

TEAMWORK: WARUM PROJEKTTEAMS ERFOLGREICHER SIND ALS PROJEKTGRUPPEN

In der heutigen Softwareentwicklung ist das Arbeiten in Projektgruppen und -teams Alltag. Menschen, die zusammen arbeiten, bilden zwar eine Gruppe, aber nicht zwangsläufig auch ein Team. Eine Untersuchung von 190 Softwareentwicklungsprojekten im Rahmen einer Online-Umfrage zeigt einen starken Zusammenhang zwischen der Teamqualität und dem Projekterfolg. Dieser Artikel fasst einen Teil der Ergebnisse zusammen.

Die Begriffe Gruppe und Team

Haben Sie in Ihrem letzten Projekt in einem „richtigen“ Team gearbeitet? Bei der Suche nach einer Antwort werden Sie sich weitere Fragen stellen, wie beispielsweise:

- Was ist ein Team und was nicht?
- Treffen Merkmale wie Vertrauen, gegenseitige Unterstützung oder gemeinsames Problemlösen auf die Zusammenarbeit in meiner letzten Projektgruppe zu?
- Waren diese Merkmale von Anfang an da oder haben sie sich im Laufe der Projektarbeit entwickelt?

Mittlerweile findet man auch in der Informatik-Community immer mehr Artikel rund um das Thema der so genannten „weichen Faktoren“, wie z.B. Kommunikation, Vertrauen, Motivation der Mitarbeiter und Teamentwicklung. Dem Projektteam wird (ohne dass der Begriff „Team“ präzise gefasst wäre) eine besondere Bedeutung in Bezug auf den Erfolg von Softwareprojekten beigemessen. Ein funktionierendes Team ist – bildlich gesprochen – das Fundament, das es erst ermöglicht, ein Projekt durchzuführen und dieses erfolgreich zu beenden. Selbstverständlich ist das fachliche Know-how unabdingbar und auch zu Beginn eines Projekts bei der Gruppenzusammenstellung

essenziell, aber reicht das wirklich schon aus, um ein erfolgreiches Team entstehen zu lassen?

Nicht jede Arbeits- oder Projektgruppe ist automatisch auch ein Team. Eine Gruppe besteht aus mindestens drei Personen, die eine gemeinsame Arbeitsaufgabe zu lösen haben und über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten müssen. Ein *Team* zeichnet sich durch folgende Faktoren aus:

- eine gemeinsame Vision
- gegenseitige Unterstützung und Hilfestellung
- reger Know-how-Austausch
- gemeinsame Problemlösungen
- kooperatives Arbeiten
- Vertrauen
- Fähigkeit zur Selbstorganisation

Ein echtes, selbstorganisierendes Team ist ohne explizite Anweisungen in der Lage, auch in Krisensituationen selbstständig Entscheidungen im Sinne des Projektziels zu treffen. Diese Merkmale unterscheiden ein Team von einer Gruppe und zeigen, dass die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ in diesem Zusammenhang nicht synonym verwendet werden. Eine Gruppe ist hingegen in hohem Maße auf explizite Arbeitsanweisungen angewiesen.



Dr. Eberhard Huber

(E-Mail: eberhard.huber@pentaeder.de)

ist Projektmanager, Projektmanagement- und Teamentwicklungscoach, Dozent für Projektmanagement und Teamentwicklung sowie Certified Scrum Master.



Sven Lindenhahn

(E-Mail: sven.lindenhahn@gmail.com)

hat die Interessenschwerpunkte Anthropologisches Projektmanagement und Projektteams in Softwareentwicklungsprojekten.

Gut funktionierende Teams haben Vorteile im Projektalltag. Lässt sich aber ein zählbarer Zusammenhang zwischen der Teamqualität und dem Projekterfolg herstellen? Im Folgenden stellen wir – nach einem Ausflug in die Theorie der Teamentwicklung – Ergebnisse einer Untersuchung von Softwareentwicklungsprojekten vor.

Von der Gruppe zum Team

Die oben genannten Merkmale eines Teams sowie die Fähigkeit der Selbstorganisation sind leider weder selbstverständlich, noch entstehen sie von heute auf morgen. Vielmehr entwickeln sie sich im Zuge eines Teamentwicklungsprozesses, den jede Gruppe zwangsläufig durchläuft. Um den Prozess zu veranschaulichen, wurden in der Vergangenheit verschiedene Modelle und Ansätze entwickelt, wie beispielsweise das Raummodell von Antons (vgl. [Ant04]), das die Dimensionen „Macht“, „Vertrauen“ und „Intimität“ definiert, innerhalb derer sich der gruppenspezifische Prozess bewegt. Viele Modelle stammen ursprünglich aus der therapeutischen Gruppenforschung und betrachten im Wesentlichen Formierungs-, Normenfindungs- und Rollenfindungsprozesse. Diese Prozesse sind – unabhängig von Rahmenbedingungen, wie beispielsweise der Gruppenform (Pro-

jektgruppe in der Wirtschaft oder eine therapeutische Gruppe) oder dem Gruppenziel – in jeder Gruppe vorzufinden (vgl. [Tsc97], [Ant04]).

