

Teamentwicklung in der Projektarbeit (3)

Ohne soziale Investition keine gelebte Projektkultur

Die Autoren dieser teilweise provokanten Artikelreihe geben handfeste Anregungen zur Verbesserung der Projektarbeit im Unternehmen. Gleichzeitig setzen sie Impulse zum Blick über den Experten-Tellerrand der bestehenden Projektmanagement-Gepflogenheiten. In Teil 1 und 2 wurde dem statischen Projektmanagement-Verständnis eine lebendige Projektkultur gegenübergestellt, die Bedeutung einer lebendigen „Projektkultur“ betont und es wurden konkrete Merkmale eines sinnvollen Miteinanders dargestellt. In diesem Artikel unterstreichen wir die Wichtigkeit einer menschengerechten Betrachtung der Projektarbeit und einer zielgerichteten Teamentwicklung.

Besuchen wir heimlich einen **klassischen Projekt-Kick-off**. Ein Projektleiter, ein Pflichtenheft, ca. 50 Slides, mehrere eher vorsichtig abwartende Projektmitarbeiter, die vermutlich zu ihrer Bereitschaft und Verfügbarkeit im Vorfeld vorsichtshalber gar nicht erst befragt wurden. Vielleicht eine kleine Vorstellungsrunde oder auch keine, denn „man kennt sich ja sowieso“. Kick-off-Beginn mit zehn Minuten Verspätung, die Zeit ist knapp und das Endergebnis – große Freude: „noch ein Projekt!“ Das ist der 0815-Kick-off, den Sie sicher nicht haben (wollen -?), der aber zu etwa 85% die gängige Praxis ist. Noch etwas drastischer: Wir verzichten ganz auf einen Kick-off, auf eine Zusammenführung der Menschen, und schütten die Mitarbeiter direkt per E-Mail mit Aufgaben zu, ohne auf Hintergründe und Zusammenhänge einzugehen.

Wieso kritisieren wir diese Form, karikieren sie sogar? Weil dabei die Tatsache ignoriert wird, dass **Menschen keine Maschinen** sind! Im Rahmen einer neuen Aufgabe müssen sie zuerst einmal neu zueinanderfinden, damit sie von einer „Zwangsgemeinschaft“ zu einem Team mit der entsprechenden Bezo-genheit, gemeinsamer Basis und gemeinsamen Zielen werden können. Zum WAS, dem Projekthinhalten, gehört immer das WIE, nämlich wie die Menschen etwas miteinander tun. Menschen brauchen ein Klima der Wertschätzung, um ihr Selbstwertgefühl zu stabilisieren und sich in Gruppen entfalten zu können. Ihr Unbewusstes will stattfinden dürfen in der Gewissheit, auf Verständnis zu treffen. Menschen müssen Gelegenheit haben, ihre Beziehungen zueinander zu erleben, sie zu regulieren und „einen gemeinsamen Zeichenvorrat“ dafür zu entwickeln. Gute Kommunikation ist nicht trivial und kann nicht einfach vorausgesetzt



werden. Sehr hilfreich wird es zudem sein, die „Sinnhaftigkeit des Tuns“ zu erkennen und stets ein gutes Stück „Rest-Autonomie“ zu erleben: hilfreich gegen Desinteresse, Passivität und überlastenden Stress.

Sehr erschwerend wäre dagegen, wenn Voraussetzungen wie faire Verteilung der Arbeitsbelastung und das Gleichgewicht Fertigkeit-Forderung-Dürfen im Vorfeld nicht beachtet werden.

Wie also kann ein angemessener Projektstart auch diesen Erfordernissen gerecht werden? Blicken wir über unseren Projektmanagement-Tellerrand und betrachten wir ein Beispiel aus dem Spitzensport: das Schweizer Team Alinghi. Anfangs wurde das Team belächelt, denn als große Segelnation hatte die Schweiz bis dahin nicht von sich reden gemacht. Dieses Team aber hat zweimal den America's Cup gewonnen, mit einer Hightech Yacht, hervorragendem Material – und dem Alinghi Team. Das Team war aus Weltklasse-Seglern für dieses Rennen zusammenge-

stellt worden, und für alle war es selbstverständlich und klar, dass sie gewinnen wollen.

Ein gemeinsames **Ziel** in einer Sache, die alle für sinnvoll halten und für die sie bereit sind, sich einzusetzen, ist eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Teamarbeit. Ein Projektstart ist dann geglückt, wenn dabei das Projektziel zu einer gemeinsamen Sache aller Beteiligten geworden ist.

Außerdem ist es wichtig, dass die **Werte** der Einzelnen zusammenpassen, die Wertearbeit ist die bestimmende Basis für den Kick-off. Nicht nur im Hinblick darauf ist die **Personalauswahl** von Bedeutung, sondern auch als Bedingung für ein erfolgreiches Miteinander unter der Voraussetzung, dass hier der Verschiedenartigkeit Wertschätzung und Achtung entgegengebracht werden.

Anschließend wird der Fokus auf die **Rollen** gelegt. Absolute Rollenklarheit in Bezug auf Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung wird jetzt erst definiert und hergestellt, ebenso die Schnittstellen und Übergabepunkte an andere Teammitglieder. Wir dürfen hier nicht davon ausgehen, dass wir auch das Gleiche meinen, wenn wir von Gleichem reden ...

