aufsetzen des Projekts schließen lässt.

Einen "Collective Mind" entwickeln

Wie die geforderten Maßnahmen zur Stabilisierung der Kommunikation in der Praxis umgesetzt werden können, zeigt das Beispiel:

Hartmut Frankenberg, Abteilungsleiter der Forschungsabteilung und Auftraggeber des Projekts, hatte das Projekt zunächst sich selbst überlassen (ENTP-Temperament der Abteilung: Kein Fokus auf "langweilige" Projekte!). Nach dem Eklat bei der Vorstellung des Prototypen nimmt er sich die Zeit, die Projektsituation wie dargestellt zu analysieren. Dabei wird er sich u.a. der gegensätzlichen MBTI-Temperaturen von Fred Kraushaar und Heiner Priesberg bewusst, die er an der Art und Weise erkennt, mit der diese miteinander kommunizieren.

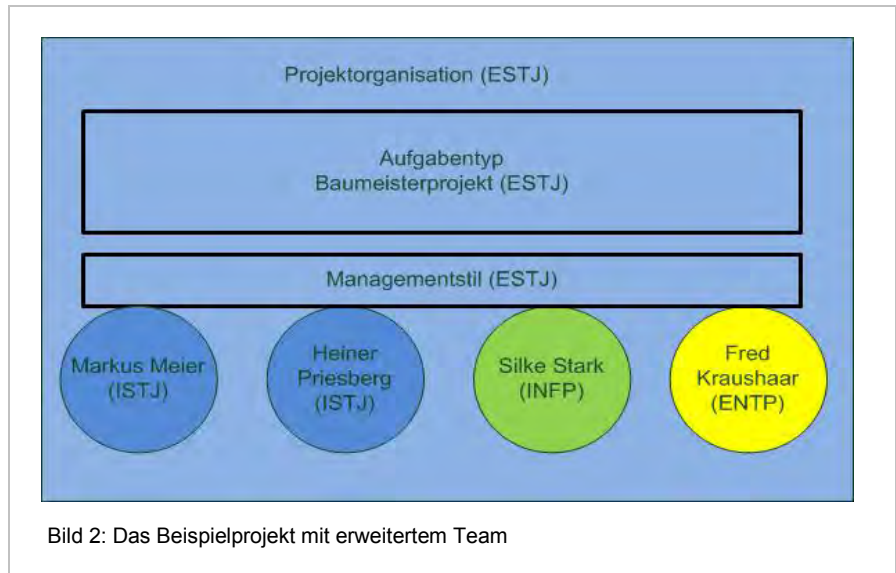
Als erstes ernennt er das Projekt offiziell zum Projekt, dadurch wird es in der Organisation verankert. Er entbindet Herrn Kraushaar und Herrn Priesberg von einem Teil ihrer Tagesaufgaben. Danach bittet er eine langjährige Kollegin, Silke Stark, im Projekt mitzuarbeiten und dort die Rolle als Coach zu übernehmen. Er weiß, dass es in der Regel deutlich kostengünstiger ist, einen Projektcoach hinzuzuziehen, als die Kosten zu tragen, die entstehen, wenn das Projekt nicht das gewünschte Ergebnis liefert.

MBTI-Profil von Silke Stark:

- Introvertiert (I): Genau wie Heiner Priesberg hört sie zu, denkt zuerst und redet dann. Es ist daher zu erwarten, dass sie Ruhe in die Schnittstelle Kraushaar-Priesberg bringt. Ihr introvertiertes Temperament erleichtert die Kommunikation mit Heiner Priesberg.
- Intuitiv (N): Genau wie bei Fred Kraushaar ist sie intuitiv, bevorzugt also das strategische Denken in Konzepten. Das macht die Kommunikation mit ihm einfacher.
- Fühlend (F): Im Gegensatz zu den anderen Projektteammitgliedern, die alle drei rational orientiert sind, kann sie besser Missstimmungen nachempfinden und entsprechend eingreifen.
- Prozessorientiert (P): Sie verfügt über eine Präferenz für die Prozessorientierung und kann sich hiermit in den manchmal als "konfus" auftretenden Fred Kraushaar besser hineinversetzen.

Als Projektcoach soll Silke Stark (INFP) die Kommunikation zwischen Heiner Priesberg (ISTJ) und Fred Kraushaar (ENTP) erleichtern. Die Vermittlerrolle ist wichtig, da beide bisher keine ausreichende Gelegenheit hatten, sich mit ihren jeweiligen Temperament-Ausprägungen besser kennenzulernen.

Aufgrund ihrer langjährigen Zugehörigkeit zur Forschungsabteilung und der Tatsache, dass sie vom Management der Forschungsabteilung bewusst mit der Aufgabe des Projektcoaches betraut wurde, kann sie helfen, dass das Projekt sein eigenes, für die Aufgabenstellung notwendiges Temperament (ESTJ), ausbilden kann: Frau Stark kann also zur "passenden" Abschirmung des Projekts gegenüber der Forschungsabteilung beitragen, wie wir später sehen werden.



Das Projektteam besteht in seiner neuen Zusammensetzung aus folgenden Personen und Rollen (Bild 2):

- Heiner Priesberg, Projektleiter (ISTJ)
- Fred Kraushaar, Anwendervertreter (ENTP)
- Silke Stark, Projektcoach (INFP)
- Markus Meier, Projektingenieur der externen Firma (ISTJ)

Um das Team als eigenständige Organisation zu stärken, legt der Auftraggeber Hartmut Frankenberg folgende, zuvor im Projektteam gemeinsam erarbeitete Projekt-Grundsätze fest:

- Regelmäßige Treffen unterstützen das gegenseitige Verständnis und erhöhen so die Güte der erarbeiteten Anforderungen an das IT-System.
- Die Treffen werden als Workshops durchgeführt und von Silke Stark moderiert. Persönliche Anwesenheit und volle Konzentration auf das Projekt sind Pflicht.
- Die Ergebnisse werden unter aktiver Beteiligung aller Personen erarbeitet und im "Collective Mind" (Erklärung s.u.) festgehalten.
- Der "Collective Mind" wird regelmäßig in die Forschungsabteilung und die externe Firma zurückgespiegelt, um zu überprüfen, dass alle beteiligten Stakeholder einen gemeinsamen Collective Mind haben.
- Der "Collective Mind" dient als Basis für die Umsetzung des Projekts.

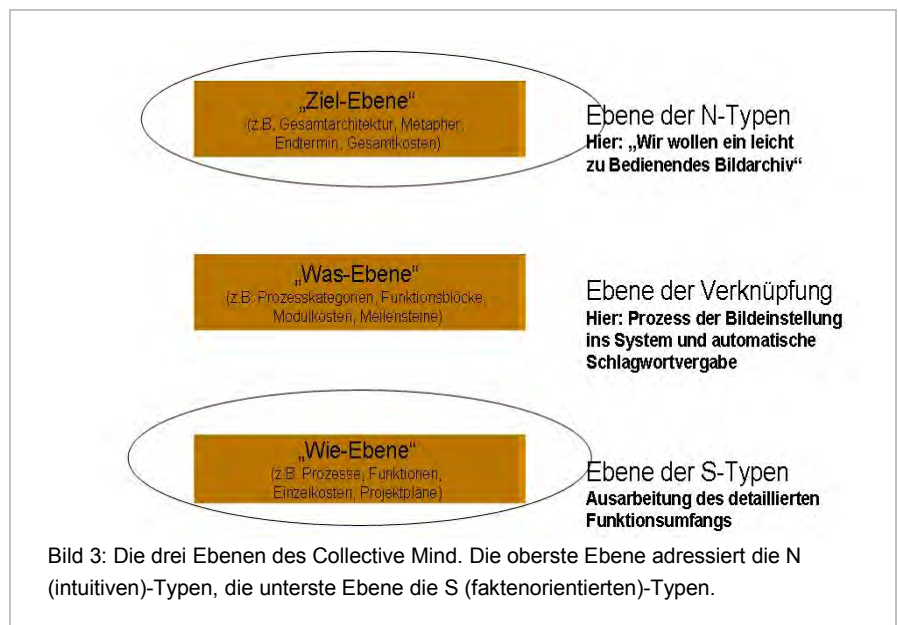
Das Modell des Collective Mind

Mit "Collective Mind" bezeichnen wir den "Projektverstand", also das gemeinsame Verständnis aller Projektbeteiligten von Zielen, Inhalten und Aufgaben des Projekts, wobei jedes Teammitglied in seinem spezifischen Denkraum, also in seinem durch das Temperament präferierten mentalen Modell angesprochen wird. Letzteres ist neu an unserer Betrachtungsweise und Schlüssel für die Verbindung zwischen Technologie und Soft Skills. Der Collective Mind sorgt also für eine projektspezifische Ausrichtung von Aufgabenstellung, Teammitgliedern und Projektorganisation.

Der Collective Mind lässt sich anhand von drei Ebenen der Abstraktion und Kommunikation darstellen, die sich in Bezug auf die Detaillierung der Aufgabenstellung unterscheiden (Bild 3).

Bei der obersten, "größten" Ebene handelt es sich um die Ebene, auf der das Projektziel, die wichtigsten Eigenschaften des Tools sowie das Budget und die Laufzeit des Projekts formuliert werden. Wir nennen sie die "Ziel-Ebene". Das ist die Ebene, auf der N-Typen wie Fred Kraushaar unbewusst denken und kommunizieren.

Die dritte Ebene, die "Wie-Ebene" ist hingegen die Ebene der Details, der genauen Beschreibung der Prozesse, Funktionen und Module des Systems. Es ist die Ebene, auf der S-Typen wie Heiner Priesberg denken und kommunizieren.



Diese Ebenen sind zu weit voneinander entfernt und müssen deshalb strukturell verknüpft werden. Stellen wir uns vor, dass Fred Kraushaar über seinen "intuitiven" Schatten springen und konkreter und detailreicher werden muss (und kann). Auch Heiner Priesberg ist im Gegenzug gefordert, intuitiver zu denken und die Details ein Stück weit "links liegen" zu lassen. Die Ebene, auf der sich beide dann bewegen, liegt bezüglich der Detaillierung zwischen den beiden anderen Ebenen. Wir nennen diese Verknüpfungsebene "Was-Ebene". Sie präzisiert die Ziel-Ebene und ist damit geeignet, um in einem weiteren Schritt die Wie-Ebene abzuleiten.

Bei der Erarbeitung des Collective Mind muss sich jedes Projektteammitglied mit allen drei Ebenen befassen und diese durchdrungen haben. Im Beispiel sollte also auch Fred Kraushaar zumindest einmal die Spezifikation des Systems gelesen und verstanden haben, soweit es seine Benutzeranforderungen betrifft.

Universelle Einsatzmöglichkeit

Auch wenn sich dieser Artikel auf die Beschreibung der Schnittstelle zwischen S- und N-Typen konzentriert, lässt sich die dargestellte Strukturierung universell verwenden. Neben den eben beschriebenen, häufigen Ausprägungen "faktenorientiert" und "intuitiv" ermöglicht sie unter anderem auch die Integration der Dimensionen "schriftlich" und "visuell": Informationen auf der größeren Ziel-Ebene werden eher visuell dargestellt, Informationen auf der detaillierteren Was-Ebene und insbesondere auf der Wie-Ebene eher schriftlich. Weitere häufige Anwendungsfälle sind:

- In einem Projektteam mit einem mündlich und schnell kommunizierenden "Promoter" ESTP und einem "Inspector" ISTJ liegt der Konflikt im "mündlich" und "schnell" versus "schriftlich" und "gründlich". Mit Hilfe der Struktur des Collective Mind lernt der Promoter (SP-Temperament) stärker auf die Details einzugehen, die für das SJ-Temperament des Inspectors typisch sind – und umgekehrt. (MBTI-Typen, siehe Tabelle 1 im ersten Teil des Artikels)
- In einem Projektteam, das nur aus ENTP-Temperamenten (wie Fred Kraushaar) bestünde, die gerne auf der Ziel-Ebene kommunizieren, wird durch das Dreischichtenmodell des Collective Mind klar, dass eine Was-Ebene und eine Wie-Ebene erforderlich sind, um die Anforderungen und Lösungen in einem Projekt überhaupt spezifizieren zu können. Dadurch wird eine einseitige Temperamentsausrichtung im Team schnell offenbar. Ein hinzugezogenes I __ J –Temperament kann dabei helfen, die anderen Ebenen gemeinsam mit Inhalt zu füllen.

! Der Collective Mind ist ein Werkzeug (Operator), das zwischen den vorrangig ausgeprägten mentalen Modellen und Kommunikationsstilen der einzelnen Teammitglieder vermittelt und auf dieser Basis für das Projektteam ein kollektives mentales Modell erzeugt, das auf das Ziel und die Lösung der Aufgabenstellung ausgerichtet ist.

Einen Collective Mind erarbeiten

In unserem Beispiel besteht die Aufgabe von Silke Stark darin, die drei Ebenen des Collective Mind gemeinsam mit den Kollegen zu erarbeiten und darauf zu achten, dass sich Fred Kraushaar und Heiner Priesberg auf der Was-Ebene austauschen können.

Eine Workshop-Sitzung könnte dann z.B. wie folgt ablaufen:

Das Projektteam tagt zum ersten Mal als Organisation mit eigener Identität in einem gemütlichen, nicht zu großen Konferenzraum. Gemäß den vereinbarten Projekt-Grundsätzen sind alle Handys ausgeschaltet und keiner der Teilnehmer hat sein eigenes Notebook mitgebracht. Als unterstützende Hilfsmittel sind ein Computer für Präsentationszwecke sowie ein Flipchart vorhanden.

Silke Stark erläutert: "Zwei Mitglieder unseres Teams, Fred Kraushaar und ich, zeichnen sich durch einen intuitiven Kommunikationsstil aus. Das heißt, wir haben bei unseren Beiträgen vor allem das angestrebte Projektziel, die "Ziel-Ebene", vor Augen. Die beiden anderen Kollegen kommunizieren faktenorientiert, denken also vor allem auf der Ebene der praktischen Umsetzung, der "Wie-Ebene". Daher ist es wichtig, dass wir für die Kommunikation folgendes Schema festlegen: Herr Kraushaar, Sie erläutern bitte nochmals den Prozess, den die IT-Anwendung unterstützen soll und Herr Priesberg, Sie stellen bitte Fragen, nachdem Herr Kraushaar seine Darstellung beendet hat. Und Sie werden viele Fragen haben."

Fred Kraushaar begibt sich zum Flipchart und zeichnet einen vertikalen Strich auf das Papier. "Links von dem Strich ist die Welt der Kollegen aus unserer Abteilung, rechts von dem Strich die Welt des Archivs." Dann zeichnet er links zwei Kästchen, die er mit "PC" und "Mensch" bezeichnet. Rechts von dem Strich schreibt er "Archiv" und zeichnet einen Kreis herum. "Was immer die Kollegen an Bildern zu archivieren haben, sie sollen es mit einem Knopfdruck tun können. Das ist der Prozess und das Ziel der IT-Anwendung."

Heiner Priesberg fragt: "Woher soll das System wissen, wo es das eingestellte Bild zuordnen muss? Und wie stellen Sie sicher, dass das Bild später auch gefunden werden kann? Sie brauchen doch auf jeden Fall Schlagworte, mit denen Sie ein Bild kennzeichnen. Bilder können doch nicht über Volltextsuche gefunden werden!" Im Gegensatz zu den ersten Treffen stellt er seine Fragen ganz entspannt und nimmt das Anliegen von Herrn Kraushaar ernst. Die Erläuterungen von Silke Stark haben ihm geholfen, das persönlichen Temperament von Fred Kraushaar und das Organisationstemperament von dessen Abteilung besser zu verstehen.

Fred Kraushaar entgegnet stirnrunzelnd: "Da haben Sie Recht, das habe ich übersehen ... Aber Schlagworte, das können Sie in unserer Abteilung vergessen. Jeder zusätzliche Mausklick halbiert die Zahl der Benutzer." Fred Kraushaar versteht die gründliche Art von Heiner Priesberg durch die Erläuterungen von Silke Stark besser und akzeptiert dessen analytische Art.

Silke Stark spürt, dass es für die ursprüngliche Idee eines Bildarchivs vielleicht gar keine Chance mehr gibt, weil man dabei konzeptionsbedingt nicht an den Schlagworten vorbeikommen würde. Sie schaltet sich deshalb mit einem Vorschlag ein: "Dass man Bilder archivieren will, um diese wieder zu finden, steht außer Frage. Die Frage ist, wie kann man sie einstellen, ohne diese dann noch durch Schlagworte zu kennzeichnen? Ich schlage vor, dass wir hier unterbrechen und uns auf den Stand der Technik bringen und in unserer Firma sowie am Markt nach einer passenden Lösung suchen. Ich kann mich gerne darum kümmern. Was halten Sie davon?"

Die Sitzung hat somit zwar kein "hartes" Ergebnis geliefert, so dass man den Verlauf als unbefriedigend empfinden kann. Doch die Ziel-Ebene des Collective Mind, ausgedrückt durch das Flipchart-Bild von Fred Kraushaar, ist bereits vorhanden. Auf der Wie-Ebene liegen zwar noch keine Ergebnisse vor, doch auf der Was-Ebene gibt es bereits eine entscheidende Aussage: Die Feststellung, dass der übliche Prozess einer Schlagwortvergabe durch die Benutzer ein "No-Go", also absolut unerwünscht ist.

Mit der Ziel- und der Was-Ebene "in der Tasche" kann man potentielle Lösungen aufspüren und "abscannen", ohne bereits ins Detail gehen zu müssen. Dies ist ein Effizienzgewinn gegenüber dem sonst üblichen Vorgehen, bei dem das Team zunächst die Anforderungen ausarbeitet (Wie-Ebene) und anschließend nach einer Lösung sucht. Da sich das Projektteam zudem der Einflüsse der Soft Skills bewusst ist, akzeptieren alle Beteiligten das Ziel und das Vorgehen bei der Suche nach einem neuen Tool bzw. einer neuen Lösung.