Eines der bekanntesten Modelle ist das Phasenmodell von Tuckman (vgl. [Tuc65]), das immer wieder aufgegriffen und beispielsweise durch Stahl (vgl. [Sta07]) weiterentwickelt wurde. Es beinhaltet die in **Kasten 1** dargestellten fünf Phasen.

Ein Hauptkritikpunkt gegenüber dem Modell von Tuckman ist die lineare Darstellung der Teamentwicklungsphasen, die in der Realität selten so vorzufinden ist.

Durch die Darstellung der Teamentwicklung anhand von Phasenmodellen entsteht häufig der Eindruck, dass der Entwicklungsprozess einer Gruppe immer identisch abläuft. Aufgrund der unterschiedlichen Mitglieder und Rahmenbedingungen ist dies jedoch nie der Fall, denn jede Gruppe ist ein Unikat. Dem entsprechend ist es möglich, dass die Gruppe eine bereits abgeschlossene Phase immer wieder aufs Neue wiederholt. So wird zum Beispiel die Formierungsphase infolge häufiger Personalwechsel oft mehrfach durchlaufen. Die Dauer der einzelnen Entwicklungsphasen und des gesamten Entwicklungsprozesses ist ebenfalls von Gruppe zu Gruppe unterschiedlich. Manche Gruppen schaffen es möglicherweise nicht, vor Projektende die Arbeitsphase zu erreichen.

Trotz der ersichtlichen Nachteile von Phasenmodellen helfen diese, die Wahrnehmung der Teamentwicklung zu strukturieren, und reduzieren die Komplexität der Diagnose des Teambustands bzw. der Teamqualität. Außerdem veranschaulichen die Modelle typische Phänomene, mit denen sich eine Gruppe im Rahmen der Zusammenarbeit auseinandersetzen muss. Krisen und Zeiten der Orientierungslosigkeit sollten dementsprechend nicht als Störungen oder Hindernisse betrachtet werden, sondern als notwendige Etappen auf dem Weg von einer Gruppe zu einer funktionierenden Gruppe bzw. einem Team (vgl. [Kön07]).

Die während der Teamentwicklung auftretenden Phänomene werden in dynamischen Modellen besser dargestellt als in linearen Phasenmodellen. Antons beschreibt z. B. den Teamentwicklungsprozess mittels eines Koordinatensystems mit folgenden Dimensionen:

- Zugehörigkeit
- Macht
- Intimität

- Die *Formierungsphase (Forming)* ist geprägt durch Höflichkeit, ein vorsichtiges Abtasten, Streben nach Sicherheit, der „Man“-Orientierung und Kennenlernen. In dieser Phase ist es wichtig, dass die Führungskraft das Team führt („ansagt“).
- Die *Konfliktphase (Storming)* ist durch unterschwellige Konflikte, eine Selbstdarstellung der (neuen) Teammitglieder, den Kampf um (informelle) Führung und eine „Ich“-Orientierung und Cliquesbildung geprägt. Die Führungskraft muss Ziele aufzeigen.
- Die *Regelphase (Norming)* ist geprägt durch das Entwickeln von neuen Gruppenstandards und neuen Umgangsformen, Feedback und Austausch zwischen den Teammitgliedern, sowie eine „Wir“-Orientierung. Die Führungskraft koordiniert die einzelnen Aufgaben und Personen.
- Die *Arbeitsphase (Performing)* ist geprägt durch Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, Leistungsorientierung und zielgerichtetes Handeln des Teams. Die Führungskraft benötigt wenig Energie, da sich das Team größtenteils selbst steuert, und gibt lediglich Globalziele (Visionen) vor.
- Die *Auflösungsphase (Adjourning)* ist geprägt durch Abschied und den gegebenenfalls schwierigen Wechsel zurück in die Linienorganisation bzw. die Veränderung des bestehenden Teams durch Personalwechsel in Vorbereitung des nächsten Projekts.

Kasten 1: Phasenmodell nach Tuckmann (vgl. [Wik]).

Diese Dimensionen sind gewissermaßen die Themen, mit denen sich die Gruppe im Laufe ihrer Entwicklung unter Umständen mehrfach beschäftigt. In scheinbar fachlichen Auseinandersetzungen werden diese Themen versteckt verhandelt. Beispielsweise gehören die häufig anzutreffenden Rollenkonflikte oder Machtkämpfe zur Dimension „Macht“.