Als Nächstes richten wir den Fokus auf die **Prozesse** und Spielregeln im Team und in einem letzten Schritt auf die **Sache**, die tatsächliche Projektarbeit und das Krisenmanagement, sprich: Jetzt erst findet die Projektsteuerung statt (siehe Abb.).

Die ersten drei Stufen bilden die Beziehungsebene ab, die letzten beiden die reine Sachebene. In den meisten Kick-off-Veranstaltungen wird der Fokus nur auf die Sachebene gelegt. Auf diese Art können Sie

aber kein Hochleistungsteam bilden, die Beziehungsebene gehört als Fundament einer erfolgreichen Zusammenarbeit unbedingt dazu.

Wenn es auf einer der Stufen Probleme gibt, muss man zunächst die Beziehungsebene stabilisieren, bevor man weitergehen kann. Die Erfahrung zeigt, dass auf der Sachebene heftig diskutiert wird und dies meist auch kurzfristig Erfolg zeigt, bevor die Probleme auf der Beziehungsebene wieder aufbrechen. Dies aber hat nichts mit nachhaltiger Problemlösung zu tun. Mein Tipp: Versuchen Sie es beim nächsten Mal mit einem Schritt zurück auf die Beziehungsebene. Mag das für Sie auch ungewohnt sein, Sie werden erleben, dass sich das Miteinander verändert – lassen Sie sich überraschen! **Teamarbeit ist dann erfolgreich, wenn sich jeder zu seiner Verantwortung bekennt.**

Wenn über Teamentwicklung nachgedacht wird, dann meist in Bezug auf Projektteams. Aber reicht das? Für Managementteams wie **Steuerkreise** und für die Zusammenarbeit mit den **Fachvorgesetzten** wären ein gezielter Beziehungsaufbau und die anschließende Beziehungspflege mindestens genauso wichtig. Eine solide Projektkulturentwicklung wird auch diese Kommunikation im Unternehmen im Sinne eines Miteinander- nebeneinander- durcheinander- gegeneinander betrachten und verbessern.

Gruppendynamik unterliegt selbst der Veränderung. Daher ist die **permanente Teampflege** ein absolutes MUSS. Regelmäßige Reflexion über den aktuellen Status, wo steht das Team, sind noch alle auf Kurs, wie läuft die Kommunikation und wie ist die Stimmung, sollte in regelmäßigen Abständen am Ende von Teammeetings eingebaut werden.



Fünf Stufen der wirkungsvollen Teambildung aus „High-Performance-Teams“

Soweit einige Gedanken zur Verbesserung des Zusammenwirkens in Ihren Teams. Sicher haben Sie manches davon gekannt und auch bereits davon Gebrauch gemacht. Und wenn doch Anregungen für Sie dabei waren, freut uns das natürlich.

*Im Teil 4 dieser Artikelreihe „**Gesetzmäßigkeiten eines gesunden Projektmanagements**“ stellen wir Ihnen eine weitere sinnvolle Voraussetzung für gut funktionierende Teams vor: ein einfaches Projektmanagement-Grundverständnis und -Methodengerüst.*

Wir haben Ihr Interesse geweckt? Dann fordern Sie gerne das Gesamt-Artikelverzeichnis und weitere Artikel an. Wir bieten Ihnen außerdem alle Themen, einzeln oder in der von Ihnen gewünschten Kombination, als Impulsvorträge oder Gesprächsgrundlagen für Veranstaltungen in Ihrem Unternehmen.



Tanja Lemann, Jahrgang 1969, Dipl.-Wirt.-Ing., Coach und Moderatorin

Mein Anspruch: Führungskompetenz aufbauen, Selbstreflexion erhöhen, Projektleiter und Teammitglieder sensibel in ihren Rollen coachen. Ich stehe für intensive Teamentwicklung und lebendiges Lernen.

Kontakt: tanja.lemann@PROJEKTKULTUR.INFO und 08151-4462500



Peter Brix, Jahrgang 1952, Dipl.-Ing., Projektmanagement-Fachmann und Coach

Ich kenne als Ingenieur die Welt der Lösungsorientierung, als Trainer und Coach setze ich auf die erforderliche Prozessorientierung. Ich stehe für eine klare Linie und unkomplizierte Zusammenarbeit im Team und mit Kunden.

Kontakt: peter.brix@PROJEKTKULTUR.INFO und 08856-82167

Literaturhinweise:

High-Performance-Teams

Wolfgang Jenewein, Marcus Heidbrink, Schäffer Pöschl, 2008

Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung

Dr. Rolf van Dick, Dr. Michael A. West, Hogrefe, 2005

Die kollektiven Neurosen im Management, Viktor E. Frankl

Helmut Graf, Linde International, 2007

Teamcoaching,

Rainer Alf-Jähmig, Thomas Hanke, Birgit Preuß-Scheuerle, managerSeminare, 2008

Virtual Leadership

Karin Schwesig, Jürgen Lehmann, Thomas Scherf, Münchner Bildungsforum, 2008

Gelebte Geschichte der Psychotherapie (TZI: lernende Gruppe und Chairperson)

Ruth Cohn und Alfred Farau, Ernst Klett Verlag, 1987