Auch entwickelt das Projektteam einen Managementstil, der zur Aufgabenstellung passt: Die Dimensionen "Faktenorientierung" (S) und "Ergebnisorientierung" (J) werden durch die Einbindung von Herrn Priesberg und Herrn Meier sichergestellt. Die Dimension "Extraversion" (E, Vertretung aller Stakeholder) ist durch Herrn Kraushaar gegeben, und durch die bewusst moderierte Schnittstelle zwischen ihm und Herrn Priesberg wird diese Dimension auch im Team wahrgenommen. Auch dem Verlangen von Herrn Kraushaar nach der Dimension "Intuition" (N) ist

genüge getan, da die Benutzeranforderungen berücksichtigt werden und dies jetzt nicht mehr im Widerspruch zu dem ESTJ-Temperament der Aufgabenstellung steht. Bei der weiteren Projektdurchführung wirkt diese Dimension jetzt nicht mehr blockierend für den Projektfortschritt.

Nach innen wie nach außen wirkt das Team wie eine Einheit mit dem Temperament ESTJ. Trotzdem können alle Mitglieder ihr eigenes persönliches Temperament leben, ohne sich "verbiegen" zu müssen. Dies gelingt dadurch, dass die Schnittstellen zwischen den Temperamenten, hier speziell intuitiv versus faktenorientiert, durch die drei Ebenen des Collective Mind gesteuert werden.

Eine Woche später trifft sich das Projektteam erneut. Die Botschaft der Ziel-Ebene, also die einfache Benutzung des Systems, wird eingangs nochmals wiederholt, um sicherzustellen, dass sich die Sichtweisen in der Zwischenzeit nicht geändert haben. Da die Ziel-Ebene akzeptiert ist, wird das Thema in der Sitzung nicht mehr angesprochen.

Silke Stark fasst zusammen: "Unsere Recherchen haben ergeben, dass die Abteilung 'Chemische Synthese' alle Experimente mit einem Tool verwaltet, das ein sehr interessantes Feature hat: Schlagworte werden automatisch zugeordnet." Herr Kraushaar springt auf (hier kommt sein ENTP-Temperament des ideenreichen Initiators zum Tragen) und skizziert die Was-Ebene: "Wenn wir auf unserem Fileserver die Bilder projektweise einstellen und dann automatisch ins Archiv abholen lassen würden, kann das Archiv dann die richtigen Schlagworte automatisch zuweisen? Kann das Ihre Technologie, Herr Meier?" Da Herr Meier das bestätigt, wurde somit eine Lösung gefunden, die für die Kollegen aus der Abteilung 'Neue Biochemische Verfahren' mit hoher Wahrscheinlichkeit akzeptiert wird: Durch einmalige Zuordnung zwischen Projektnummer und Schlagworten werden durch einen periodischen Kopiervorgang die Bilder ins Archiv transferiert und erhalten dort die passenden Schlagworte.

In den darauffolgenden Sitzungen beginnt das Team mit der Ausarbeitung der Wie-Ebene, aus der dann das Anforderungsdokument entsteht. Dieses verfasst – die Ziel-Ebene vor Augen – Heiner Priesberg. Fred Kraushaar kann sich jetzt anderen Aufgaben widmen. Nur gelegentlich spricht Heiner Priesberg ihn an, um sicherzustellen, dass es keine Fortbewegung von der Ziel-Ebene gibt.

Das Archiv geht schließlich nach einem Vierteljahr vorzeitig (!) in Betrieb und passt sich nahtlos in den Workflow ein.

Ausblick

Nachdem dieser zweite Teil anhand eines Beispiels verdeutlicht hat, wie die Typisierung der "weichen Faktoren" im Projekt als Hilfsmittel verwendet werden kann, um die Wahrscheinlichkeit für einen Projekterfolg zu erhöhen, gibt der dritte und abschließende Teil Empfehlungen für den Einsatz des Werkzeugs Collective Mind in der Praxis.

Literatur

- Köhler J., Oswald A.: Die Collective Mind Methode, Springer, Heidelberg 2009
- Oswald A., Köhler J.: Wechselwirkende Organisationen, Teil 1, Projektmanagement Aktuell, 5/2010
- Oswald A., Köhler J.: Wechselwirkende Organisationen, Teil 2, Projektmanagement Aktuell, 1/2011

Fachbeitrag

Die Collective-Mind-Methode

"Weiche Faktoren" im Projekt bewusst gestalten

Teil 3: Empfehlungen für die Umsetzung

Die im zweiten Teil vorgestellte Collective-Mind-Methode führt in der Projektpraxis zu einer höheren Effizienz und Effektivität, da die Projektbeteiligten schneller ein gemeinsames Verständnis des Projektziels und der da mit verbundenen Aufgaben erhalten. Zusätzlich erhöht sich auch das Wohlbefinden der Beteiligten, da jeder entsprechend seinem Temperament arbeiten kann. Empfehlungen, wie sich die Collective-Mind-Methode in der Praxis umsetzen lässt, liefert dieser dritte und letzte Teil der Artikelfolge.

Da es den Rahmen dieses Artikels sprengen würde, detailliert auf das Vorgehen einzugehen, möchten wir uns hier auf einen kurzen Abriss der wesentlichen Punkte beschränken (weitere Informationen siehe Köhler, J.; Oswald, A.; 2009). Die Grundlagen zur Typisierung des Temperaments und das Prinzip der Collective-Mind-Methode sind in den ersten beiden Teilen dieser Artikelfolge beschrieben und werden hier als bekannt vorausgesetzt.

Aufgabentyp festlegen und Projektleiter benennen

Als Initiator eines Projekts gehört es zu den Aufgaben des Auftraggebers, sich mit den harten Faktoren wie Zeit und Geld auseinanderzusetzen, aber auch, sich über den Typ der Aufgabenstellung Gedanken zu machen. Dabei hängt der Aufgabentyp von der Projektphase ab (Köhler, J.; Oswald, A.; 2009). Das Beispiel aus den Teilen 1 und 2 konzentriert sich auf die Phase der Lösungsfindung und frühen Implementierung der Lösung – einer Phase, die über den Erfolg eines Projekts entscheidet.

Hat der Auftraggeber den Projekttyp und den daraus abgeleiteten Managementstil festgelegt (siehe Teil 1), wählt er den Projektleiter aus dem Kreis möglicher Kandidaten aus. Wichtig ist, dass bei der Auswahl nicht nur fachliche oder zeitliche Gründe entscheiden ("der hat noch Vakan-

Autor



Dr. Jens Köhler

Projektleiter bei der BASF
SE Ludwigshafen;
Schwerpunkte: Konzeption,
Implementierung und Betreuung von
IT-Systemen in der Forschung

Kontakt: jens.koehler@basf.com

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Autor



Dr. Alfred Oswald

Geschäftsführer des IFST,
Schwerpunkte: Beratung
und Entwicklung von
Methoden und Modellen der sozialen
Kompetenz von Personen, Teams und
Organisationen.

Kontakt: alfred.oswald@ifst.biz

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Sozialkompetenz](#)

› [Teamführung](#)

zen"), sondern dass das Temperament des Kandidaten auch zur Aufgabenstellung passt. Diese Abstimmung zwischen erforderlichlichem Managementstil und Projektleiter sollte möglichst vor Beginn des Projekts erfolgen und nicht erst, wenn das Projekt bereits in eine Schieflage geraten ist, wie in unserem Beispiel.

Wir empfehlen darüber hinaus, dem Projektleiter einen Projektcoach zur Seite zu stellen, dessen Temperament komplementär zu dem des Projektleiters ist (Im Beispiel: Silke Stark). Auf diese Weise kann der Coach dessen Temperament ausgleichen. In IT-Projekten ist es sinnvoll, die Rolle des Projektcoachs einem Projektingenieur zu übertragen – sofern eine solcher mit passendem Temperament zur Verfügung steht.

Eine Zuordnung von Projekt- bzw. Aufgabentyp zu Projektleitertyp und Projektcoachtyp liefert Tabelle 1.

Projekt- bzw. Aufgabentyp	Projektleitertyp	Projektcoachtyp
Erfinderprojekt	INTJ (Mastermind)	ENT_ (Ideenreicher Initiator oder Feldmarschall)
Missionarsprojekt	EN__ (Ideenreicher Initiator, Feldmarschall, Champion oder Teacher)	INTJ (Mastermind)
Baumeisterprojekt	ES_J (Supervisor, Provider)	IS_J (Inspector, Protector)
Zimmermannsprojekt	ISTJ (Inspector)	ESTJ (Supervisor)

Tabelle 1: Zuordnung Aufgabentyp zu Projektleitertyp und komplementärem Projektcoachtyp (Quelle: Köhler, J.; Oswald, A.; 2009)

Ein erfahrener Manager kann seine Mitarbeiter und damit auch deren Temperamente "aus dem Bauch heraus" einschätzen. Die Unterstützung durch eine Typologie, wie in Teil 1 beschrieben, rundet das Bild jedoch ab, macht es transparent und gibt Sicherheit in der Auswahl des geeigneten Projektleiters und Projektcoachs.

Der MBTI-Typ von Projektleiter und Projektcoach lässt sich – deren Einverständnis vorausgesetzt – mittels eines MBTI (-artigen) Fragebogens bestimmen. Aber auch das Verhal-

ten in früheren Projekten lässt Rückschlüsse auf das Temperament zu. Das Beispiel in Teil 1 zeigt, wie bestimmte Verhaltensweisen Hinweise auf den jeweiligen MBTI-Typ geben können. Es ist aber in jedem Fall besser, den MBTI-Typ zu bestimmen als ihn nur abzuschätzen.

Mitglieder des Projektteams auswählen

Nicht nur das Temperament von Projektleiter und Aufgabenstellung sollten zueinander passen, sondern auch die Teammitglieder sollten unter Berücksichtigung der fachlichen Aspekte so ausgewählt werden, dass die Organisation "Projekt" ein zur Aufgabenstellung passendes Temperament entwickeln kann. In der Regel ist allerdings die Fachkompetenz bei der Auswahl der Teammitglieder ein notwendiges Kriterium. Das schränkt die Auswahl nach Temperamenten ein, da nur selten mehrere Experten zur Auswahl stehen, wenn es darum geht, eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen.

Wichtig ist es, bereits zu Beginn des Projekts Augenmerk auf mögliche Schieflagen zu richten. Der Einsatz eines Fachexperten mit einem Temperament wie im Beispiel Fred Kraushaar (ENTP), der in einem Zimmermannsprojekt

nur Aufgaben "abarbeiten" muss, kann dazu führen, dass dieses Projekt weniger effizient abläuft. In diesem Fall wäre es vorteilhafter, einen anderen Fachmann auszuwählen, dessen Temperament besser zum Projekt passt.

Das Projekt als eigenständige Organisation benennen

Der Auftraggeber sollte das Projekt als eigenständige Organisation benennen, d.h. ihm die nötigen Ressourcen zuweisen und die Rollen der Teammitglieder sowie Spielregeln und Prinzipien für die Zusammenarbeit festlegen. Dieses Vorgehen bildet die Voraussetzung dafür, dass das Team ein eigenes zur Aufgabenstellung passendes Projekttemperament ausbilden kann. Die wichtigsten Prinzipien dabei sind Präsenz und Transparenz. Präsenz heißt, dass alle Mitglieder des Projektteams möglichst an allen Teamsitzungen teilnehmen. Transparenz bedeutet, dass die Rollen aller Mitglieder allen zu vermitteln und alle Maßnahmen im Projekt so entschieden werden, dass sie für alle nachvollziehbar sind.

Auch das Temperament derjenigen Organisationen, aus denen die Teammitglieder stammen, spielt bei der Ausbildung des Projekttemperaments eine Rolle. Um diesen Einfluss abschätzen zu können, sollte der Projektleiter zusammen mit dem Projektcoach und dem Auftraggeber eine entsprechende Temperament- und Kulturanalyse durchführen (siehe Bridges, W., 1998, sowie Oswald, A.; Köhler, J.; 2010 und 2011).

Zudem sollte das Projektteam regelmäßig an den Auftraggeber berichten und von ihm Entscheidungen einfordern, die es selbst nicht treffen kann oder will (Eskalation).

Strukturierende Wirkung des Collective Mind vermitteln

Ein entscheidendes Werkzeug, um ein gemeinsames Verständnis im Team zu erreichen, ist der Collective Mind (siehe Teil 2). Projektleiter oder Projektcoach sollten den Teammitgliedern deshalb schon zu Projektbeginn die Wirkungsweise von dessen Dreischichtmodell verdeutlichen, das zwischen den unterschiedlichen Kommunikationsstilen – bedingt durch die verschiedenartigen Temperamente der Teammitglieder – vermittelt.

Eine weitere Aufgabe von Projektleiter bzw. Coach ist es, die unterschiedlichen Kommunikationsstile der einzelnen Teammitglieder zu verdeutlichen und die Stärken der jeweiligen Temperamente zu betonen. Sind die Temperamente der Teammitglieder bereits zu Projektbeginn bekannt, beschleunigt das den Prozess hin zu einer zielgerichteten Kommunikation immens. Um die individuellen Temperamente im Team abzuschätzen, hilft oft eine Analyse der Kommunikationsstile.

Wichtig ist auch, dass der Projektleiter bzw. Projektcoach die Wirkungsweise des Werkzeugs Collective Mind zur Integration und Fokussierung auf die angestrebte Lösung und den Weg zur Lösung vermittelt. In der Regel führt das zu einem "Aha-Erlebnis", da die Projektteammitglieder dabei sich selbst und andere erkennen. Potentielle Reibungsverluste treten so erst gar nicht auf und es kann über den Collective Mind ein Team-"Flow"-Erlebnis einsetzen.

Vor Beginn legt das Team fest, wie die "Ziel-Ebene", die "Was-Ebene" und die "Wie-Ebene" dargestellt werden sollen. Folgende Faustregeln geben dabei Orientierung:

- Die "Ziel-Ebene" enthält eine grafischen Darstellung des Projektziels sowie eine Skizze der Lösung, jeweils mit einem Erläuterungstext. Diese Darstellung sollte auf wenigen PowerPoint-Folien (idealerweise nur einer Folie) Platz haben.
- Die "Was-Ebene" besteht aus einem nicht zu detaillierten Projektplan, der sich aus der "Ziel-Ebene" ableitet und die wichtigsten Aufgaben und Meilensteinen sowie Angaben zu Zeit und Budget enthält. Daraus wird eine ständig aktualisierte Liste der abzuarbeitenden Aktionspunkte abgeleitet.
- In der "Wie-Ebene" werden die Projektanforderung sowie die Lösung anhand eines (nicht zu umfangreichen) Dokuments erarbeitet.

Den einzelnen Ebenen kommen je nach Projekt- bzw. Aufgabentyp unterschiedliche Bedeutung zu:

In einem Missionars- oder Erfinderprojekt hat die "Ziel-Ebene" eine viel größere Bedeutung als in einem Baumeister- oder Zimmermannsprojekt (Erklärung der Projekttypen, siehe Teil 1). Missionars- oder Erfinderprojekte stehen für Innovation – das Neue muss hier zunächst auf der Ziel-Ebene herausgearbeitet werden, bevor sich daraus die "Was-Ebene" und "Wie-Ebene" ableiten lassen. Die Ziel-Ebene enthält dann den in mehreren Workshop-Sitzungen erarbeiteten Lösungsweg und seine wesentlichen Komponenten.

Bei einem Baumeisterprojekt oder Zimmermannsprojekt hingegen ist die "Ziel-Ebene" schnell erarbeitet, da es sich um eine Standardlösung handelt. Die beiden anderen Ebenen lassen sich direkt daraus ableiten. Gesteuert werden solche Projekttypen in der Regel durch die "Was-Ebene". Die "Wie-Ebene" dient vor allem zur Klärung wichtiger Detailfragen, die "Ziel-Ebene" hat die Aufgabe, die Projektziele zu vermitteln und in Erinnerung zu halten.

Projektteamsitzungen als moderierte Workshops durchführen

Die Projektteamsitzungen sollten von einem Moderator (Projektleiter oder Projektcoach) in Form eines moderierten Workshops abgehalten werden.

Bei einem Erfinder- oder Missionarsprojekt ist es wichtig, dass der Moderator die in Workshops erarbeiteten Ergebnisse zu einem gemeinsamen Bild verdichtet, das für alle Teammitglieder sichtbar sein sollte. Dieses Bild überträgt er dann in die "Ziel-Ebene". Da Erfinder- oder Missionarsprojekte speziell das intuitive Temperament ansprechen, liegt ein solches Vorgehen besonders N-Typen mit ihrer konzeptionellen Denkweise. Daher haben wir Erfinder- oder Missionarsprojekten solche Projektleiter zugeordnet, deren Temperament über eine N-Ausprägung verfügt.

Bei einem Baumeister- oder Zimmermannsprojekt kann der Projektleiter die Zielsetzung dagegen vorformulieren und in wenigen Sitzungen mit den Teammitgliedern abstimmen. Im nächsten Schritt konzentriert sich das Team dann auf die "Was-Ebene" und die "Wie-Ebene". Auch hier formuliert der Projektleiter oder ein Teammitglied die Anforderungen zunächst vor ("Wie-Ebene") und stimmt diese dann in mehreren Sitzungen mit dem Team ab. Diese Form der Kommunikation liegt vor allem Projektleitern vom Temperament ES_J oder IS_J. Wir haben Baumeister- bzw. Zimmermannsprojekten deshalb genau solche Projektleiter zugeordnet.