Die Auseinandersetzungen um diese Themen können sich wiederholen und lassen sich nicht immer eindeutig voneinander trennen. Die Dimensionen spannen gewissermaßen den Raum auf, in dem sich die Gruppendynamik entfaltet (vgl. [Ant04]). Einige der beobachtbaren Entwicklungsphasen von Gruppen (vgl. [Tuc65], [Sta07]) lassen sich grob mit den Dimensionen identifizieren:

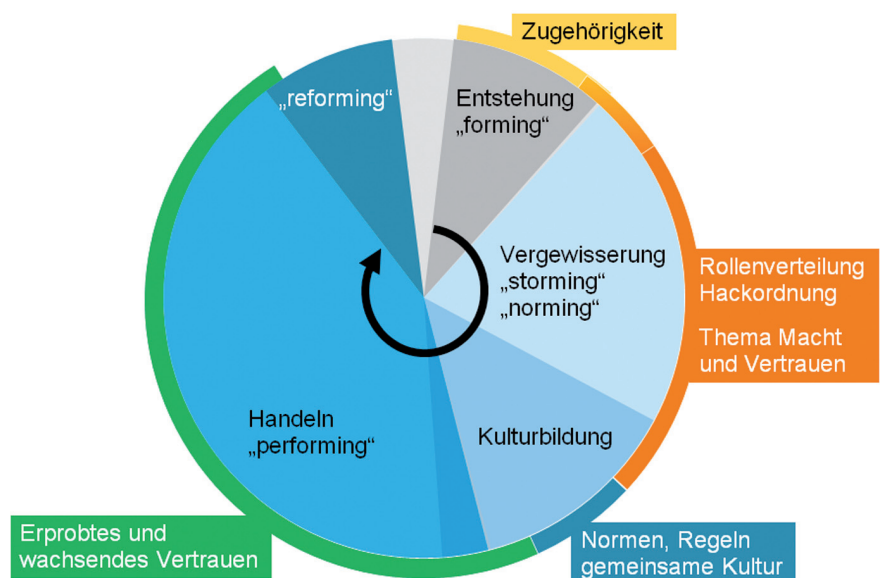


Abb. 1: Teamuhrwerk: Teamentwicklungsphasen, Kulturbildung und gruppendynamisch relevante Themen.

- Formierungsphase – Zugehörigkeit
- Normierungsphase – Macht
- Arbeitsphase – Intimität

Abbildung 1 zeigt ein erweitertes Modell, das die zuvor genannten Teamphasen, die Themen der Gruppendynamik nach dem Raummodell von Antons (vgl. [Ant04]) und das Phänomen der Kultur in Teams integriert (vgl. [Bec09]).

Nach Klärung der Zugehörigkeit und der gemeinsamen Vision eines Ziels in der Entstehungsphase kommt es in der Vergewisserungsphase wie in jeder Gruppe zu unabdingbaren Rollenkonflikten. Die Ursache für diese Konflikte ist zum einem, dass innerhalb der Gruppe das Ich-Denken immer noch im Vordergrund steht. Zum anderen muss jede Gruppe zu ihrer eigenen stabilen Rollenverteilung kommen. Hierbei sind die offiziellen Rollen, wie die des Projektleiters, gewissermaßen strukturell vorgegeben. Dennoch kann es vorkommen, dass auch diese hierarchisch festgelegten Rollen hinterfragt werden. In gewisser Weise findet in jeder Gruppe eine Rangelei um die Führungsposition statt. Neben den offiziellen Rollen müssen aber auch die „inoffiziellen Rollen“ besetzt werden, beispielsweise der „Spaßmacher“, der „Konfliktlöser“, der „Arbeiter“, der „Spezialist“ und der „Ideengeber“ (vgl. [Bel93]). Mehrere solcher Rollen können natürlich auch von einer Person übernommen werden. Wer welche Rolle besetzt, hängt von den individuellen Eigenschaften der Mitarbeiter und der Zusammensetzung der Gruppe ab.

Die Rollenbesetzung wird mehr oder weniger offen, konstruktiv oder aggressiv verhandelt. Werden die Rollen relativ zügig verteilt und erweist sich die Verteilung als stabil, ist ein wichtiger Schritt der Teamentwicklung getan. Die Rollenverteilung und eine Verständigung auf gemeinsame Werte und Normen sind das Fundament, auf dem später eine Projektkultur entstehen kann. Diese Themen können allerdings erst dann angegangen werden, wenn alle Gruppenmitglieder zu Beginn der Teamentwicklung im „Hier und Jetzt“ aktiv werden und die in der Vergangenheit liegenden Tätigkeiten und Ereignisse außer Acht lassen.

In den Phasen „Vergewisserung“ und „Kulturbildung“ werden letztendlich Spielregeln für die Zusammenarbeit und die erfolgreiche Selbstorganisation vereinbart. Wird hier kein tragfähiger Kompromiss erzielt, besteht die Möglichkeit, dass die

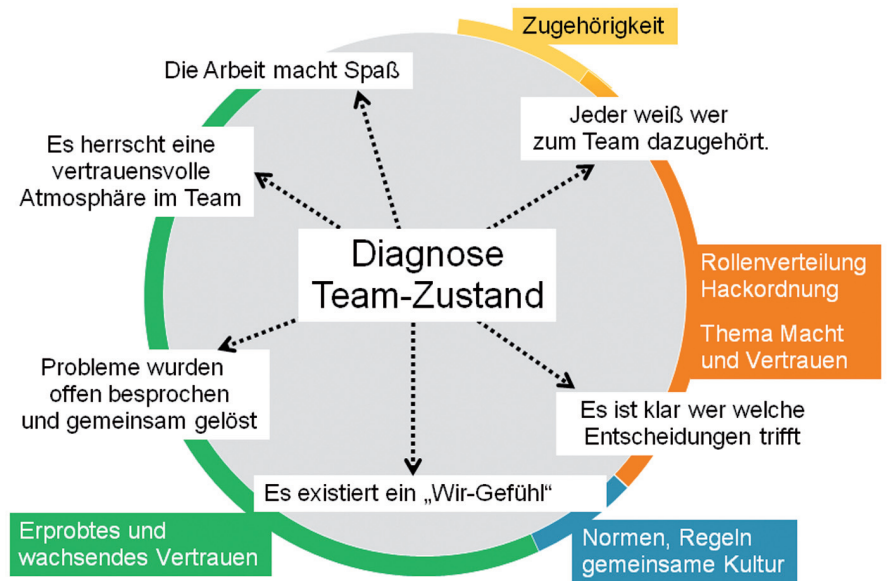


Abb. 2: Messung der Teamzustand mittels Kontrollfragen.

Gruppe im Handeln (*Performing*) beeinträchtigt wird. Ist dieser Kompromiss, der sich unter anderem in einer funktionierenden teaminternen Entscheidungsstruktur äußert, vorhanden, sprechen wir von einer konstruktiv verlaufenen Teamentwicklung, in der sich die Gruppe zu einem echten Team entwickelt hat. Die teaminterne Entscheidungsstruktur darf man nicht mit einer

Hierarchie verwechseln – vielmehr handelt es sich um eine informelle und unbewusste Vereinbarung. Zudem steht in diesem aufgebauten und gefestigten Beziehungsgeflecht nicht mehr das Ich-Denken, sondern das Wir-Gefühl im Vordergrund. Im Team herrscht ein Klima, das von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist, und wo die Bereitschaft vorhanden ist, gegebenenfalls auch

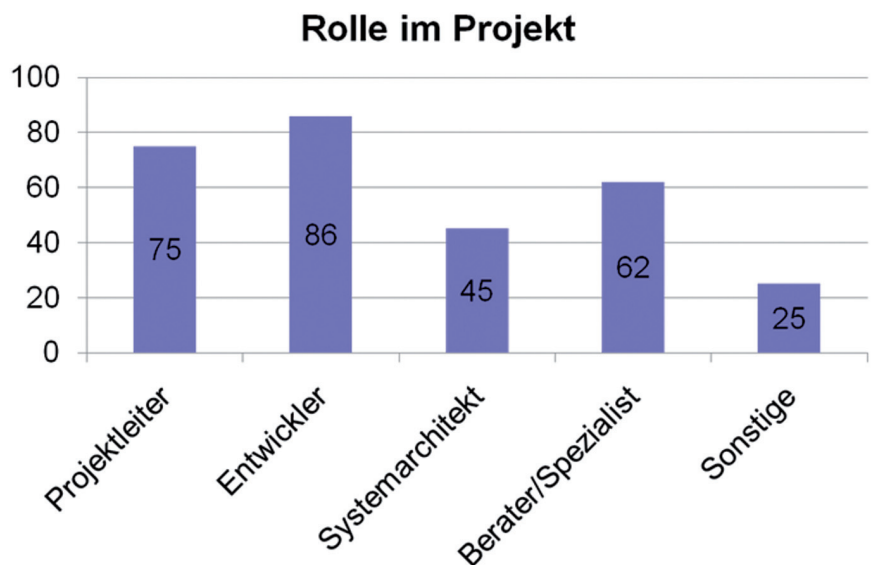


Abb. 3: Verteilung der Rollen der Umfrageteilnehmer in absoluten Zahlen (Mehrfachnennungen möglich).

Risiken einzugehen. Zudem hat sich letztendlich ein echter Teamgeist entwickelt oder – wie es DeMarco und Lister bezeichnen – ein „Teamschwur“ (vgl. [DeM91]).

Diagnose des Teamzustands

Der gruppendynamische Entwicklungsstand eines Projektteams lässt sich mit Hilfe von Fragekatalogen ermitteln (vgl. [Bro00]). Hierbei werden Verhaltensmuster im Team anhand verschiedener Aussagen abgefragt, die zustimmend oder ablehnend beantwortet werden können. **Abbildung 2** zeigt exemplarisch einige dieser Fragen in Zusammenhang mit der jeweiligen Teamphase.