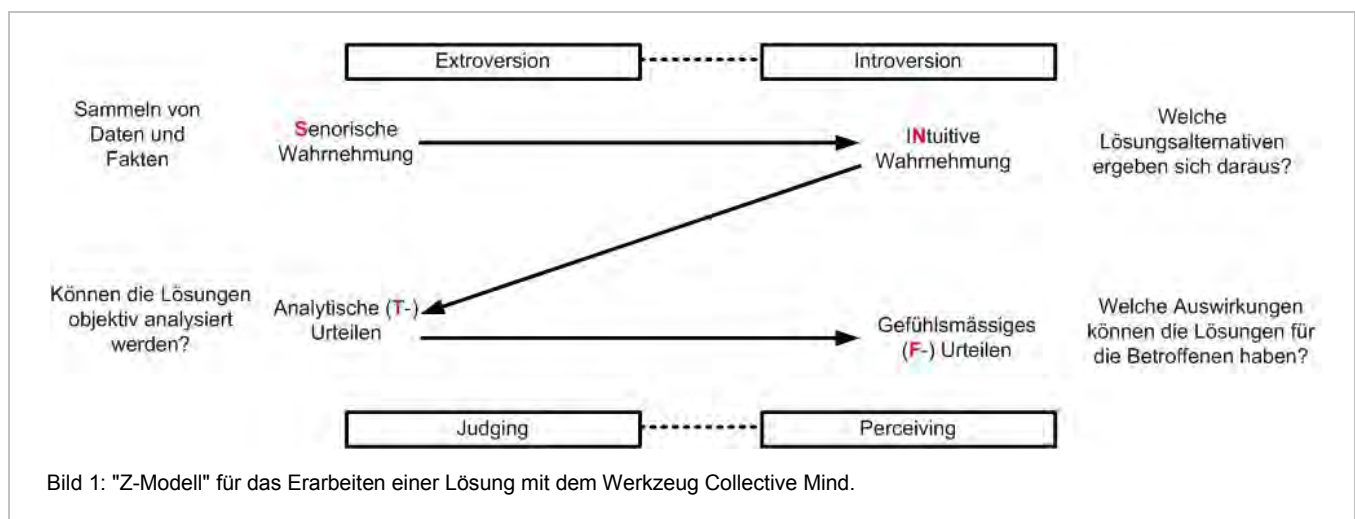
Auf welcher Ebene der Schwerpunkt im Workshop liegt, hängt also vom Projekttyp ab. Dennoch ergibt sich in allen Fällen ein ähnliches Vorgehen, wenn mit dem Collective-Mind-Werkzeug eine Lösung erarbeitet wird:

- Zunächst trägt das Projektteam Daten und Fakten zusammen. In dieser Phase sind die Temperamente "extrovertiert" und "faktenorientiert" dominant. Das Team greift dabei sowohl auf Bekanntes als auch auf Neues zurück.
- Aus den Fakten entwickelt das Team ein oder mehrere Lösungsideen. Diese Phase erfordert also die Temperamente "intuitiv und introvertiert". Bei Missionars- oder Erfinderprojekten entstehen dabei völlig neue Lösungsideen, die der Moderator in die "Ziel-Ebene" überträgt. Bei Baumeister- oder Zimmermannsprojekten liegt der Schwerpunkt bei diesem Schritt stärker auf der "Was-Ebene" und der "Wie-Ebene".
- Im Rahmen der Projektworkshops verfeinern die Teammitglieder diese Lösungsideen, bewerten sie und arbeiten die vielversprechendsten Ideen weiter aus. Meist findet schließlich eine der Lösungen den Weg in das IT-Anforderungsdokument. Um diesen Prozess effizient zu unterstützen, sind analytisches Urteilsvermögen und Entscheidungsfähigkeit notwendig.
- Die verbliebenen Lösungsideen bewertet das Team schließlich gefühlsmäßig danach, inwieweit die wichtigsten Stakeholder und es selbst diese Lösungen akzeptieren können ("Gefallen die Lösungen mir? Kann ich mit ihnen leben? Können wir alle gut damit leben?"). Für das gefühlsmäßige Beurteilen kommt das beziehungsorientierte Temperament (F) zum Tragen.

Dieser Kreislauf, den Kroeger, Thuesen und Rutledge als "Z-Modell" beschreiben (Köhler, J.; Oswald, A.; 2009), wird solange durchlaufen, bis **eine** stabile Lösung existiert. Das Modell (Bild 1) zeigt deutlich, dass die verschiedenen Schritte unterschiedliche Dimensionen des Temperaments erfordern. Da kein Teammitglied in gleichem Maß über alle Temperamentausprägungen verfügt, benötigt es für bestimmte Phasen mehr, für andere weniger Energie – abhängig davon, inwieweit das Temperament einer Phase mit dem Temperament des Teammitglieds übereinstimmt.

Das Stakeholder-Umfeld berücksichtigen

Den erarbeiteten Collective Mind sollte der Projektleiter regelmäßig an die Projektbeteiligten (z.B. spätere Benutzer, Auftraggeber) im Projektumfeld kommunizieren. Wichtig ist dabei, die verschiedenen Ebenen des Collective Mind bewusst einzusetzen, um die unterschiedlichen Kommunikationsstile der verschiedenen Stakeholder zu berücksichtigen.



Fazit

Wenn die hier genannten Empfehlungen angewendet werden, bildet sich in der Regel ein stabiler Collective Mind aus. Erster und entscheidender Schritt dabei ist, im Team ein Bewusstsein für die Wirkungsweise der weichen Faktoren zu schaffen. Das ermöglicht den Teammitgliedern, nach und nach die Kräfte zu erkennen, die durch die Soft Skills wirken und diese gezielt einzusetzen, um schneller und besser ans Ziel zu kommen.

Generell liefert die Kenntnis der Soft Skills den entscheidenden Schlüssel, um die Kommunikation und den Wissensaustausch von Menschen sichtbar zu machen, zu verstehen und so zu beherrschen, dass eine Projektaufgabe zur Zufriedenheit aller Stakeholder gelöst wird.

Die in diesem dreiteiligen Beitrag skizzierte Methode, das Temperament zu messbar zu machen, legt dafür die Basis. Sie zeigt Projektleitern und Managern den Bereich, in dem die Soft Skills wirken, sowie die wirkenden Kräfte selbst. Einige der hier vorgestellten Empfehlungen beherrschen erfahrene Führungskräfte "aus dem Bauch heraus". Die Erfahrung zeigt jedoch, dass auch für erfahrene Führungskräfte eine methodisch abgestützte Vorgehensweise hilfreich ist.

Zum Abschluss noch einige Anmerkungen für die Praxis:

- Die hier beschriebene Anwendung der Collective-Mind-Methode bei IT-Projekten verdeutlicht, wie stark Soft Skills die "harten" Faktoren beeinflussen. Diese Erkenntnis lässt sich auch auf andere Technologiegebiete übertragen.
- Ist ein Project Management Office (PMO) vorhanden, so kann dieses sein Methodenrepertoire mit der Collective-Mind-Methode ergänzen.

Es ist zwar eine Selbstverständlichkeit, dennoch möchten wir darauf hinweisen: Die Anwendung von Persönlichkeitsbetrachtungen setzt das Einverständnis aller Beteiligten sowie eine vertrauliche Behandlung der personenbezogenen Informationen voraus.

Literatur

- Köhler, J.; Oswald, A.: Die Collective-Mind-Methode, Springer, Heidelberg 2009
- Oswald, A.; Köhler, J.: Wechselwirkende Organisationen, Teil 1, Projektmanagement Aktuell, 5/2010
- Oswald, A.; Köhler, J.: Wechselwirkende Organisationen, Teil 2, Projektmanagement Aktuell, 1/2011
- Vogenschow, U; Schneider, B: Soft Skills für Softwareentwickler; dpunkt Verlag, Heidelberg 2007
- Bridges, W.: Der Charakter von Organisationen, Hogrefe-Verlag, Göttingen 1998

Fachbeitrag

Günstig, aber nicht umsonst

Teambildung muss nicht teuer sein!

Endlich darf ich mein erstes Projekt leiten: Mit dem Auftraggeber habe ich die Ziele vereinbart, eine erste Planung aufgesetzt und die Projektmitarbeiter zusammen mit der Personalabteilung ausgewählt. Jetzt kann es ja losgehen, oder?

Moment, da habe ich doch erst neulich etwas darüber gelesen, was gute Teams ausmacht, und dass sich die Mitglieder erst einmal kennenlernen und informelle Rollen besetzen müssen, damit die Zusammenarbeit im Team gut funktioniert ("Was macht ein gutes Projektteam aus?", Projekt Magazin 22/2012). Aber wie unterstütze ich diese Teambildung am besten?

Ein Bekannter hat mir erzählt, dass er mit seinem neuen Projektteam an einem Wochenende ein Floß gebaut hat. Das Team ist dann mit dem Floß ein Stück die Isar hinuntergefahren, hat am Abend gemeinsam gegrillt und gezeltet. Er war davon ganz begeistert. Alle hätten sich prima verstanden und hätten danach gleich vom ersten Tag an gut zusammengearbeitet. Muss ich nun auch so ein aufwändiges und bestimmt nicht preiswertes Wochenend-Event organisieren? Dafür ist doch gar kein Budget vorgesehen!

Kennen Sie das auch? Eine erste Projektplanung steht, Sie haben Zeit für die Projektinitialisierung eingeplant, aber leider wurde kein Budget für die Teambildung bewilligt.

Unter Projektleitern und -mitarbeitern ist es eine weit verbreitete Annahme, dass Teambildung nur erfolgreich ist, wenn die Mitglieder des Teams mehrtägige Ausflüge unternehmen oder gemeinsame Abenteuer erleben (siehe z.B. Stehr, 2012). Die Bereitstellung des Budgets für diese Art von Teambildung stellt häufig eine erste Belastungsprobe für das Verhältnis zwischen Projektleiter und Auftraggeber dar.

Natürlich bietet eine entspannte (oder kontrolliert gespannte) Urlaubs- oder Ausflugssituation vielfältigere und unterhaltsamere Möglichkeiten zur Teambildung als ein Meeting in einem Besprechungsraum. Trotzdem müssen Sie als Projektleiter mit Ihrem Team nicht unbedingt gemeinsam in den Kletterwald oder zum Segeln gehen: Die Mitglieder eines Teams können sich auch im Rahmen eines Kick-off-Workshops bei spannenden Spielen im Besprechungsraum kennenlernen – im Idealfall haben diese Gruppenspiele auch etwas mit dem Projektgeschäft zu tun. Ein oder zwei Gruppenspiele eignen sich auch hervorragend als Überleitung, um dann im Rahmen des Workshops die notwendigen Spielregeln für die Zusammenarbeit als Projektteam zu vereinbaren.

Autor



Dr. Matthias Eberspächer

Dipl.-Physiker, Projektmanager bei der msg

systems ag, zertifizierter
Projektmanager (GPM)

Kontakt:

matthias.eberspaecher@msg-systems.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- › [Mein erstes Projekt](#)
- › [Kick-off](#)
- › [Rollen / Verantwortlichkeiten](#)

Dazu ist es nicht nur relevant zu wissen, welches Teammitglied über welche fachliche Erfahrung verfügt oder das größte Methoden-Know-how mitbringt. Viel wichtiger ist es zu beobachten,

- wer die Witze macht und wer über sie lacht,
- wer hilfsbereit ist,
- wer eher die Führung übernimmt und wer sich einordnet
- wer für die Gruppe spricht,
- wer gute Ideen hat und wer sie durchsetzen kann.

So können Sie ein Gefühl dafür bekommen, welcher Mitarbeiter wahrscheinlich welche informelle Rolle im Projektteam einnehmen wird. All das liefert Ihnen als Projektleiter auch wertvolle Hinweise, ob Ihre Mitarbeiter über ausreichend komplementäre Eigenschaften verfügen, um zu einem erfolgreichen Team zusammenzuwachsen, bzw. welche Fähigkeiten im Team eventuell noch fehlen.

Für Gruppenspiele gilt allerdings der allgemeine Vorbehalt, dass die gewonnenen Erkenntnisse in einer Spielsituation gesammelt werden. Viele Menschen verhalten sich in einem Spiel anders als im richtigen Leben: Kreuzbiedere Beamtenseelen verwandeln sich im Rollenspiel plötzlich in blutrünstige marodierende Hasardeure! Es ist wichtig, diese Einschränkung im Hinterkopf zu behalten. Deshalb dienen diese Spiele auch vorrangig dem besseren gegenseitigen Kennenlernen und erst in zweiter Linie dazu, Ihnen als Projektleiter konkrete Erkenntnisse für die Einsatzplanung Ihrer Mitarbeiter zu liefern. Auch ersetzen sie natürlich nicht die gemeinsame Abstimmung der funktionalen Rollen im Projekt.

In diesem Artikel möchte ich drei Gruppenspiele vorstellen, mit denen ich sowohl als Projekt- und Spielleiter als auch als Mitspieler gute Erfahrungen gemacht habe. Wenn Sie sich neben Ihrer Projektleiterrolle auch als Teammitglied ansehen, das operativ mitarbeitet, und deshalb innerhalb des Teams platzieren möchten, sollten Sie für die Durchführung der Spiele einen externen Spielleiter hinzuziehen, um selbst mitspielen zu können. Geben Sie als Projektleiter "nur" die Planung vor und arbeiten nicht selbst im Team mit, sollten Sie nicht mitspielen.

Allen drei vorgestellten Spielen gemeinsam ist, dass

- sie sich sehr gut im Rahmen eines Kick-off-Workshops durchführen lassen,
- sie so gut wie keine Vorbereitung erfordern,
- sie (fast) nichts kosten und
- jedes Teammitglied alle anderen Mitglieder kennenlernen und ein Gefühl für die Gruppe entwickeln kann.

Spiel 1: Der Bieter-Wettstreit

Herkunft und Hintergrund

Der Bieter-Wettstreit ist eine Variante des sog. "Ultimatum-Spiels" (Siegmund, 2002). Das Ultimatum-Spiel ist ein Experiment mit zwei Spielern zur Erforschung des wirtschaftlichen Verhaltens des Menschen (Güth, 1982). Einer der Spieler erhält einen Geldbetrag, z.B. 100 Euro, den er mit seinem ihm unbekannten Mitspieler teilen soll. Dazu macht er dem anderen ein Angebot. Nimmt der Mitspieler das Angebot an, können beide Spieler ihren jeweiligen Anteil behalten. Lehnt er aber ab, bekommen beide nichts.

Würden beide Spieler streng rational handeln ("homo oeconomicus"), so würde der eine Spieler dem anderen z.B. von 100 Euro nur 1 Euro anbieten – und der zweite Spieler würde den 1 Euro annehmen. (Ein Euro ist besser als kein Euro.) Im Experiment zeigte sich jedoch sowohl, dass die Angebote in der Regel deutlich höher liegen (zwischen 40 und 50 Euro), als auch, dass der zweite Spieler ihm zu niedrig erscheinende Angebote ablehnt, obwohl er selbst dadurch einen Nachteil hat (Siegmund, 2002).

In der hier vorgestellten Gruppenspiel-Variante geht es jedoch nicht um einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn. Vielmehr können sich die Teilnehmer in einem Spiel mit sehr einfachen Regeln, das gleichzeitig einen starken Bezug zum Projektgeschäft hat, gegenseitig kennenlernen.

Ziele

1. gegenseitiges Kennenlernen der Teammitglieder
2. Beobachtung der möglichen informellen Rollen im Team
3. Beobachtung, wie die Teammitglieder mit individuellen Zielvorgaben umgehen

Gruppengröße

Die Gruppengröße sollte vier bis sechs Teilnehmer nicht überschreiten. Bei größeren Gruppen sollten deshalb zwei oder mehr Spielgruppen gebildet werden.

Dauer

Das Spiel dauert bei vier bis fünf Wiederholungen des Bieter-Wettstreits ca. 1 Stunde (inkl. Erklärung der Spielregeln und der Pausen zur Reflektion).

Materialien

Sie benötigen pro Mitspieler einen Stift sowie pro Mitspieler und Runde eine Karteikarte, d.h. bei sechs Mitspielern 36 Karteikarten pro Wettstreit. Außerdem sollte für jede Spielgruppe ein (Excel-)Blatt zur Auswertung angelegt werden.

Ablauf

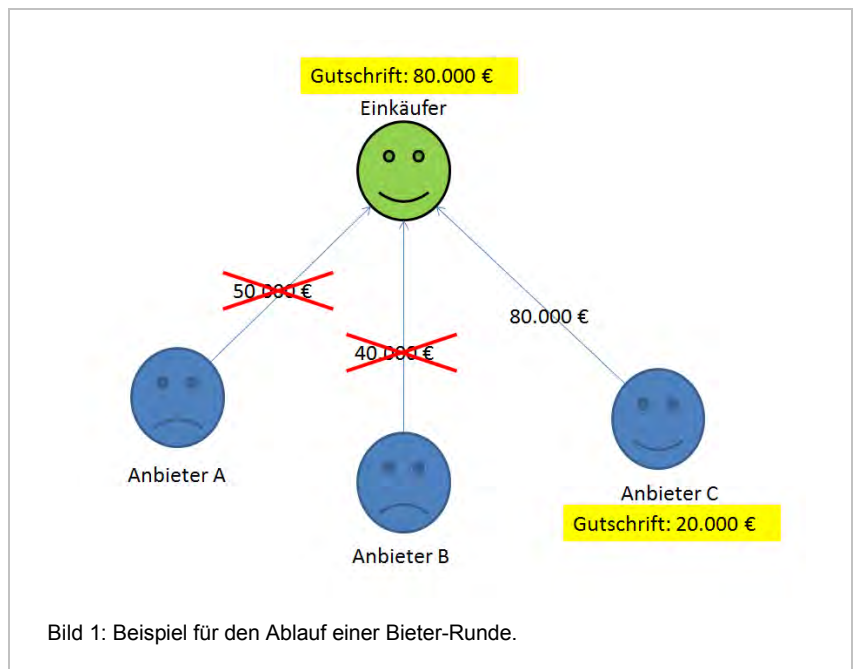
Als Spielleiter erklären Sie zunächst die Spielregeln, z.B. anhand des folgenden Beispiels, und geben einen festen Leistungswert vor, z.B. 100.000 Euro. Die Gruppe einigt sich darauf, wer als erster die Rolle eines "Einkäufers" übernehmen soll. Die übrigen Teilnehmer übernehmen zunächst die Rolle von "Anbietern". Nun bieten die "Anbieter" dem "Einkäufer" verdeckt einen Teil des Leistungswerts an. Jeder "Anbieter" gibt sein Gebot ab, indem er seinen Anbieternamen und seinen Angebotswert auf eine Karteikarte schreibt und dem "Einkäufer" verdeckt übergibt, so dass die "Mitbewerber" den Wert nicht lesen können. Der "Einkäufer" entscheidet sich für ein Angebot und kann diesen angebotenen Geldbetrag für sich verbuchen. Der erfolgreiche "Anbieter" bekommt den Anteil gutgeschrieben, der vom Leistungswert nach Abzug seines Angebots übrigbleibt; alle anderen "Anbieter" gehen leer aus.