Aus der Zustimmung zu den getroffenen Aussagen lässt sich ein Rückschluss darauf ziehen, ob das Team die *Performing*-Phase erreicht hat oder nicht. Im günstigen Fall entwickelt sich die Gruppe im Projektverlauf zu einem echten Team, im ungünstigen Fall verbleibt sie im weniger produktiven Zwischenzustand einer Gruppe oder zerfällt gar zu einem weitgehend arbeitsunfähigen Haufen.

Ein Blick in die Projektrealität

Im Rahmen einer Studie der Uni Magdeburg haben wir eine Online-Befragung durchgeführt, bei der insgesamt 190 Projekte verschiedener Größe untersucht wurden (vgl. [Lin08]). Teilnehmer der Umfrage waren überwiegend erfahrene Projektmitarbeiter. 57 % der Teilnehmer hatten in mehr als zehn Projekten mitgearbeitet, 33 % in vier bis zehn Projekten. Im Hinblick auf die formalen Rollen im Projekt ist eine gute Verteilung bei den Befragten gegeben (siehe **Abb. 3**).

In der Umfrage wurde vor allem der Zusammenhang zwischen dem Projekterfolg und der Team- bzw. Gruppenqualität untersucht. Zunächst wurde die Frage gestellt, wie der Erfolg von Projekten definiert ist. Innerhalb der Softwareentwicklung wird diese Frage kontrovers diskutiert:

- Die einen sagen, dass ein Projekt dann erfolgreich ist, wenn alle zu Beginn geplanten Anforderungen im Zeit- und Budgetrahmen umgesetzt wurden.
- Andere dagegen betrachten die Kundenzufriedenheit als wesentliches Erfolgskriterium.

Im Rahmen der Untersuchung wurde der Erfolg an den Kriterien „Anforderungen“, „Zeit“ und „Budget“ festgemacht (siehe **Tabelle 1**). Die Kundenzufriedenheit in agi-

Projektabschluss	Bedingungen
erfolgreiche Projekte	Anforderungen 100 % erfüllt; Termin- und/oder Budgetüberschreitung bis maximal 20 %
eingeschränkt erfolgreiche Projekte	Anforderungen 100 % erfüllt; Termin- und/oder Budgetüberschreitung über 20 % oder Anforderungen zu 80 % erfüllt; Termin- und/oder Budgetüberschreitung bis maximal 20 %
nicht erfolgreiche Projekte	Anforderungen zu 80 % erfüllt; Termin- und/oder Budgetüberschreitung über 20 % oder unter 80 % der geplanten Anforderungen erfüllt oder kein verwertbares Ergebnis

Tabelle 1: Klassifizierungsansatz für den Projekterfolg in Softwareprojekten.

len Projekten stellt sich in der Regel nur dann ein, wenn die erhobenen Anforderungen auch umgesetzt wurden. Das ist also ein bedeutendes Kriterium für den Projekterfolg. Der aufgestellte Klassifizierungsansatz orientiert sich daher vor allem am Prozentsatz der umgesetzten Anforderungen.

Betrachtet man nun auf dieser Grundlage alle 190 Projekte, fällt die Erfolgsbilanz ernüchternd aus:

- 25 % aller Projekte sind erfolgreich.
- 43 % sind eingeschränkt erfolgreich.
- 32 % sind nicht erfolgreich.

Ein Blick auf die Erfolgsquoten der Projekte – aufgeschlüsselt nach der Teamgröße – zeigt, dass Projekte mit kleinen Teams deutlich erfolgreicher sind als große. Die sinkende Erfolgsquote bei größeren Projekten lässt sich vermutlich durch die schwieriger werdende konstruktive Kommunikation erklären. Der Vorteil sehr kleiner Projekte ist ebenfalls offensichtlich: Wenn die Ziele klar formuliert sind und zwei oder drei Personen ohne größere Störungen zusammenarbeiten, steht einem Erfolg nur wenig im Weg. Hier stellt sich die jedoch die Frage, ob man eine Entwicklungsaufgabe, die von zwei Personen bewältigt wird, noch als Projekt bezeichnen

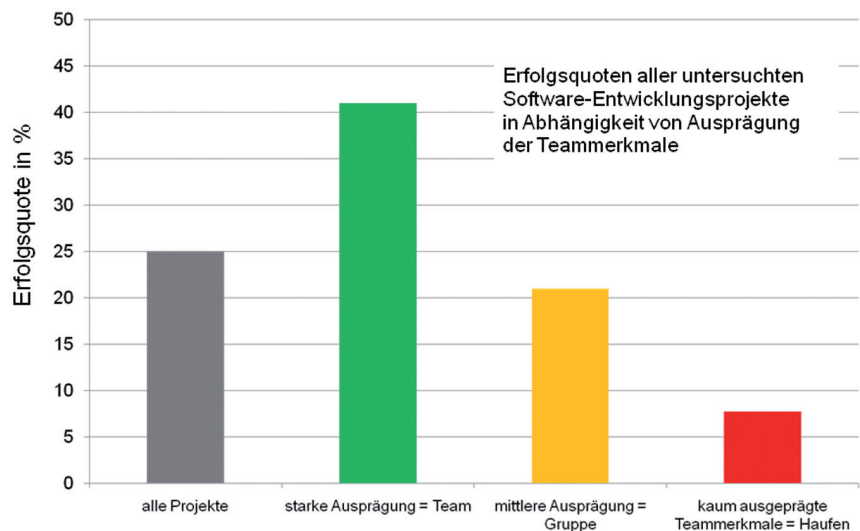


Abb. 4: Erfolgsquoten aufgeschlüsselt nach Ausprägung der Teammerkmale. Eine durchschnittliche Ausprägung der Teammerkmale größer als 3,5 kennzeichnet hierbei ein Team (grüne Zone in Abb. 6), Werte zwischen 3,5 und 2,5 eine Gruppe. Werte unter 2,5 entsprechen einem „zerstrittenen Haufen“ (rote Zone in Abb. 6).

kann. Zudem sind bei sehr kleinen Gruppen in der Regel keine gruppendynamischen Prozesse zu beobachten. Hier ist vielmehr die Klarheit der Ziele und Anforderungen von entscheidender Bedeutung.

Projekte mit Teamgrößen zwischen vier und acht Personen stellen einerseits den größten Teil der untersuchten Projekte dar und liegen andererseits im Bereich der durchschnittlichen Erfolgsquoten, die auch mit den Ergebnissen anderer Studien wie dem Chaos-Report (vgl. [Sta09]) übereinstimmen.

Teamqualität und Projekterfolg

Gibt es einen messbaren Zusammenhang zwischen der Qualität des Teams und dem Projekterfolg? Hierzu haben wir die abgefragten Teammerkmale zu einem Mittelwert zusammengefasst. Dieser Wert diente der Unterscheidung zwischen Gruppen, gut funktionierenden Teams einerseits und „Gruppen“ mit besonders gering ausgeprägten Teammerkmalen andererseits. Diese „Gruppen“, die oft von Rollenkonflikten beherrscht sind und kaum arbeitsfähig sind, werden in den Diagrammen als „Haufen“ bezeichnet, um eine begriffliche Abgrenzung zur arbeitsfähigen Gruppe zu erhalten.

Die Erfolgsquote echter Teams ist fünfmal höher als die von Gruppen mit schlechten Teammerkmalen (siehe Abb. 4). Der Erfahrungswert, dass ein funktionierendes Team auch schwierige Projekte meistert, wird hier mit Zahlen unterlegt. Abbildung 5 zeigt die Erfolgsquoten zusätzlich nach Teamgrößen aufgeschlüsselt.

Die fehlenden roten Balken in Abbildung 5 bedeuten, dass keines der Projekte mit schlechteren Teammerkmalen und mehr als vier Personen erfolgreich war. Bei Gruppen mit weniger als vier Personen bzw. großen Gruppen mit mehr als acht Personen ist hingegen kein nennenswerter Zusammenhang zwischen Teamqualität und Projekterfolg erkennbar. Hier sind offenbar andere Faktoren, die nicht die Gruppendynamik betreffen, für den Projekterfolg entscheidend.

Der Effekt, dass Teams gegenüber Gruppen signifikant erfolgreicher sind, tritt offensichtlich vor allem bei Gruppengrößen von vier bis acht Personen auf. Hier liegt die Erfolgsquote von Teams bei ca. 63 % und bei den „Gruppen“ lediglich bei ca. 15 %. Bei den „zerstrittenen Haufen“ gibt es kein Projekt, das erfolgreich abgeschlossen wurde. Aus Sicht der Teamentwicklung verwun-