Beispiel

Drei "Anbieter" ("A", "B" und "C") stehen im Wettbewerb. Der vereinbarte Leistungswert beträgt 100.000 Euro. "Anbieter A" bietet 50.000 Euro, "Anbieter B" bietet 40.000 Euro, "Anbieter C" bietet 80.000 Euro. Der "Einkäufer" entscheidet sich für die 80.000 Euro, "Anbieter C" bekommt 20.000 Euro gutgeschrieben, alle anderen nichts (Bild 1).

In jeder Runde werden 100.000 Euro an zwei Spieler verteilt; bei sechs Spielern werden also in sechs Runden insgesamt 600.000 Euro verteilt.

Nach jeder Runde wechselt die Rolle des Einkäufers auf einen anderen Spieler, z.B. im Uhrzeigersinn, solange, bis jeder einmal die Rolle des Einkäufers innehatte. Auf einen "Einkäufer" sollten nicht mehr als fünf "Anbieter" kommen.



Name	Runde								Summe
	EK	1	EK	2	EK	3	EK	4	
Spieler A	x	80.000,00 €		10.000,00 €				1.000,00 €	<u>91.000,00 €</u>
Spieler B		20.000,00 €	x	90.000,00 €					<u>110.000,00 €</u>
Spieler C					x	95.000,00 €			<u>95.000,00 €</u>
Spieler D						5.000,00 €	x	99.000,00 €	<u>104.000,00 €</u>

Tabelle 1: Beispiel für die Auswertung eines Bieter-Wettstreits mit vier Spielern (EK=Einkäufer).

Als Projektleiter führen Sie Protokoll über die jeweils gewonnenen Beträge. Im Beispiel aus Tabelle 1 haben vier Spieler gespielt. In der ersten Runde war Spieler A der "Einkäufer", in der zweiten Spieler B usw. In der ersten Runde hat Spieler A das Angebot über 80.000 Euro von Spieler B angenommen, in der zweiten Runde hat Spieler B das Angebot von Spieler A über 90.000 Euro angenommen. Am besten hat nach vier Runden Spieler B mit 110.000 Euro Einnahmen abgeschnitten, Spieler A bildet mit 91.000 Euro das Schlusslicht, obwohl er dreimal erfolgreich war. Hat jeder Mitspieler einmal die Rolle des Einkäufers übernommen, ist der Bieter-Wettstreit beendet.

Selbstverständlich kommt es bei diesem Spiel nicht darauf an, wer gewinnt und wer verliert. Auch ist nicht gesagt, dass ein erfolgreicher Spieler zwangsläufig der beste Verhandlungsführer für Projektverhandlungen ist. Wichtig ist vielmehr das spielerische gegenseitige Kennenlernen und die damit verbundene Vertrauensbildung der Gruppenmitglieder untereinander. Deshalb sollten Sie als Spielleiter kommentierende Äußerungen nicht unterbinden, sondern eher ermutigen. Die Spieler können so miteinander ins Gespräch kommen. Allerdings sollten Sie darauf achten, dass der Umgang miteinander wertschätzend bleibt.

Da die eigentliche Spieldurchführung in der Regel weniger als eine Minute pro einzelne Bierrunde in Anspruch nimmt, können mehrere Bieter-Wettstreite hintereinander durchgeführt werden. In der Regel reicht ein Bieter-Wettstreit (jeder Spieler war einmal "Einkäufer") aus, um die Spielregeln und ihre Wirkungsweisen ausreichend kennenzulernen.

Eine Wiederholung des Bieter-Wettstreits mit den gleichen Regeln ist daher nicht so interessant. Spannender ist es vielmehr, die Spielregeln nach jedem Wettstreit zu modifizieren. Dazu sollten Sie Ihr Team ermutigen, die Regeln sinnvoll zu variieren. Diese neue Regelbildung ist Teil dieses Gruppenspiels und hilft Ihnen und Ihrem Team sich noch besser kennenzulernen. Darauf kommen wir gleich nochmal zurück.

Wenn die Teammitglieder keine Ideen haben, können Sie auf folgende Spielvarianten zurückgreifen:

- In der oben beschriebenen "Poker-Variante" bleiben nicht erfolgreiche Angebote unbekannt – nur der jeweilige Anbieter und der Einkäufer kennen sie. In einer Variante könnte man die nicht erfolgreichen Angebote nach Abschluss der Runde öffentlich machen, sodass die Anbieter ihre Strategien miteinander vergleichen und anpassen können.
- Im realen Leben werden nach Abgabe der Angebote häufig Verhandlungen mit einem oder mehreren Anbietern geführt – eine solche Verhandlungsrunde lässt sich auch in den Bieter-Wettstreit integrieren. Lassen Sie den Einkäufer verhandeln! Bedingung sollte dabei sein, dass er vor der Annahme eines Angebots die Angebotswerte nicht öffentlich machen darf – sonst bieten alle Bieter am Ende 99.999 Euro an! Die Spieler sollen sich selbst sinnvolle Verhandlungsregeln geben.
- Falls einzelne Mitglieder der Gruppe nicht von sich aus auf die Idee kommen, bringen sie doch mal den Gedanken einer "Bieter-Gemeinschaft" ein. Die Spieler sollen sich selbst überlegen, wie sie ein solches "Kartell" umsetzen und welche zusätzlichen Regeln sie sich dabei eventuell geben möchten.
- Sollte es mehrere parallel spielende Gruppen geben, so sollten Sie dafür sorgen, dass die Zusammensetzung der Gruppen nach jedem Bieter-Wettstreit wechselt, sodass am Ende möglichst jeder einmal mit jedem gespielt hat und alle Teilnehmer Gelegenheit hatten, sich kennenzulernen.

- In der "Monopoly-Variante" lassen Sie die Spieler ihr Guthaben aus einem Bieter-Wettstreit in den nächsten mitnehmen: Jeder darf nur so viel bieten, wie er tatsächlich bereits an Kapital erwirtschaftet hat. Wer muss als erster Konkurs anmelden?

Neben diesen Varianten gibt es noch eine Vielzahl möglicher größerer und kleinerer Modifikationen. Ermutigen Sie die Spieler zur kreativen Regelbildung. Beobachten Sie dabei das Verhalten der Mitglieder Ihres Teams:

- Wer bringt gute Ideen ein? Handelt es sich hier vielleicht um einen "Neuerer" oder einen "Spezialisten"?
- Wer unterstützt die Ideen? Ist der Mitarbeiter eher ein "Wegbereiter" oder ein "Teamarbeiter"?
- Wer sorgt dafür, dass diese Ideen zu allgemein akzeptierten Regeln werden? Ein "Macher"? Ein "Vorsitzender"?
- Wer sorgt für die Einhaltung der Regeln? Ein "Perfektionist"? Ein "Umsetzer"?
- Wer versucht, Regeln "frei" zu interpretieren oder sogar bewusst zu brechen? Ein "Beobachter", ein "Neuerer", ein "Macher" oder ein "Perfektionist"?

Spielvariante: Zielvereinbarung

Eine im Projektumfeld besonders empfehlenswerte Variante ist das Vereinbaren von Zielen. Hier gibt es eine breite Palette an Möglichkeiten:

- Die erste Runde wird ohne Ziele durchgeführt **oder** es werden bereits in der ersten Runde Ziele vereinbart.
- Die Ziele werden vor dem Team vereinbart **oder** mit den Einzelnen in einem 4-Augen-Gespräch abgestimmt.
- Der Projektleiter setzt die Ziele für die Spieler fest **oder** jeder Spieler setzt sich sein eigenes Ziel.
- Der Projektleiter gibt jedem das gleiche Ziel **oder** er gibt jedem Spieler ein anderes Ziel.
- Die Spieler setzen sich ihre Ziele öffentlich **oder** sie vereinbaren sie geheim mit dem Projektleiter (wieder, indem Sie verdeckt Werte auf Karteikarten schreiben).
- Der Projektleiter gibt Ziele vor, die offensichtlich im Konflikt zueinander stehen. So soll z.B. jeder Spieler 110.000 Euro erwirtschaften, zugeteilt werden aber im Durchschnitt nur 100.000 Euro pro Spieler (siehe Tabelle 1, wo dann nur Spieler B das vorgegebene Ziel erreicht hätte).
- Wenn der Projektleiter unterschiedliche Ziele verteilt: Er gibt diese Ziele willkürlich **oder** auf Basis des Erfolgs der Spieler in den Vorrunden vor.
- Ziele werden für jeden einzelnen Bieter-Wettstreit vereinbart **oder** für das gesamte Spiel.
- Der Projektleiter lässt erfolgreiche Spieler ihre eigenen Ziele festlegen, andere Spieler bekommen von ihm eine Vorgabe.

Die Wahl der jeweiligen Variante kann der Projektleiter spontan entscheiden. Es bietet sich natürlich an, eine Variante zu wählen, wie er sie später auch im Projekt praktizieren möchte – er kann hier natürlich auch einfach mal experimentieren!

Interessant ist für ihn zu beobachten, wie die einzelnen Teammitglieder mit Zielvereinbarungen umgehen und auf welche Art von Zielvereinbarung sie am "erfolgreichsten" reagieren.

Der Projektleiter sollte das Spiel mit einer gemeinsamen, ca. 10-15-minütigen Reflexionsrunde abschließen. Um die Diskussion zu moderieren, kann er folgende Fragen in den Raum stellen:

- Welche Strategien waren besonders erfolgreich, welche weniger?
- Wie hat es sich für den Einzelnen angefühlt, in der Rolle des "Einkäufers" bzw. "Anbieters" zu handeln?
- Welche Art der Zielvereinbarung motivierte am meisten?

Seine Beobachtungen zu den Reaktionen und Rückmeldungen der Teilnehmer kann er in einer Pause notieren.

Fazit und Bewertung

Sehr gute Erfahrungen mit diesem Spiel habe ich in Projekten gemacht, die unter sehr sportlichen Budgetvorgaben durchgeführt wurden. Jeder Mitarbeiter hat hier die Gelegenheit, einmal in die Rolle des Auftraggebers (= "Einkäufers") zu schlüpfen. Das sorgt für Verständnis für die Situation des Auftraggebers und bietet weitere Anknüpfungspunkte für Diskussionen.

Interessant für Sie als Projektleiter ist es, zu beobachten, wie die Spieler mit den unterschiedlichen Spiel-Varianten umgehen. Hier können Sie entweder der Kreativität seines Teams beim Erfinden neuer Regeln ihren Lauf lassen oder durch den bewussten Eingriff, z.B. mit Zielvereinbarungen, das Spiel in eine bestimmte Richtung lenken.

Damit bekommen Sie ein Gefühl dafür, welche informellen Rollen in ihrem Team wohl vertreten und ob diese Rollen gut verteilt sind. Und auch die Teammitglieder bringen sich (unbewusst) für ihre mögliche informelle Rolle im Team in Position.

Spiel 2: Ball Point Game

Herkunft und Hintergrund

Das Ball Point Game geht auf Boris Gloger zurück (Gloger, 2008) und ist als Spiel zur Vermittlung der Grundidee von **Scrum** gedacht (Sutherland; Schwaber, 2011): "A game to feel what Scrum is". Ich habe es aber als Projektleiter auch erfolgreich als Gruppenspiel in Projekten eingesetzt, die keine Software-Entwicklungsprojekte waren oder bei denen nicht nach Scrum entwickelt wurde.

Ziele

1. gegenseitiges Kennenlernen
2. Vertrauen und Selbstbewusstsein als Team gewinnen
3. Beobachtung des Problemlösungs- und Führungsverhaltens in einer Gruppe

4. Beobachtung des Umgangs mit Gruppenzielen

Gruppengröße

5-20 Teilnehmer

Dauer

ca. 30 Minuten

Materialien

eine Kiste mit ca. 150 Gummibällen ("Anti-Stress"-Bällen); ein Flipchart und verschiedenfarbige Marker (um den Spielverlauf zu dokumentieren)

Ablauf

Der Projektleiter stellt die Regeln vor, z.B. anhand der Präsentation "**Ball Point Game**" von Boris Gloger (Gloger, 2009). Die Aufgabe für die Gruppe besteht darin, möglichst viele Bälle in einer festgesetzten Zeit, z.B. 2 Min., im Kreis zu transportieren. Es gelten die folgenden Regeln:

- Es gibt nur ein Team.
- Die Bälle müssen als "Luftpost" transportiert werden, d.h. sie müssen geworfen werden und dürfen nicht von Hand zu Hand übergeben werden.
- Die Bälle dürfen nicht dem direkten Nachbarn zugespielt werden.
- Der Startpunkt ist gleich der Endpunkt.
- Die Gruppe erhält einen Punkt, wenn jedes Mitglied einmal den Ball hatte.
- Eine Iteration dauert 2 Min.
- Die Retrospektive/neue Schätzung dauert 1 Min.
- Es werden sechs Iterationen (Runden) gespielt.
- Das Ziel ist, möglichst viele Punkte zu sammeln.

Zwischen den Runden hat das Team eine Minute Zeit zur Abstimmung. Vor jeder Runde müssen die Teammitglieder eine Schätzung abgeben, wie viele Bälle sie glauben in der nächsten Runde transportieren zu können. Vor der ersten Runde haben sie dazu zwei Minuten Zeit.

Das Team bekommt nur die oben genannten Spielregeln, muss daraus sein Vorgehen ableiten und dieses dann sukzessive verbessern. Doch wie lässt es sich optimieren? Genau das herauszufinden, ist die Aufgabe der Teammitglieder, die für sich u.a. folgende Fragen beantworten müssen: Wie stellen wir uns auf? Im Kreis? Den Startpunkt in der Mitte oder außen? In zwei parallelen Reihen? Wechseln wir unsere Positionen?

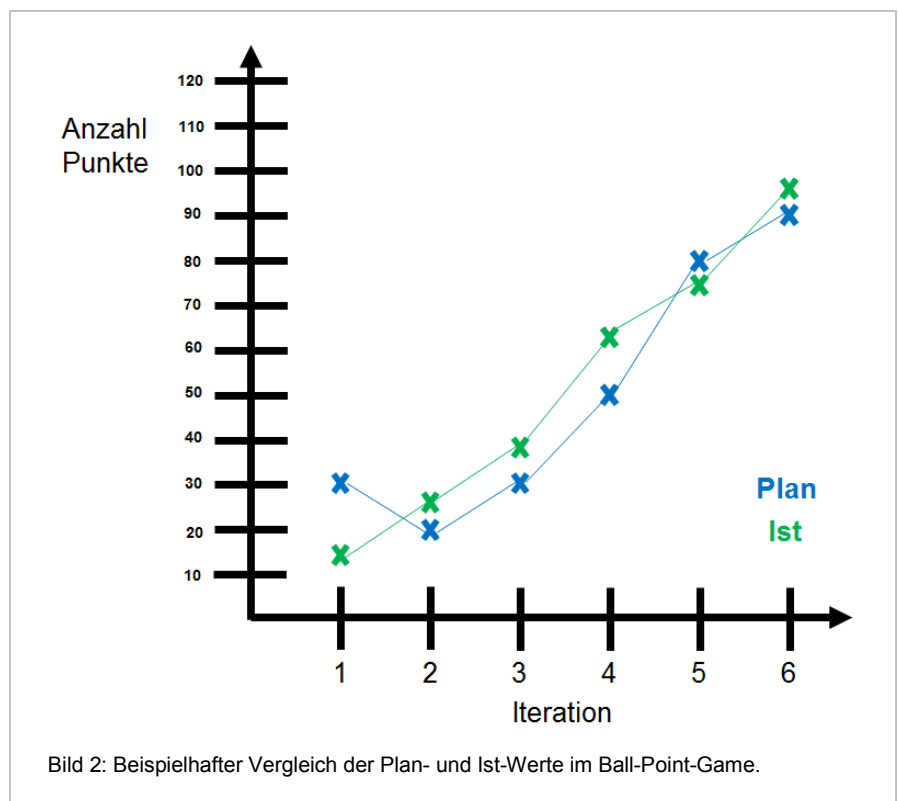
Als Spielleiter geben Sie dem Team keine Tipps, wie die Probleme am besten zu lösen sind. Sie dürfen die Mitglieder aber sehr wohl ermutigen, neue Ideen einzubringen, und Diskussionen anregen – übernehmen Sie dabei aber nicht die Führung oder die Moderation der Gruppe. Sie achten auf die Einhaltung der Regeln und zählen nach jeder Runde die erzielten Punkte zusammen (pro Ball einen Punkt).

Auch vergleichen Sie nach jeder Runde die Schätzungen der Gruppe mit dem erreichten Wert. An einem Flipchart dokumentieren Sie in einem Diagramm den Leistungsfortschritt: Dazu werden die Schätz- und die Ist-Werte als Funktion der Runden aufgetragen und durch Linien verbunden (Bild 2).