Erfolgsquoten von Projekten in Abhängigkeiten von Personenzahl und Teamqualität

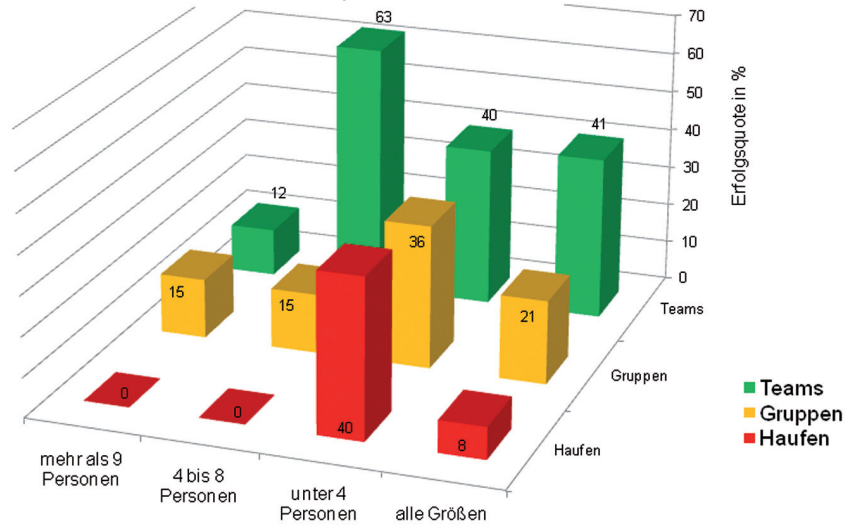


Abb. 5: Erfolgsquoten aufgeschlüsselt nach Ausprägung der Teammerkmale und Teamgrößen. Eine durchschnittliche Ausprägung der Teammerkmale größer als 3,5 kennzeichnet hierbei ein Team (grüne Zone in Abb. 6), Werte zwischen 3,5 und 2,5 eine Gruppe. Werte unter 2,5 entsprechen einem „zerstrittenen Haufen“ (rote Zone in Abb. 6).

dert dieses Ergebnis nicht, da die Gruppendynamik gerade bei Gruppengrößen von vier bis acht Personen relevant ist. Aus Projektsicht ist dieses Ergebnis erschreckend und ermutigend zugleich. Bei Teamgrößen von vier bis acht Personen, die in der realen Projektwelt häufig anzutreffen sind, scheinen

die weichen Faktoren einen dominierenden Einfluss auf den Projekterfolg zu haben.

Bei einer genaueren Betrachtung der einzelnen Teammerkmale beschränken wir uns auf Teamgrößen von vier bis acht Personen. In der Befragung wurden insgesamt 16 Teammerkmale erhoben, mit denen sich die

Ausprägung der Teamfaktoren für erfolgreiche, eingeschränkt erfolgreiche und nicht erfolgreiche Projekte mit Gruppengrößen von 4 bis 8 Personen

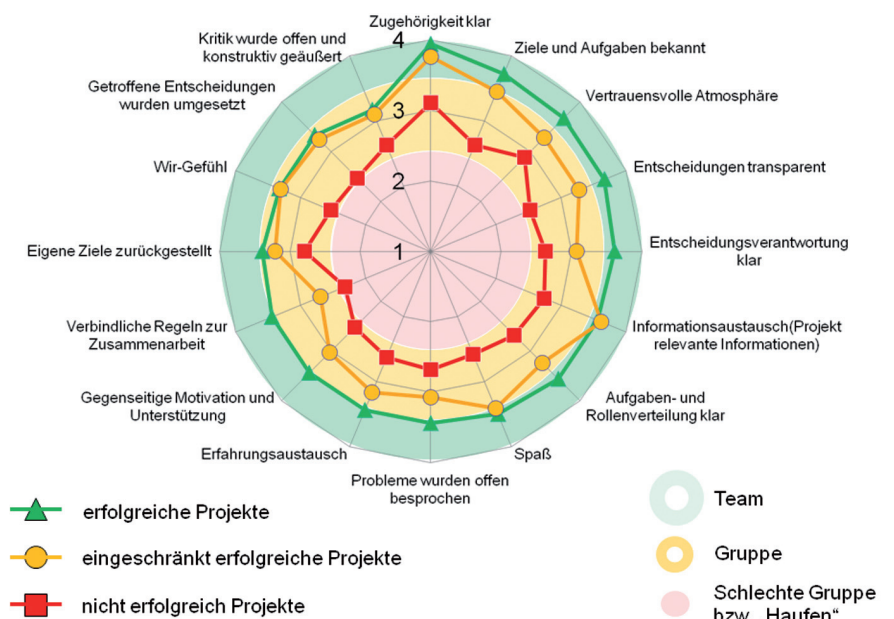


Abb. 6: Teamfaktoren für Projekte mittlerer Größe, aufgeschlüsselt nach Projekterfolg.

Qualität des Projektteams feststellen lässt. Diese entsprechen den wesentlichen Inhalten der Formierungs-, Normenfindungs- und Rollenfindungsprozesse und somit auch den Entwicklungsphasen. Die Teammerkmale waren in Form von verschiedenen Aussagen formuliert, die auf einer Skala bewertet wurden (4 = trifft vollständig zu, 1 = trifft überhaupt nicht zu). Eine starke Ausprägung aller dieser Teammerkmale ist ein Indikator dafür, dass sich die Projektgruppe konstruktiv zu einem Team entwickelt hat. Die Ausprägung der einzelnen Teammerkmale – d.h. die Zustimmung zur jeweiligen Aussage (siehe Abb. 2) – lässt sich in einem Netzdiagramm (siehe Abb. 6) darstellen. Das ideale Team wird durch eine Kreislinie auf dem Rand des Diagramms dargestellt. Bei gut funktionierenden realen Teams liegen die „Kreise“ in der grünen Zone, schlecht funktionierende Gruppen werden durch kleinere Kreise in der roten Zone repräsentiert. In **Abbildung 6** sind die Teamqualitäten der Projekte mit Teamgrößen von vier bis acht Personen aufgeschlüsselt nach Projekterfolg dargestellt.