Typischerweise werden in der ersten Runde höchstens 20-30 Bälle transportiert. Nach etwa fünf Runden kann die Gruppe auf 100 und mehr Bälle kommen.

Es ist für Sie als Projektleiter wieder sehr aufschlussreich, die Gruppe zu beobachten: Wer hat die besten Ideen? Wer sorgt dafür, dass sie umgesetzt werden? Wie einigt sich die Gruppe auf die Schätzung? Etabliert sich ein Sprecher für die Abgabe der Schätzung?

Nach der letzten Runde wird noch eine gemeinsame Retrospektive durchgeführt. Dabei bieten sich die folgenden Fragen zu den Beobachtungen und Einschätzungen der Teilnehmer als Leitfaden an:



- Welche Iteration hat am besten funktioniert? Warum?
- Um wie viel konnte die Effizienz gesteigert werden?
- Wie viel effizienter hätte das Team sein können, wenn ...?
- Hat sich ein Rhythmus/eine konstante Teamgeschwindigkeit eingestellt?
- Wurde die Zeit zwischen den Iterationen genutzt, um den Prozess zu verbessern?
- Wie gut war die Schätzqualität?
- Wie hat sich das Team organisiert/verhalten?
- Wie haben sich die Teammitglieder gefühlt?

Da es keine eindeutige und optimale Lösung gibt, ist es nicht schlimm, wenn einzelne Teilnehmer das Spiel schon einmal gespielt haben – der Fokus liegt auf der Abstimmung im Team.

Fazit und Bewertung

Ich habe dieses Spiel sowohl mehrfach als Projektleiter zur Teambildung eingesetzt als auch schon öfter und mit Begeisterung als Mitglied einer Gruppe selbst gespielt! Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass es ein sehr gutes Spiel ist, um den Arbeitsstil der einzelnen Gruppenmitglieder kennenzulernen, und eine ideale Ein- und Überleitung zur Vereinbarung der "wirklichen" Arbeitsabläufe im Projektteam darstellt.

Was dieses Spiel für die Teambildung so empfehlenswert macht, ist die Tatsache, dass es der Gruppe ein erstes großes Erfolgserlebnis bereitet: Eine Steigerung der Produktivität (= Anzahl der transportierten Bälle) zwischen der ersten und der letzten Runde um den Faktor 4-5 ist nicht außergewöhnlich. Und das innerhalb von 20 Minuten! Das macht der Gruppe deutlich, welches Potenzial in ihr als funktionierendem Team steckt.

Spiel 3: Egg-down

Herkunft und Hintergrund

Das Spiel "Egg-down" ist ein sehr einfaches Spiel, das ohne große Erklärungen auskommt und zur Teambildung empfohlen wird.

Ziele

1. gegenseitiges Kennenlernen
2. Vertrauen und Selbstbewusstsein als Team gewinnen
3. Beobachtung des Problemlösungs- und Führungsverhaltens in einer Gruppe

Gruppengröße

5-10 Teilnehmer

Dauer

ca. 30 Minuten

Materialien

ein rohes Ei, ein Schreibblock, ca. 20 große Trinkhalme, eine Rolle Klebeband, zwei Luftballons

Ablauf

Die Aufgabe besteht darin, aus den vorgegebenen Materialien eine Apparatur zu bauen, mit der ein rohes Ei aus einer Höhe von etwa zwei Stockwerken auf den Boden fallen kann, ohne dabei kaputtzugehen.

Als Projektleiter geben Sie nur die Materialien und die Aufgabe vor und beschränken sich während der Gruppenarbeit auf die Beobachtung der Gruppe. In den eigentlichen Lösungsprozess greifen Sie nicht ein, ermutigen aber alle Gruppenmitglieder, sich an der Lösung zu beteiligen. In dieser Zeit können Sie auch ein paar Fotos von der Gruppenarbeit zur späteren Dokumentation, z.B. auf der Projekt-Intranet-Seite, machen. (Natürlich sollten Sie vor dem Spiel das Einverständnis der Teilnehmer dafür einholen, damit das Fotografieren nicht den Spielverlauf stört.) Nach Ablauf der Konstruktions-Zeit wird das Ei "zu Fall gebracht".

Auch dieses Spiel endet mit einer Retrospektive, bei der jedes Gruppenmitglied seinen eigenen Beitrag zum Ergebnis und die Zusammenarbeit in der Gruppe bewertet. Ein gemeinsames Gruppenfoto vor dem gelandeten Ei beendet das Spiel.

Fazit und Bewertung

Die konkret vorgegebenen Materialien sind nicht so wichtig und können je nach Verfügbarkeit beliebig abgeändert werden. Auch, ob es der Gruppe tatsächlich gelingt, das Ei unversehrt zu Boden zu bringen, spielt keine Rolle. Wichtig sind wieder die gemeinsame Arbeit an einer Aufgabe und der dazu notwendige Austausch untereinander. Da der Projektleiter bei diesem Spiel keine besondere Aufgabe hat, empfiehlt es sich, dass er seine Beobachtungen und Eindrücke für sich schriftlich dokumentiert. Im Idealfall hat er am Ende für jedes Gruppenmitglied ein kleines Profil, das es ihm erlaubt die individuellen Fähigkeiten und Stärken jedes Einzelnen besser einzuschätzen.

Zusammenfassung

Eine bewusst geplante Teambildung ist wichtig und muss nicht teuer sein. Teams bilden sich nicht von alleine, sie müssen an gemeinsam bewältigten Aufgaben zusammen wachsen **und** zusammenwachsen. Gruppenspiele haben sich als zeit- und kostengünstiges Mittel bewährt, um diesen Zweck zu erfüllen. Hier kann die Gruppe ihre Kreativität und Problemlösungsfähigkeit an einer für das eigentliche Projekt unkritischen Aufgabe ausprobieren, sich gegenseitig kennenlernen und ein "Wir-Gefühl" entwickeln.

Umgang mit Regelverstößen

In allen vorgestellten Gruppenspielen kann es vorkommen, dass Spieler versuchen, bewusst gegen die aufgestellten Spielregeln zu verstoßen. Sei es, dass in der "Monopoly"-Variante des "Bieter-Wettstreits" ein Spieler Geld einsetzt, das er gar nicht hat, sei es, dass beim "Egg-down"-Spiel Spieler zusätzliche Materialien verwenden, die eigentlich nicht zum vorgegebenen Umfang gehören.

Hier müssen Sie als Spielleiter mit Augenmaß reagieren. Vergessen Sie nicht, dass das eigentliche Ziel der Übung die Teambildung ist und nicht die möglichst ordnungsgemäße Spieldurchführung. Insofern kann Ihnen eigentlich gar nichts Besseres passieren, als dass sich die Teilnehmer zusammenschließen und gemeinsam ver-

suchen, die Regeln so zu verbiegen, dass sie als Team ihr Ziel erreichen! Dies ist allerdings eine Gratwanderung: Es darf sich keine Kultur der "Regellosigkeit" entwickeln, die zur Verunsicherung des Teams führen würde. Diese Gefahr ist umso größer, je kleiner die Gruppe der "Rechtsbrecher" ist. Trotzdem sollten Sie derartige Verstöße nicht allzu hart sanktionieren.

Es empfiehlt sich, einzelne Verstöße, die das Spiel nicht grundsätzlich ad absurdum führen, zuzulassen und im Rahmen der Reflexionsrunde offen anzusprechen: Was war die Motivation für den Verstoß? Wie fand die Gruppe das? Ging das Verhalten auf Kosten der Mitspieler? Hat es das gemeinsame Ziel unterstützt? Wie würden wir im Projekt damit umgehen? Was würde unser Auftraggeber dazu sagen?

Im Rahmen der Gruppenspiele können Sie noch unbefangen mit Regelverstößen umgehen, haben Sie aber bereits mit der eigentlichen Normierung von Regeln für die Zusammenarbeit begonnen, müssen Sie unbedingt auf die Einhaltung dieser Regeln achten.

Im Spiel zeigt sich der Charakter des Menschen

Menschen sind unterschiedlich. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass sich erfolgreiche Teams aus einem ausgewogenen Mix unterschiedlicher Charaktere mit sich ergänzenden Fähigkeiten zusammensetzen (Belbin, 2010). Im Spiel können Sie als Projektleiter gut erkennen, ob das eigene Team eine gelungene Mischung darstellt. Voraussetzung dafür ist die Gültigkeit der Annahme, dass die Mitspieler im Spiel ihren wahren Charakter zeigen. Aber auch jemand, der extra für das Spiel in eine ihm fremde Rolle schlüpft, macht damit ja eine Aussage über sich! Je näher das Spiel und die gestellte Aufgabe sich am Projektalltag orientieren, desto weniger wahrscheinlich ist es, dass die Spieler sich verstellen können.

Außerdem bietet das Spiel den einzelnen Gruppenmitgliedern eine gute Möglichkeit, sich innerhalb der Gruppe für die eine oder andere informelle Rolle zu positionieren und gleichsam "zu bewerben". Diese informellen Rollen müssen nicht unbedingt mit den tatsächlich im Projekt ausgeübten funktionalen Rollen zusammenfallen.

Die hier vorgestellten Gruppenspiele sind eine Auswahl von Spielen, die wenig bis keine Vorbereitung erfordern, (fast) nichts kosten und sich in einem Besprechungsraum durchführen lassen. Eine größere Auswahl an Gruppenspielen, auch zur Analyse bestehender Teams, findet sich in bei Dave Francis und Don Young (Francis, Young, 2007).

Weder die Projektinitialisierung noch die Teambildung ist aber mit einem oder zwei Gruppenspielen erledigt! Im Rahmen des Kick-off-Workshops sollten unbedingt auch noch die funktionalen Rollen abgestimmt werden sowie Spielregeln und Normen für die Zusammenarbeit als Projektteam vereinbart werden. Die Teambildung ist erst abgeschlossen, wenn die funktionalen und informellen Rollen und Regeln von den Teammitgliedern im Alltag gelebt werden. Das kann noch mehrere Wochen oder Monate dauern.

Literatur

- Belbin, Meredith: Team Roles at Work, Taylor & Francis, 2010; s. auch <http://www.belbin.com> (Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 21.11.2012)
- Eberspächer, Matthias: **Was macht ein gutes Projektteam aus?**, Projekt Magazin 22/2012
- Francis, Dave; Young, Don: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen, Windmühle Verlag GmbH, 2007
- Gloger, Boris: Ball Point Game. A game to feel what Scrum is, 2.05.2009 (**PDF zum Download**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 21.11.2012)
- Güth, Werner; Schmittberger, Rolf; Schwarze, Bernd: An experimental analysis of ultimatum bargaining, in: Journal of Economic Behavior and Organization, No. 3, p. 367-388, North-Holland 1982
- Siegmund, Karl; Fehr, Ernst; Nowak, Martin A.: Teilen und Helfen – Ursprünge sozialen Verhaltens, in: Spektrum der Wissenschaft, März 2002 (**PDF zum Download**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 21.11.2012)
- Stehr, Cristoph: **Teambuilding für Mitarbeiter. Ich geb' dir die Kugel**, Spiegel Online, 23.02.2012 (Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 21.11.2012)
- Sutherland, Jeff; Schwaber, Ken: The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, Oktober 2011 (**PDF zum Download**, Verfügbarkeit zuletzt geprüft am 21.11.2012)

Fachbeitrag

Teamentwicklung bei der SIMONA AG

Von der Expertengruppe zum schlagkräftigen Projektteam

Als die SIMONA AG im Jahr 2004 damit begann, die integrierte Unternehmenssoftware SAP einzuführen, war der Zeitplan eng – der Termin zur Produktivsetzung konnte nur gehalten werden, wenn das Projektteam außerordentliches Engagement einbrachte. Dafür mussten die Projektmitarbeiter möglichst schnell zu einem leistungsfähigen Team entwickelt werden. Dieser Beitrag zeigt, mit welchen Maßnahmen die Teamentwicklung gefördert wurde.

Ausgangssituation

Herausforderung mit hoher Priorität

Das SAP-Projekt betraf mehrere Standorte der SIMONA AG in Deutschland und sollte die IT-Basis für die Globalisierungs- und Wachstumsstrategie des Konzerns schaffen. Die Konzernleitung stufte es mit sehr hoher Priorität ein, besonders wichtig war ihr die Einhaltung des Zeitplans. Die Projektleiterin berichtete deshalb direkt an die Vorstandsmitglieder der Ressorts Produktion und Verwaltung, die auch im Lenkungskreis vertreten waren.

Der Umfang des Projekts (siehe Kasten) stellte eine besondere Herausforderung für die SIMONA AG dar. Zudem war die Ressourcenausstattung teilweise knapp. Während die erste Ausbaustufe "live" ging, musste z.B. die zweite Ausbaustufe für zwei Monate unterbrochen werden, da bestimmte Wissensträger im Fach- und IT-Bereich fehlten. Als sich im Projektverlauf die Anzeichen für eine Budgetüberschreitung häuften, steuerte die Projektleitung gegen, indem sie u.a. den Funktionsumfang der Software reduzierte.

Die Mitarbeiter

Eine weitere Herausforderung war die Teamentwicklung. Die Teammitglieder kamen aus der IT-Abteilung, aus den von der SAP-Einführung betroffenen Fachbereichen sowie aus externen Beratungsunternehmen. Etwa 40% der Teammitglieder waren Vollzeit im Projekt beschäftigt, die restlichen Mitarbeiter arbeiteten maximal zur Hälfte bzw. zu einem Drittel ihrer Arbeitszeit im Projekt (jeweils zu gleichen Anteilen). Sie hatten vorher noch nie bzw. kaum zusammengearbeitet. Darüber hinaus war ihre Projekterfahrung sehr unterschiedlich. Während die IT-Mitarbeiter über Erfahrung in der Projektleitung verfügten, hatten die meisten Mitarbeiter der Fachabteilungen noch nie Verantwortung in Projekten übernommen. Die Projektleiterin der SIMONA AG hatte die Aufgabe, diese Gruppe aus einzelnen Experten möglichst schnell zu einem effektiven Team zu entwickeln und bis

Autor



Dörte Bräunche

Director Application Center
bei der Vorwerk GmbH &
Co. KG; davor Leiterin IT bei
der Simona AG, Gesamtprojektleiterin
der SAP-Einführung in Deutschland

Kontakt: dbraeunche@t-online.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

zum Projektabschluss die Leistung des Teams auf einem hohen Niveau zu halten. Im Folgenden werden die Aspekte und Maßnahmen erläutert, welche dafür von besonderer Bedeutung waren.

Zusammensetzung und Rollenverteilung im Team

Die externen Partner

Um eine gute Zusammenarbeit zu gewährleisten, war es wichtig, dass sich auch der externe Anbieter des ERP-Systems harmonisch in das Team einfügte. Er sollte sehr gute Prozesskenntnisse der Kunststoffverarbeitung mitbringen sowie hohes Engagement und Teamorientierung. Bei der Auswahl des Beraterunternehmens wurde deshalb neben dem fachlichen Know-how auch die Teamleistung bewertet. Die "Chemie" zwischen den externen Beratern und dem SIMONA-Projektteam sollte stimmen. Diese Anforderungen wurden geprüft, indem mit jedem Anbieter einzeln ein dreitägiger Workshop durchgeführt wurde, an dem jeweils die SIMONA-Teammitglieder teilnahmen. Die Anbieter wurden dabei nach folgenden Kriterien bewertet:

- Die Berater treten professionell auf, d.h. der Anbieter hat sich fundiert auf mögliche Fragen der SIMONA AG vorbereitet und entsprechende Präsentationen erstellt.
- Die Berater kennen die Anforderungen aus dem Groblastenheft.
- Die Berater zeigen Engagement in der Sache, z.B. bei der Erarbeitung von Lösungen zur Abdeckung der Anforderungen.
- Die Berater treten als Team auf. (Es werden nicht nur Einzelkämpfer mit Spezialwissen präsentiert.)
- Branchenkenntnisse

Dabei zeigte sich, dass z.B. die Anforderungen der Prozessfertigung (z.B. die der Kampagnenplanung) nicht allen Anbietern hinreichend bekannt waren. Ein Anbieter präsentierte sich als ein ad hoc zusammengestelltes Expertenteam, in dem einzelne Mitglieder kaum die Anforderungen aus dem Groblastenheft kannten. Die Wahl fiel schließlich auf ein Beratungsunternehmen mit Branchenschwerpunkt Kunststoffverarbeitung, das die Anforderungen hinsichtlich Know-how, persönliche Kompatibilität mit den internen Mitarbeitern und Engagement sehr gut erfüllte.

Das Team

Die Teilprojektteams waren bewusst heterogen zusammengesetzt. Die Projektmitarbeiter verfügten jeweils über unterschiedliches Know-how. So kannten z.B. die Berater die jeweiligen SAP-Module, die IT-Mitarbeiter der SIMONA waren hingegen Experten für die abzulösenden Software-Anwendungen und verfügten über das interne Prozesswissen. Im Projektteam waren alle Fachbereiche vertreten, in die SAP eingeführt werden sollte, u.a. die Buchhaltung, das Controlling, der Einkauf, der Vertrieb, die Logistik und die Produktion mit Arbeitsvorbereitung, die Fertigung und teilweise auch die Qualitätssicherung und die Entwicklung. Die Teams bestanden in der Konzeptionsphase aus fünf bis sieben Mitgliedern, in den Phasen "Integrationstest" und "Schulung" wuchsen sie zum Teil auf über zehn Personen an.

Räumliche Nähe

Um die Zusammenarbeit zu fördern, wurden die aus internen Mitarbeitern und externen Beratern bestehenden Teams in eigenen Projekträumen zusammengesetzt. In Projektphasen mit großem Diskussionsbedarf, wie z.B.

bei der Feinkonzepterstellung, wurde diese räumliche Nähe sehr begrüßt, in Phasen konzentrierter Einzelarbeit empfanden die Mitarbeiter sie hingegen manchmal als hinderlich.

Engagierte Mitarbeiter fördern

Als herausragende Leistungsträger im Projekt erwiesen sich die langjährigen Mitarbeiter aus den Fachbereichen, die sich stark mit der SIMONA AG identifizierten, ein hohes Maß an Ehrgeiz besaßen und viel Eigenmotivation einbrachten. In dem Projekt sahen sie ihre Chance, sich weiter zu entwickeln.

Diese Mitarbeiter wurden mit der Teilprojektleitung betraut. Mit dieser Verantwortung wurden allerdings nicht alle glücklich, so dass im Projektverlauf Umbesetzungen im Team erforderlich waren. Nicht alle Teilprojektleiter hatten z.B. das Talent zur Teamführung oder konnten Entscheidungen durchsetzen. In einem Fall kam der Anstoß zur Umbesetzung von der Projektleiterin und wurde im gemeinsamen Gespräch einvernehmlich verabschiedet.

Mit der Teilprojektleitung war die Übernahme der fachlichen Verantwortung für das jeweilige Aufgabengebiet verbunden. Zusätzlich wurde die Rolle "Coach" im Projekt definiert, die – entgegen dem üblichen Verständnis – auch die fachliche Entscheidungskompetenz besaß. Diese Rolle übernahmen die Leiter der betroffenen Fachabteilungen. Sie sollten so in die Beschlüsse des Projekts einbezogen werden, ohne selbst im Projekt tätig werden zu müssen. Notwendige Entscheidungen musste der Teilprojektleiter mit dem fachverantwortlichen Abteilungsleiter abstimmen bzw. dessen Entscheidung einfordern. Erfolgte keine schnelle Rückmeldung, war es Aufgabe der Projektleiterin, ausstehende Entscheidungen bei Bedarf in den Lenkungsreis zu eskalieren.

Fachbereiche einbeziehen

Indem die Teilprojektleitung Mitarbeitern aus dem Fachbereich übertragen wurde, sollte erreicht werden, dass der Fachbereich sich nicht nur auf Fachfragen konzentriert, sondern sich auch mit der inhaltlichen Ausgestaltung der fachlichen Prozesse im SAP-System identifiziert. Diese Aufgabe sollte nicht allein der IT-Abteilung oder den Beratern überlassen bleiben. Im Nachhinein muss festgestellt werden, dass die Fachbereiche ihre Verantwortung unterschiedlich intensiv wahrgenommen haben. Nicht jeder Abteilungsleiter hat sich als Coach mit gleichem inhaltlichem und zeitlichem Engagement in das Projekt eingebracht. Manche konzeptionelle Entscheidung des Fachbereichs (z.B. Festlegung der Organisationsstruktur) wurde mit Zeitverzug getroffen. Möglicherweise fürchteten einige Abteilungsleiter sich davor, Entscheidungen zu treffen, deren Auswirkungen in einer frühen Projektphase nicht vollständig absehbar waren und sich nach Produktivstart als nachteilig erweisen konnten.

Methoden und Standards

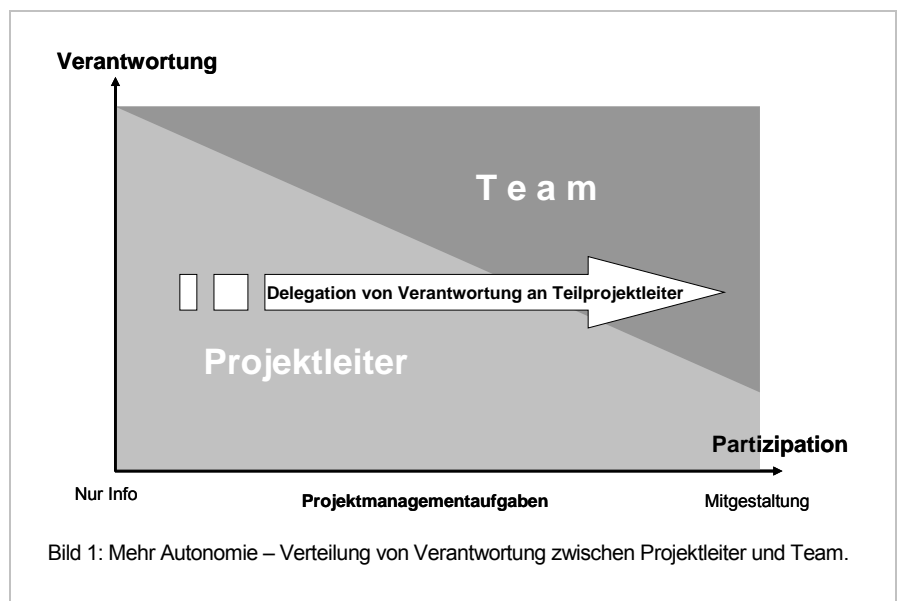
Damit die Projektarbeit von Beginn an möglichst reibungslos verläuft, sind einheitliche Methoden und Standards notwendig. Beim SAP-Projekt war die Grundlage hierfür ein Projekthandbuch. Dieses enthielt u.a. Vorgaben für die Rollen und Verantwortlichkeiten im Projektteam, die Projektorganisation, das formale Berichtswesen, die formale Kommunikation, die Dokumentation der Projektergebnisse und allgemeingültige Formulare. Die Verwendung des Projekthandbuchs war auch für die externen Partner verbindlich. Im Kick-off-Meeting stellte der Projektleiter dem Team diese Vorgaben vor.

Während der Projektabwicklung berücksichtigten aber nicht alle Mitarbeiter die Vorgaben im gleichen Maß, deshalb musste die Verwendung des Handbuchs immer wieder eingefordert werden. Um eine einheitliche Abwicklung in allen Teilprojektteams zu erreichen, forderten manche Teilprojektleiter sogar detaillierte Verfahrensanweisungen. Der Wunsch nach formalisierter Steuerung kam immer dann auf, wenn individuelle Vorgehensweisen einzelner Mitarbeiter ineffiziente und lästige Diskussionen nach sich zogen. Die Individualisten wurden zur Einhaltung des Standards verpflichtet, indem die Gruppe in den wöchentlichen Statusbesprechungen Abläufe gemeinsam festlegte.

Wachsende Autonomie für die Teilprojektteams

Im Zeitverlauf erkannte die Projektleitung, dass sie bei der Teamführung eine Balance finden musste zwischen einer kontrollierten Steuerung über vorgegebene Standards und Anweisungen einerseits und der Autonomie der Projektteams andererseits. Mehr eigenverantwortliche Gestaltungsfreiräume motiviert zumindest die Leistungsträger im Team dazu, sich stärker einzubringen, sie erhalten Freiräume, um eigene Erfahrungen zu machen. Mit den richtigen Vorbildern wird häufig das gesamte Team zu mehr Leistung motiviert und es steigert sich das Verantwortungsgefühl für die eigenen Arbeitsergebnisse. Andererseits konnte diese Autonomie auch dazu führen, dass Fehler oder Fehleinschätzungen zu spät entdeckt wurden – wie es auch einmal geschah.

Bei Beginn der zweiten Ausbaustufe delegierte die Projektleiterin die phasenbezogene Aktivitäten- und Aufwandsplanung sowie deren Umsetzungskontrolle an die Teilprojektleiter und erhöhte so die Autonomie der einzelnen Teams. In den wöchentlichen Statusmeetings berichteten die Teams über den Arbeitsfortschritt und mögliche Probleme mit Folgewirkung. Ein Team schätzte einmal den Arbeitsfortschritt falsch ein und kommunizierte den Zeitverzug zu spät. In der Folge entstand für das Gesamtprojekt ein Zeitverzug von zwei Wochen. Um solche Probleme zukünftig zu vermeiden, führte die Projektleitung 14-tägige Planungsmeetings mit den Teilprojekten ein und konnte so eine angemessene Balance zwischen Autonomie und Steuerung schaffen.



Im Lauf des Projekts delegierte die Projektleiterin immer mehr Aufgaben an die Teilprojektleiter. Für die Mitarbeitermotivation war das förderlich, Nachteile ergaben sich aber hinsichtlich der teamübergreifenden Synchronisierung der Arbeitsergebnisse und des Arbeitsfortschritts. Stellte z.B. ein Teilprojektteam das Feinkonzept nicht rechtzeitig fertig, konnte der gesamte Meilenstein "Abnahme Feinkonzept" terminlich nicht eingehalten werden. Diesem Problem konnte durch teamübergreifende Planungsgespräche begegnet werden, in denen u.a. funktionale Prozesse (z.B. der logistische Prozess mit teamübergreifenden Auswirkungen bzw. Abhängigkeiten) behandelt wurden.

Schulungen

Um den Teilprojektleitern zusätzlich zu ihren praktischen PM-Erfahrungen auch Methodenwissen zu vermitteln, wurden sie in einem Seminar geschult. Hierdurch erlangten sie ein besseres Verständnis für ihre Planungs- und Kontrollaufgabe und konnten in den Planungsgesprächen mit dem Projektleiter und in den Statusberichten bessere Einschätzungen über den Arbeitsfortschritt abgeben.

Abstimmung der Teams

Die Abstimmung der Teams untereinander erfolgte hauptsächlich im wöchentlichen Statusmeeting der Teilprojektleiter mit der Gesamtprojektleiterin. Diese besprach die Terminplanung und den Fertigstellungsgrad der Aktivitäten darüber hinaus während der gesamten Laufzeit mit jedem Team einzeln. In der Regel erfolgten diese Treffen monatlich, teilweise sogar wöchentlich. Da der Terminplan eng war, erforderten selbst geringe Planabweichungen oder sich abzeichnende Probleme ein sofortiges Gegensteuern. Häufige Besprechungen waren aber auch deshalb wichtig, weil die Mitarbeiter Zeitverzögerungen mangels PM-Erfahrung manchmal nicht schnell genug erkannten und zu spät eskalierten. Im Gespräch zwischen Projektleiterin und Teilprojektleiter war es möglich, drohende Zeitverzögerungen schneller zu identifizieren und Lösungen direkt zu erarbeiten.

Permanentes Projektlernen

Die Einführung des SAP-Systems in zwei Ausbaustufen hatte u.a. den Vorteil, dass das Projektteam und die gesamte Organisation Zeit zum Lernen hatten. Sie konnten dadurch die positiven Erkenntnisse und Erfahrungen der ersten Ausbaustufe in die zweite einbringen. Durch den Aufbau von "Super-Key-Usern", regelmäßige Projekt-Reviews und Workshops zu bestimmten Problemfeldern wurden die Erfahrungen aus dem Projekt regelmäßig erfasst und ließen sich zur Verbesserung des weiteren Vorgehens verwenden. Verbesserungsmaßnahmen wurden also nicht ausschließlich von der Projektleiterin oder von Dritten vorgegeben, vielmehr konnten die Beteiligten ihre persönlichen Erfahrungen einbringen. Dies führte zu einer höheren Akzeptanz der Verbesserungsvorschläge.

Super-Key-User – Stützen des Projekts

Etwa drei Schlüsselpersonen im Projekt entwickelten sich zu besonders engagierten Promotoren für das SAP-System. Diese Teammitglieder waren Mitarbeiter aus dem Fachbereich, die bisher keine größere Chance gehabt hatten, sich durch besondere Aufgaben zu profilieren. Ihr besonderes Engagement entsprang vermutlich ihrem persönlichen Ehrgeiz und dem Wunsch, beruflich mehr zu erreichen. Die Projektleiterin wurde auf diese Mitarbeiter aufmerksam, weil sie einen hohen Arbeitseinsatz zeigten und auch in schwierigen Phasen des Projekts kooperationswillig waren. Diese drei Promotoren gaben sich selbst den Namen "Super-Key-User", um sich von den unerfahreneren Key-Usern abzuheben. Sie waren beim Vorstand als Wissensträger anerkannt und als langjährige Mitarbeiter auch mit dem internen politischen Strömungsfeld vertraut.

Stützen des Projekts

Die Super-Key-User agierten als "Retter bei Problemfällen", sie intervenierten bei Meinungsverschiedenheiten und unterstützten Teammitglieder, die an der Umsetzbarkeit der Anforderungen oder am Projekterfolg zweifelten.

Sie gaben ihnen Empfehlungen und nahmen ihnen so die Unsicherheit. Kritikern des Systems konnten sie durch ihr umfangreiches Systemwissen den "Wind aus den Segeln" nehmen, indem sie zeigten, welche Lösungen sich mit dem neuen System umsetzen ließen. Darüber hinaus leiteten sie zusätzliche Wissens-Workshops, hielten Vorträge über SAP und beantworteten Mail-Anfragen.

Durch ihr persönliches Engagement (u.a. Überstunden und Wochenendarbeit) konnten sie ihr "Standing" im Unternehmen sowie ihren Einfluss auf Entscheidungen – auch ohne eine hierarchische Führungsposition innezuhaben – ausbauen oder sehr erhöhen.

Nachhaltiger Wissensaufbau

Die Super-Key-User und die Teilprojektleiter trugen wesentlich dazu bei, dass hinsichtlich der Verwendung des neuen Systems im Fachbereich ein nachhaltiger Wissensaufbau stattfand. Bei Anwendungsproblemen hatten die Teilprojektleiter und Super-Key-User den inneren Willen, das Problem zu lösen. Indem sie Lösungsansätze ausprobierten, sammelten sie umfangreiches Wissen an, das sie anschließend an die Kollegen weitergaben. Diese Erfolge stärkten das Vertrauen der Mitarbeiter in die eigenen Fähigkeiten und verdeutlichten, dass die SIMONA AG sich Schritt für Schritt vom Berater unabhängig machte. Die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen stärkte zudem die Teamzusammengehörigkeit.

Projekt-Reviews

Nach wichtigen Meilensteinen wurden mit dem Kernteam Projekt-Reviews durchgeführt. Ein neutraler, firmeninterner Moderator analysierte dabei mit den Mitarbeitern Erfolge und Verbesserungspotentiale. Neben der Verabschiedung von Verbesserungsmaßnahmen konnten in diesen Workshops auch zwischenmenschliche Spannungen in der Gruppe thematisiert und geklärt werden. Die Projektleiterin war dafür verantwortlich, dass die verabschiedeten Verbesserungsmaßnahmen (z.B. stärkere Einbindung der Coachs, Entlastung vom Tagesgeschäft) konsequent umgesetzt wurden und eine ggf. notwendige Budgetbewilligung vom Lenkungskreis eingeholt wurde. Die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge, die vom Projektteam erarbeitet worden waren, stärkte das Vertrauen des Teams in seine Problemlösungsfähigkeit.

Vertrauen in den externen Partner stärken

Aufgrund unterschiedlicher Arbeitsweisen der SIMONA-Entwickler und des Implementierungspartners beim Testvorgehen der Datenmigrationsprogramme kam es im Verlauf des ersten Teilprojekts zu erheblichen Konflikten. Die Folge der unterschiedlichen Vorgehensweise war, dass das Vertrauen der Simona-Mitarbeiter in die Fähigkeiten des externen Partners sank. Um dieses Problem im zweiten Teilprojekt zu vermeiden, wurden Workshops zur Abstimmung der Arbeitsweisen (u.a. im Bereich der Datenmigration) durchgeführt. So konnte eine gemeinsame Arbeitsweise gefunden und das Verfahren zur Datenmigration verbessert werden.

Kommunikation und Kooperation

Die informelle Kommunikation leistete einen entscheidenden Beitrag zur positiven Entwicklung des Teams. Im Kick-off-Meeting befürworteten die Mitarbeiter bestimmte Spielregeln für den Umgang miteinander und verabschiedeten sie als bindend (Bild 2). Im Projektalltag aber hielten nicht alle Mitarbeiter diese Regeln ein – was nach Ansicht des Teams die Effizienz beeinträchtigte. Obwohl dieses Problem in den Projekt-Reviews thematisiert wurde, taten sich einige Mitarbeiter bis zum Schluss schwer, die Regeln zu befolgen. Daraus resultierten teilweise zwischenmenschliche Konflikte. Grundsätzlich erleichterten die Umgangsregeln es aber dem einzelnen Mitarbeiter, störendes Verhalten anzusprechen, das den Regeln entgegenstand. Einigen Mitarbeitern fiel es z.B. schwer, einmal getroffenen Entscheidungen zu akzeptieren (Regel 13) oder in Arbeitssitzungen ihre Kollegen nicht zu unterbrechen (Regel 1). In diesen Situationen konnte man mit Verweis auf die Spielregeln um eine Verhaltensänderung bitten.

Spielregeln SAP Projekt	
1. Wir lassen andere ausreden und hören zu.	10. Wir fassen uns kurz und prägnant.
2. Wir informieren uns offen, vollständig und rechtzeitig.	11. Wir bringen keine Rechtfertigungsdiskussion über die Vergangenheit.
3. Wir sind offen für Kritik.	12. Unsere Meetings haben Tagesordnungen (und Endtermin).
4. Wir vereinbaren klare Ziele und Aktionen und halten uns daran.	13. Wir lernen, Teilergebnisse zu akzeptieren. Keine Wiedererwägung gefasster Beschlüsse.
5. Wir unterstützen uns gegenseitig.	14. Beiträge müssen die Sache voranbringen.
6. Wir respektieren getroffene Entscheidungen gemeinsam.	15. Wir beziehen unterschiedliche Sichten ein und akzeptieren Andersartigkeit.
7. Wir vertreten getroffene Entscheidungen gemeinsam.	16. Wir haben Vertrauen in die Kompetenz anderer.
8. Wir halten uns an die Spielregeln.	17. Wir segmentieren / selektieren Arbeiten und delegieren vertrauensvoll.
9. Wir vertreten Ergebnisse nach außen gemeinsam.	18. Wir behandeln uns im Team als gleichberechtigte Partner.

Bild 2: Projektregeln für die Kommunikation und Kooperation.

Team-Events

Ein Team durchläuft gemäß dem bekannten Modell von Tuckman fünf Phasen (Bild 3).

Gemeinsame Unternehmungen trugen viel dazu bei, dass die Mitarbeiter diese Phasen zügig durchliefen, ein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelten und Vertrauen zueinander aufbauten. So wurde auf Wunsch der nicht ortsansässigen Teammitglieder zu Beginn des Projekts eine Weinprobe in der Genossenschaftswinzerei des Nachbarortes organisiert. Sie diente dazu, dass sich die Simona-Mitarbeiter und die externen Berater in der Orientierungsphase besser kennen lernten. Ein Kegelabend trug in der Machtkampfphase dazu bei, die zeitweise angespannte Stimmung zu lockern. Das Erreichen eines wichtigen Meilensteins wurde mit einem großen Grillfest im Garten des Produktionsvorstands gefeiert –

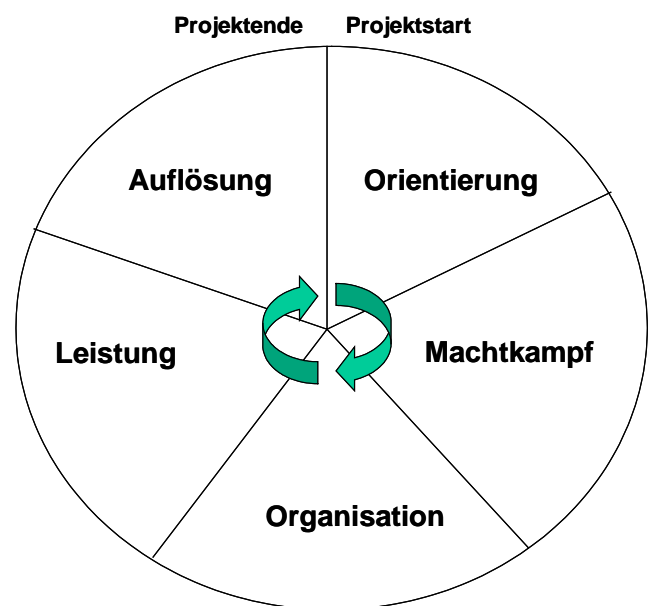


Bild 3: Fünf Phasen-Modell der Teamentwicklung nach Tuckman (Quelle: Schelle / Ottmann, 2005).

ein Zeichen der Anerkennung für die Leistung des Teams. Alle internen und externen Projektmitarbeiter waren begeistert von der Live-Band und der persönlichen Bewirtung durch die Familie des Vorstands. Dem gleichen Zweck diene auch das große Abschlussfest in einer Privatbrauerei mit Brauereibesichtigung. Bei dieser Veranstaltung sprach der Vorstandsvorsitzende dem Team nochmals seine Anerkennung und seinen Dank für die erbrachte Leistung aus.

Umgang mit Krisen

Im zweiten Teilprojekt verschlechterte sich die Stimmung im Team. Gründe dafür waren u.a. der große Zeitdruck und ein schwelender machtpolitischer Interessenkonflikt in einem Teilprojekt. Es machten sich Zynismus, Misstrauen und Frustration breit. Das Team stand zu diesem Zeitpunkt vor dem großen Integrationstest. Dabei galt es nachzuweisen, dass die Konzepte stimmten und die Entwicklungen weit gehend fehlerfrei arbeiteten. Dem Projektleiter war klar, dass die schwelenden Konflikte in dieser kritischen Phase schnell eskalieren und möglicherweise den Projekterfolg gefährden würden, wenn man sie nicht schnell ausräumte.

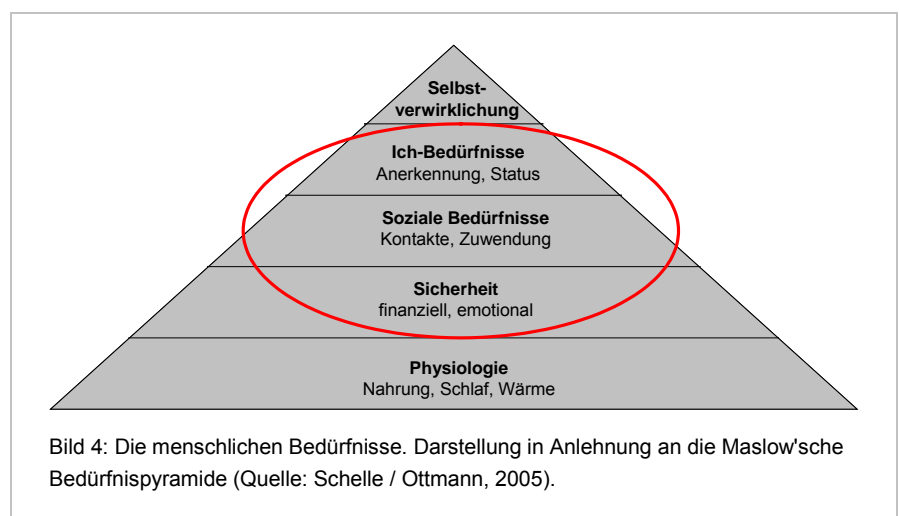
Die Konfliktursachen "Zeitdruck" und "Integrationstest" lagen außerhalb des Teams und waren nicht zu lösen. Die Projektleiterin veranstaltete deshalb einen zweitägigen Workshop mit dem Thema "Verantwortete Kommunikation im Team". Im Workshop, der von einem externen Moderator begleitet wurde, sollten die Mitarbeiter ihren Umgang miteinander, die Kommunikation und Kooperation reflektieren. Die Themen waren Vertrauen und Konflikte im Team. Ziel des Workshops war es, die grundlegenden Kommunikationsmodelle (z.B. Transaktionsanalyse) kennen zu lernen und in Rollenspielen anzuwenden. Im Anschluss an den Workshop erfolgte eine eintägige Projektaussprache bezüglich der schwelenden Konflikte mit dem Kernteam, die ebenfalls von dem externen Moderator geleitet wurde. Wegen des engen Zeitrahmens und der starken Arbeitsbelastung hatten viele Teammitglieder dem Workshop zunächst kritisch gegenüber gestanden. Die Teilnehmer revidierten in der Projektaussprache aber ihre anfängliche Skepsis. Der Workshop gab den Projektmitgliedern viele neue Denkanstöße hinsichtlich des Konflikts und ermöglichte einen Perspektivenwechsel, so dass die Kommunikation untereinander wieder in positive Bahnen gelenkt werden konnte. Auf diesem Weg war es auch möglich, den Konflikt zu lösen.

Der Workshop und die Projektaussprache haben das Team gestärkt, so dass die schwierige Projektphase des Integrationstests und die Vorbereitung zur Produktivsetzung des neuen Systems mit erneutem Engagement angegangen werden konnten.

Anerkennung der Leistung

Die Anerkennung der Leistungen des Projektteams erfolgte während des Projekts auf unterschiedliche Weise.

Die Projektleiterin verfolgte dabei verschiedene Zielsetzungen, z.B. die Schaffung klarer Rahmenbedingungen,



wie monetäre Kompensation für vermehrte Reisetätigkeit, Mehrarbeit und Wochenendarbeit oder Anerkennung des individuellen Engagements durch Prämien. Die konkreten Maßnahmen zielten in Anlehnung an die Maslow'sche Bedürfnispyramide (Bild 4) auf die Ebenen Sicherheit, soziale Bedürfnisse und Ich-Bedürfnisse.

Die standortübergreifende Projektarbeit, die in wesentlichen Teilen in der Zentrale der Simona AG erfolgte, war für die internen Projektteammitglieder des süddeutschen Produktionswerks in Ringsheim mit verstärkter Reisetätigkeit und Abwesenheit vom Wohnort der Familie verbunden. Darüber hinaus mussten alle internen Projektmitglieder phasenweise erhebliche Mehrarbeit leisten.

Zu Projektbeginn wurden mit der Personalleitung und dem Betriebsrat klare projektbezogene Regelungen getroffen, um die Mehrarbeit und den Zeitaufwand für die verstärkte Reisetätigkeit monetär auszugleichen. Die betroffenen Mitarbeiter hatten somit keine wirtschaftlichen Nachteile im Vergleich zu ihrer bisherigen Tätigkeit. Dieser Ausgleich diente nicht der Motivation, vielmehr sollten so Unzufriedenheit und Demotivation verhindert werden (Ebene Sicherheit der Maslow'schen Bedürfnispyramide). Trotzdem ließ sich nicht vermeiden, dass die Reisetätigkeit für den einen oder anderen Mitarbeiter aus privaten Gründen schwierig zu handhaben war. Diese Personen waren nur eingeschränkt dazu bereit, am Wochenende oder am Projektstandort zu arbeiten. In individuellen Gesprächen musste in diesen Fällen verstärkte Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Prämienzahlungen – Ebene "Sicherheit"

In einem strukturierten Verfahren bewerteten die Projektleiterin und die Teilprojektleiter das persönliche Engagement der internen Projektmitglieder, ihren individuellen Beitrag zum Projekterfolg und zum Wissensaufbau bezüglich der Handhabung des Systems. Der Einsatz der Mitarbeiter wurde am Ende der Teilprojekte durch eine leistungsbezogene Prämienzahlung honoriert. Bereits zu Projektbeginn hatte der Vorstand bekannt gegeben, dass Prämienzahlungen vorgesehen waren, wobei das Verfahren zur Festlegung der leistungsbezogenen Prämie erst zum Ende der ersten Ausbaustufe vorgestellt wurde.

Die Beurteilungsbereiche für Key-User umfassten:

Rollenverständnis Key-User

- Zielorientierte Leistungsbereitschaft, Initiative und Kreativität
- Belastbarkeit und Engagement

Soziale Kompetenz

- Teamfähigkeit (Berücksichtigung der Projektspielregeln)
- Konfliktfähigkeit
- Kooperationsbereitschaft
- Konsensbereitschaft

Anforderung in Bezug auf SAP-Einführung im jeweiligen Fachbereich

- Fachwissen in seinem Aufgabengebiet und übergreifendes Wissen
- Beitrag zur Neugestaltung/Lösungsfindung mit SAP
- Beschäftigung mit dem SAP-System auf eigene Initiative hin

Es lässt sich nur schwer beurteilen, ob die Prämienzahlung die individuelle Motivation der Mitarbeiter erhöht hat. Im Feedback-Gespräch der Projektteammitglieder mit dem Teilprojektleiter bzw. der Projektleiterin erfolgte die Bewertung der persönlichen Leistung anhand vorgegebener Kriterien. Auf Basis dieser Bewertung legten die Projektleiterin und der Vorstand die leistungsorientierte Prämie fest.

Anerkennung und Unterstützung vom Auftraggeber – Ebene Soziale Bedürfnisse

Auch die Auftraggeber des Projekts – Mitglieder des Lenkungskreises sowie der Vorstandsvorsitzende – honorierten die Leistung des Projektteams, u.a. während einer hierzu einberufenen Projektbesprechung. In einer persönlichen Ansprache verdeutlichten sie, welche Wichtigkeit das Projekt für das Unternehmen hatte und konnten auch die Notwendigkeit zur Mehrarbeit erläutern.

Innere Motivation (Ebene Ich-Bedürfnisse und Soziale Bedürfnisse der Maslow'schen Pyramide)

Das außerordentliche Engagement der Schlüsselpersonen (Super-Key-User) und Teilprojektleiter dürfte im Wesentlichen auf innerer Motivation beruht haben. Diese Mitarbeiter wollten ihr persönliches Image im Unternehmen aufbauen, als Experten anerkannt werden oder "informelle" Macht erlangen (Ich-Bedürfnisse und Soziale Bedürfnisse in der Maslow'schen Bedürfnispyramide, Bild 4).

Werbung in eigener Sache (Ebene Soziale Bedürfnisse der Maslow'schen Pyramide)

Vor der Produktivsetzung der zweiten Ausbaustufe in Vertrieb, Produktion und Logistik organisierten die Teammitglieder an jedem Produktionsstandort für ihre Fachbereichskollegen eine eintägige "Projektmesse". Auf diese Weise wurden einerseits die Mitarbeiter im Unternehmen über die anstehenden Veränderungen informiert, andererseits konnten die Projektmitglieder ihre Leistungen und Projektergebnisse vorstellen. An den Messeständen gab es Lifepräsentationen am System, an Pinnwänden wurden Abläufe dargestellt. Vorträge zu übergreifenden Themen wie dem Schulungsprogramm ergänzten die Erklärungen. Ein 15-minütiges Video zeigte Interviews mit Teammitgliedern, die an der Messe nicht teilnehmen konnten sowie eine Ansprache des Vorstands über die Bedeutung des Projekts.

Fazit

Der Simona AG ist es gelungen, das SAP-Einführungsprojekt trotz des sehr engen Terminplans plangemäß abzuschließen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war dabei das Engagement des Projektteams. Mit den vorgestellten Maßnahmen sollte dieses Engagement gefördert und über die Projektlaufzeit aufrecht erhalten werden. Rückblickend lässt sich feststellen, dass die Teambildungsmaßnahmen einen wichtigen Beitrag geleistet haben, um die Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit des Teams bis zum Schluss auf einem hohen Niveau zu halten. Ein wichtiger Faktor ist aber auch die innere Motivation der Mitarbeiter, auf die das Unternehmen – wenn überhaupt –

nur einen eingeschränkten Einfluss hat. Mitarbeiter, die über diese innere Motivation verfügen, können in Schlüsselpositionen als Treiber und Promoter eingesetzt werden und viel zum Erfolg des Projekts beitragen.

Literatur

- Katzenbach, J.R.; Smith, D.K.: Teams, Frankfurt 2003, Kapitel 8, Verlag Moderne Industrie
- Schelle, H.; Ottmann, R. und Pfeiffer, A.: Projektmanagement, 2. Auflage, Nürnberg 2005, Seite 386
- Detecon Consulting: Vom Wissen zum Können, Merkmale Dynamikrobuster Höchstleistung, Empirische Untersuchung der Detecon Consulting, September 2004

Die SIMONA AG mit Sitz in Kirn/Rheinland-Pfalz ist Hersteller von thermoplastischen Kunststoffen. In drei inländischen Werken und im Ausland werden mehr als 35.000 Artikel für die unterschiedlichsten Branchen gefertigt. Das Unternehmen ist börsennotiert und im General Standard, Frankfurt, gelistet.

Die SIMONA AG führte von Mai 2004 bis April 2006 in Deutschland ein SAP-System in den Bereichen Rechnungswesen und Controlling, Einkauf, Vertrieb, Produktion und Vertriebslogistik ein. Im Projektteam arbeiteten teilweise bis zu 80 interne und externe Mitarbeiter fachbereichs- und standortübergreifend zusammen.

Das SAP-System sollte an zwei Produktionsstandorten, zwei Zentrallagern und sechs Auslieferungslagern eingesetzt werden. Die Einführung erfolgte in zwei Ausbaustufen, da der Projektumfang eine "Big Bang"-Einführung ausschloss. Die Produktivsetzung der Ausbaustufen war für Ende 2005 bzw. 2006 geplant.

Fachbeitrag

Die "Krabbelgruppe" sticht in See

Integration neuer Mitarbeiter bei der syskoplan-Gruppe

Berater arbeiten in der Regel nicht im eigenen Unternehmen, sondern vor Ort bei ihren Kunden. Dadurch entsteht u.a. das Risiko, dass der Berater sich mit der Zeit dem Kunden näher fühlt als dem eigenen Unternehmen. Beim Kunden knüpft er zwischenmenschliche Kontakte und kennt bald die Arbeitsstrukturen sehr gut. Hat er keine enge Bindung zu seinem eigenen Unternehmen, kann es geschehen, dass er es schließlich verlässt und z.B. zum Kunden wechselt. Eine mangelnde Integration in das eigene Unternehmen ist auch in anderer Hinsicht von Nachteil: Der Berater weiß dann möglicherweise nicht, welche Kollegen ihm bei bestimmten Themen weiterhelfen können. Oder er kennt sie kaum, so dass es ihn Überwindung kostet, sie anzurufen und sich mit ihnen über fachliche Fragen auszutauschen. Um solche Probleme zu vermeiden, ist es für Beratungsunternehmen wichtig, ihre Beraterinnen und Berater gut zu integrieren und für eine enge Vernetzung zwischen ihnen zu sorgen – und zwar schon beim Einstieg in das Unternehmen.

Autor



Irene Heinen

Diplom Sozialwirtin und Kommunikationsexpertin, Teamcoach und Konfliktklärerin im Projektfeld, unterstützt die syskoplan u.a. bei der Teamentwicklung

Kontakt: irene.heinen@gmx.net

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Die syskoplan, ein auf IT spezialisiertes Beratungsunternehmen, betreibt die Mitarbeiterintegration mit besonderem Engagement und greift dabei auch zu ungewöhnlichen Maßnahmen wie "Krabbelgruppen". Die Krabbelgruppen-Teilnehmer verbringen u.a. ein Segel-Wochenende miteinander. Im Folgenden wird beschrieben, wie durch die Krabbelgruppen die Einbindung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das syskoplan-Beraterteam gefördert wird und welche weiteren Maßnahmen die Integration unterstützen.

Wichtiges Ziel: Neue Mitarbeiter einbinden

Die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist für die syskoplan AG ein zentrales Anliegen. Die Junior-Berater arbeiten in der Regel von Anfang an bei den Kunden vor Ort. Somit sind sie schnell mit den jeweiligen Kunden, deren Projekten und Projektteams vertraut – Gelegenheit, das eigene Unternehmen und die über 400 Kollegen kennen zu lernen, haben sie allerdings kaum. Das Hineinwachsen in das Unternehmen und das Beraterteam muss deshalb besonders gefördert werden. Dafür hat sich syskoplan einiges einfallen lassen.

Einstiegshilfe: Paten helfen mit Rat und Tat

Die Junior Consultants sollen sich möglichst schnell und möglichst einfach bei syskoplan einfinden. Um dies zu ermöglichen, werden die Newbies ab dem ersten Arbeitstag von einem Paten betreut. Als Pate fungiert normalerweise ein erfahrener Kollege, der im selben Projekt tätig ist. Seine Aufgabe ist es, dem Newbe in den ersten

sechs Monaten zur Seite zu stehen und Fragen zu beantworten, z.B. hinsichtlich IT-Infrastruktur, Erstellung der Monatsberichte, Reisekostenabrechnungen, Verhaltensregeln und Kleiderordnung in Kundenprojekten.

Krabbelgruppe: Bewährtes Konzept

Ein entscheidendes Element der Mitarbeiterintegration sind so genannte Krabbelgruppen. Hier lernen die Newbies einander und das Unternehmen kennen. So eine Krabbelgruppe wird für zwei bis drei Monate gebildet und hat die Aufgabe, die Krabbelgruppenfahrt vorzubereiten: Im Winter geht es zum Skifahren, im Sommer zum Segeln.

Jahrelange eigene Projekterfahrung sowie der Nachwuchs- und Fachkräftemangel haben Dr. Susanne Schweidtmann, Leiterin Human Resources, von der Wichtigkeit der Krabbelgruppen überzeugt: "Aufgrund der langen Verweildauer unserer Beraterinnen und Berater bei unseren Kunden müssen wir deren soziale Vernetzung untereinander laufend aktiv fördern. Das fängt mit der Integration unseres Nachwuchses in das Unternehmen an. Denn schließlich wollen wir Mitarbeiter, die wir gerade erst durch unser aufwendiges Recruiting gewonnen haben, nicht gleich wieder verlieren."

Krabbelgruppenfahrt: Segeln auf der "Mars"

Mitte August, strahlender Sonnenschein und 27 Grad. Es ist Freitag, 13:30 Uhr. Ein Kleintransporter fährt vom Hof der syskoplan-Unternehmenszentrale in Gütersloh, voll beladen mit Lebensmitteln für knapp 30 Personen. Im Transporter sitzen Eva-Maria Brummelte, Diane van Helden, Sandra Rücker und Oliver Lückner – junge Mitarbeiter der syskoplan. Sie gehören zur aktuellen Krabbelgruppe und haben für die Gruppenfahrt die Verpflegung beschafft. Ihr Ziel: das holländische Harlingen.

Neben der "Verpflegungscrew" machen sich an diesem Nachmittag von Gütersloh, Hamburg und München 19 weitere Junior-Berater sowie sechs Führungskräfte der syskoplan-Gruppe auf den Weg nach Holland. Noch am Freitagabend wollen sie in Harlingen auf der "Mars" einschiffen. Am Samstag soll der Küstensegler mit 28 Leuten zeitig auslaufen, um für ein Wochenende auf dem IJsselmeer zu segeln.

Die Newbies organisieren die Gruppenfahrt selbst. Dabei gilt es Fragen zu klären wie "Woher bekomme ich Geld?", "Wie miete ich ein Auto?" oder "Wer kümmert sich bei der syskoplan um Abrechnungen?" Bei der Vorbereitung der Gruppenfahrt vertiefen die Newbies ihr Wissen über das Unternehmen und seine Organisation und lernen u.a. die Serviceabteilungen wie Sekretariate und Buchhaltung kennen.

Der Fokus der Krabbelgruppen sowie der Fahrt liegt auf den "weichen" Faktoren. Verfolgt werden insbesondere folgende Ziele:

- Die neuen Mitarbeiter sollen einander kennenlernen und sich untereinander vernetzen.
- Sie sollen die Führungskräfte und das Management kennenlernen.
- Eigeninitiative und Engagement der neuen Mitarbeiter sollen aktiviert werden.
- Die neuen Mitarbeiter sollen Verantwortung übernehmen für ihre Aufgaben und für das gemeinsame Ziel.
- Die neuen Mitarbeiter sollen Fachthemen aus der syskoplan-Gruppe eigenständig recherchieren.

Es sollen die Unternehmenskultur und zentralen Unternehmenswerte von syskoplan vermittelt werden: Courage, Commitment und Fairness. "Das sind für uns keine Worthülsen", erläutert Schweidtmann. "Diese Werte werden gelebt, auch von den Führungskräften. Uns sind ein wertschätzender Umgang untereinander sowie die gegenseitige Verbindlichkeit und Unterstützung auf fachlicher und sozialer Ebene wichtig."

Gute Übung: Newbies organisieren Gruppenfahrt als Projekt

Geplant, vorbereitet und durchgeführt wird jede Gruppenfahrt wie ein kleines Projekt. Dabei können sich die Newbies in den Methoden des Projektmanagements üben.

Kick-off

Mitte Juni, zirka zwei Monate vor der Fahrt, laden Dr. Susanne Schweidtmann und Dr. Dirk Hoppen, Geschäftsführer der syskoplan-Tochter comit sysko, zum Kick-off ein. Treffpunkt ist ein Konferenzraum in der Firmenzentrale in Gütersloh. Über ein Videokonferenzsystem und Telefon sind auch Kollegen der anderen Standorte Hamburg und München zugeschaltet.

Zunächst gibt Schweidtmann einen kurzen Überblick darüber, was schon im Vorfeld organisiert wurde und erklärt den Teilnehmern, was auf sie zukommt. Anschließend folgt eine Vorstellungsrunde, denn die meisten Teilnehmer der Fahrt kennen sich noch nicht. In der Regel sind sie erst wenige Wochen oder Monate bei der syskoplan-Gruppe tätig.

Bevor die Einzelheiten für die Vorbereitung besprochen werden, bestimmen die Newbies aus ihren Reihen einen Haupt-Verantwortlichen für die Organisation der Fahrt, den so genannten "Super Owner". Diesmal ist es Björn Spichal, der seit Frühjahr 2008 für die syskoplan-Tochter cm4 als Berater arbeitet. Ab jetzt laufen alle Fäden bei Spichal zusammen. Mit dem Kick-off übernimmt die Gruppe selbständig die Organisation der Fahrt, denn schließlich sollen Eigeninitiative und Eigenverantwortung aktiviert werden. Die Newbies definieren Arbeitspakete wie Technik, Verpflegung und Reiselogistik, bilden Arbeitsgruppen und verteilen untereinander die Aufgaben.

Ein weiterer zentraler Punkt auf der Agenda ist die Sammlung von Topics für zehnminütige Fachvorträge, die an den Abenden der Fahrten präsentiert werden. Vorschläge werden gesammelt und im Team abgestimmt. Dieses Mal sind die Themen:

- Anfängerfehler als Berater
- Kommunikation zwischen den Units der syskoplan
- Projektplanung und -management
- (Projekt-)Akquisition

Rückblickend sagt Spichal: "Die Fahrt und auch die Organisation haben echt Spaß gemacht ... auch wenn es parallel zu meinem aktuellen Projekt lief. Gelernt habe ich vor allem, dass Kommunikation nicht automatisch funktioniert. Bei meinen anfänglichen E-Mails waren die Reaktionszeiten ziemlich lang. Als ich dann angefangen habe, vermehrt mit den Leuten zu telefonieren, lief die Sache deutlich besser, zumal der persönliche Kontakt da war."



Bild 1: Das schweißt zusammen – Die syskoplan-"Krabbelgruppe" beim Segeln auf der "Mars".

Von Mensch zu Mensch: An Bord lernt man sich schnell kennen

Dr. Dirk Hoppen – mit 17 Jahren Betriebszugehörigkeit einer der "alten Hasen" – begleitet die Gruppenfahrten seit langem. Ihm geht es vor allem um den persönlichen Kontakt. "Mit den Fahrten erreichen wir eine Vernetzung horizontal durch das ganze Unternehmen. Das ist sonst nur innerhalb eines Projekts möglich." Und er fügt hinzu: "Alle Teilnehmer, inklusive der mitfahrenden Führungskräfte, lernen sich als Menschen kennen."

Und das geht an Bord sehr schnell. Schon für das Beladen des Schiffes mit dem Proviant werden viele Hände gebraucht. Da zeigt sich schnell, wer mit anfasst. Nach einem gemeinsamen Abend mit Bier vom Fass, einem Glas Wein oder einem alkoholfreiem Getränk werden die ersten der vorbereiteten Kurzvorträge gehalten. Dann geht es in eine der 30 Kojen. Die Kabinen bieten auf wenigen Quadratmetern zwischen zwei und vier Schlafplätze. Auf so engem Raum kommt man zwangsläufig ins Gespräch.

Am nächsten morgen klingelt gegen 7 Uhr der erste Wecker: Aufstehen, bei der Dusche anstehen, Frühstück vorbereiten und vor dem Auslaufen noch schnell die letzten frischen Vorräte besorgen. Schließlich sitzen gegen 8:30 Uhr alle bei frischen Brötchen und Kaffee zusammen und der Tagesablauf wird noch mal durchgesprochen. Nach dem Frühstück zeigt der Skipper den Teilnehmern wie man Segel setzt und weist sie auch in andere Arbei-

ten ein, die an Bord anfallen. Denn schließlich wird die Gruppe als Crew eingesetzt und muss selber Hand anlegen. Es wird deshalb festgelegt, wer welche Aufgabe übernimmt. Dann startet die "Mars" bei wolkenlosem Himmel Richtung Terschelling, eine Insel vor der holländischen Küste. Später, nachdem die Segel gesetzt sind, gibt es Zeit für ein Sonnenbad an Deck und viele persönliche Gespräche.

Monika Huk, Senior-Beraterin bei der macrosInnovation, ist auch mit an Bord. Die macrosInnovation gehört seit 2006 zur Unternehmensgruppe und hat dieses Jahr zum ersten Mal einen Mitarbeiter auf die Tour entsendet, um das Krabbelgruppenkonzept kennen zu lernen. Huk erzählt von ihren Eindrücken: "Es war für mich sehr schön auf der Krabbelgruppenfahrt Kollegen aus den unterschiedlichen Units kennen zu lernen. Das Zusammenleben auf dem Schiff, die gemeinsamen Arbeiten wie Kochen, Abwaschen oder Segelsetzen, die Gespräche, die Rad-Tour mit Kolleginnen auf Terschelling und vieles mehr hat sich zu einem sehr erlebnisreichen Wochenende verbunden und mir die syskoplan und ihre Firmenphilosophie sehr viel näher gebracht."

Dass die Krabbelgruppenfahrten eine nachhaltige Wirkung haben, weiß Hoppen aus eigenem Erleben: "Diejenigen, die mich auf einer Fahrt erlebt haben, kommen danach schneller und direkter auf mich zu als andere. Umgekehrt bekomme ich einen Eindruck vom Potenzial unserer neuen Mitarbeiter. Das ist in einem Bewerbungsgespräch nicht möglich."

Mittendrin: Vorstand nutzt die Chance zum persönlichen Gespräch

Auch der Vorstand Dr. Manfred Wassel lässt es sich in der Regel nicht nehmen, an den Gruppenfahrten teilzunehmen. Der syskoplan-Gründer nutzt die Touren, um zu seinen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönlichen Kontakt herzustellen und ihnen zu zeigen, dass er es ernst meint mit flachen Hierarchien statt formaler Stellung. Es ist ihm ein Anliegen, dass die Mitarbeiter sich untereinander austauschen, ein offenes Ohr füreinander haben und sich gegenseitig unterstützen – auch über Hierarchieebenen hinweg. Diese kollegiale Grundhaltung möchte er den Junior-Beratern auf der Fahrt nahe bringen. Außerdem ist ihm wichtig, die neuen Mitarbeiter persönlich kennen zu lernen und ihnen zu vermitteln, dass seine Tür für sie offen steht. Umgekehrt holt er sich von den neuen Mitarbeitern Anregungen. "Die jungen Leute bringen viel Wissen über neue Technologien und gute Ideen von der Uni mit", erklärt Wassel. "Ich versuche zuzuhören und zu lernen, um immer wieder frischen Wind ins Unternehmen zu bringen."

Den Abend nutzt Wassel, um das aktuelle makroökonomische Umfeld der Unternehmensgruppe, die Strategie der Konzernmutter Reply sowie Wachstumspläne und Entwicklungsmöglichkeiten der syskoplan aus seiner Sicht zu beschreiben. Mit der Übernahme durch die Reply Ende 2005 ist viel in Bewegung gekommen: Davor war syskoplan ein homogenes Unternehmen, das als Einheit agierte. Nach der Übernahme hat syskoplan Unternehmen hinzugekauft, gleichzeitig wurden interne Einheiten ausgegliedert und Tochtergesellschaften gegründet. Die einzelnen Firmen der syskoplan-Gruppe sind eigenständige wirtschaftliche Einheiten. Einerseits stehen sie am Markt in Konkurrenz zueinander, andererseits soll aber auch die Kooperation gepflegt werden. Um Konkurrenz und Kooperation in der Balance zu halten und die syskoplan-Werte in der Unternehmensgruppe zu erhalten, ist die Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Auch die Krabbelgruppenfahrten leisten dazu einen Beitrag. Stephan Grabe, Bereichsleiter bei der Unit SAP Application & Technology, fährt deshalb immer wieder gerne mit: "Ich nutze die Gelegenheit, mehr über die anderen Einheiten zu erfahren. Gerade durch die Veränderungen in der syskoplan ist das für mich noch wichtiger geworden."

Lohnende Investition: Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital

Das Engagement der syskoplan für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat einen einfachen Grund: "Unternehmerischer Erfolg und Investition in unsere Mitarbeiter hängen eng zusammen", sagt Schweidtmann. "Die Consultants sind unser wichtigstes Kapital. Daher bemühen wir uns darum, ihnen von Anfang an bestmögliche Arbeitsbedingungen zu schaffen." Im Hinblick auf die Krabbelgruppen fügt sie hinzu: "Die sind für uns ein wichtiger Baustein, wenn es darum geht, unsere Werte für die Neueinsteiger erfahrbar zu machen."

Schweidtmann führt die Gruppenfahrten inzwischen seit über acht Jahren durch. Die Fahrten haben eine nachhaltige Resonanz bei den Neueinsteigern – das gibt der HR-Chefin Recht. Eckhard Niederhaus, heute Projektleiter bei der Unit excite sysko, war 2000 als Newbe mit dabei: "Ich freue mich immer noch, wenn ich die Kollegen treffe, die bei meiner Tour dabei waren. Das gemeinsame Erlebnis hat uns zusammengeschweißt. Für mich war die Fahrt ein Eisbrecher und hat mir die Scheu genommen, auch Führungskräfte direkt anzusprechen."



Bild 2: "Wir möchten unseren Mitarbeitern von Anfang an bestmögliche Arbeitsbedingungen bieten." Die HR-Chefin.

Vor diesem Hintergrund denkt Schweidtmann aktuell darüber nach, das Konzept der Krabbelgruppen auszudehnen und im nächsten Frühjahr eine Fahrt für Führungskräfte der inzwischen elf Units bzw. Tochterunternehmen zu organisieren. "Durch die Veränderungen im Unternehmen ist für uns die Balance zwischen Wettbewerb und Kooperation wichtiger denn je", begründet sie ihr Vorhaben.

Nach dem Krabbeln: Weiterbildung und Karriere

Die Krabbelgruppen sind längst fester Bestandteil der Integration und der Teamentwicklung bei der syskoplan und Teil eines Gesamtkonzepts. Zu diesem Konzept gehören auch diverse Weiterbildungsangebote sowie ein umfassendes Karrieremodell. Bei Weiterbildung, Qualifizierung und Karriere setzt die syskoplan aber auch auf die Eigenständigkeit und Eigenverantwortung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In jährlichen Gesprächen stimmen diese die nächsten Schritte ihrer Weiterentwicklung mit ihrer jeweiligen Führungskraft ab und vereinbaren entsprechende Maßnahmen. "Wir bieten einen Rahmen. Für seine Entwicklung – unterstützt von seiner Führungskraft – ist dann jeder selbst verantwortlich", beschreibt die HR-Chefin die Firmenphilosophie.

Durchgeführt werden die meisten Weiterbildungsangebote als interne Schulungen in Hotels, inklusive Übernachtung. Auch hier hat der Netzwerkgedanke Pate gestanden: "Wir nutzen jede Chance, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vernetzen", so Schweidtmann. Es entsteht unternehmensübergreifend ein Raum für soziales Miteinander, angeknüpft an das, was in den Krabbelgruppen anfängt. Das Kennenlernen geht weiter, Kontakte werden vertieft, der Austausch wird gefördert – sowohl sozial als auch fachlich.

Der syskoplan gelingt es, das Unternehmen und dessen Werte erfahrbar zu machen. Es lohnt sich, nicht nur die wirtschaftlichen Ziele im Auge zu behalten, sondern sich auch um das Wohl der Mitarbeiter zu kümmern. Das zeigt sich auch durch die niedrige Fluktuationsrate.

syskoplan ist ein Netzwerk spezialisierter Beratungsunternehmen. Die 425 Mitarbeiter erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von 57,5 Millionen Euro. Im Zentrum der Gruppe steht die syskoplan AG, die 1983 gegründet wurde und seit November 2000 an der Frankfurter Börse notiert. Der Hauptsitz befindet sich in Gütersloh, weitere Standorte hat das Unternehmen in Hannover, München und Düsseldorf.

Die Unternehmen der syskoplan-Gruppe realisieren innovative Lösungen auf der Basis betriebswirtschaftlicher Standardsoftware, die speziell an die Anforderungen der Kunden angepasst sind. Kunden der syskoplan-Gruppe sind große Unternehmen und Branchenführer mit Schwerpunkt im deutschsprachigen Raum. Für sie ist die IT ein wichtiger Erfolgsfaktor bei der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie.

www.syskoplan.de