Erfolgreiche Projekte zeigen wesentlich höhere Werte für die Ausprägung der Teammerkmale. Die Merkmale „Entscheidungsverantwortung klar“ und „Verbindliche Regeln zur Zusammenarbeit“ weisen die größten Diskrepanzen zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Projekten auf. Diese Merkmale sind charakteristisch für den Übergang der „Vergewisserung“ (*Storming, Norming*) in die Handlungsphase (*Performing*). Besonders interessant war für uns das schlechte Abschneiden von eingeschränkt und nicht erfolgreichen Projekten beim Teammerkmal „Verbindliche Regeln zur Zusammenarbeit“. Hier sind die Teams in der Lage, Vereinbarungen zu treffen, um trotz der wahrgenommenen Unterschiede und Differenzen zwischen den Teammitgliedern gemeinsam an der Gruppenaufgabe zu arbeiten.

Auch die Teammerkmale „Spaß an der Arbeit“, „Entscheidungen werden transparent kommuniziert“ und „Gegenseitige Motivation und Unterstützung“ weisen erhebliche Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Projekten auf. Der Synergieeffekt – im Sinne gegenseitiger Motivation und Unterstützung – ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Gesamtleistung am Projektende mehr als die Summe der Einzelleistungen darstellt. Aber auch die Weitergabe von projektrelevanten Informationen sowie die transparente

Darstellung von Entscheidungsprozessen werden häufig als Machtinstrumente missbraucht. Daher ist es plausibel, dass diese Merkmale in Projekten, in denen eine konstruktive Teamentwicklung stattgefunden hat, stärker ausgeprägt sind als bei den nicht erfolgreichen Projekten.

Teamqualität als Erfolgsfaktor

Erfolgreiche Projekte zeichnen sich offensichtlich durch gute Teams aus. Hier stellt sich die berühmte Frage, was zuerst da war – Henne oder Ei? Übertragen auf Teamqualität und Projekterfolg lauten die möglichen Antworten:

- Eine konstruktiv verlaufende Gruppendynamik lässt aus der Gruppe ein echtes Hochleistungsteam entstehen und ermöglicht den Projekterfolg.
- Die Teamentwicklung im Verlaufe des Projekts wird durch den sich anbahnenden Projekterfolg befördert.

Die Antwort ist ein entschiedenes „sowohl als auch“. Die gegenseitige Wechselwirkung der Teamentwicklung mit dem sich anbahnenden Erfolg ist sicher vorhanden. Trotz der „Henne-Ei“-Problematik lässt sich dennoch eine plausible Ursachen-Wirkungs-Kette formulieren:

- Aus einem Grundbedürfnis der Menschen entwickelt sich in jeder Gruppe eine Gruppendynamik. Das geschieht auch in Projektgruppen.
- Ein Projekt bietet Rahmenbedingungen, mit denen sich diese Dynamik beeinflussen lässt. So sind zum Beispiel die Projektziele eine erste Möglichkeit, sich mit der Gruppe zu identifizieren.
- Aus der Projektgruppe wird erst dann ein funktionierendes Team, wenn eine Rollenverteilung und wichtige Gruppennormen verhandelt und Kompromisse gefunden wurden.
- Die gemeinsam gefundenen Normen stellen das Fundament einer Gruppen- bzw. Projektkultur dar. Jedes Projekt entwickelt seine eigene Kultur.
- Eine Projektkultur vermittelt ein Gefühl von Heimat – so kann Vertrauen wachsen. Das ist die Voraussetzung für eine kooperative und unterstützende Zusammenarbeit, die ein Team zu mehr als der Summe der Einzelnen werden lässt.

Diese Wirkungskette kann als Leitfaden für ein teamorientiertes Projektmanagement bzw. den Einsatz von Praktiken, die die

Literatur & Links

IAnt041 K. Antons, A. Amann, G. Clausen, O. König, K. Schattenhofer, Gruppenprozesse verstehen: Gruppendynamische Forschung und Praxis, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004

IBec091 C. Becker, E. Huber, Entstehung von Projekt- und Teamkulturen und ihr Einfluss auf den Projekterfolg in: Projekte als Kulturerlebnis, dpunkt.verlag 2009

IBel931 R. Belbin, R. Meredith Team Roles at Work, Butterworth-Heinemann 1993

IBro001 C. Felix, N.A. Brodbeck, M. West, Teamklima-Inventur, Hofgrefe Verlag für Psychologie 2000

IDeM911 T. DeMarco, T.R. Lister, Wien wartet auf Dich!, Hanser 1991

IFra061 D. Francis, D. Young, Mehr Erfolg im Team, Windmühle 2006

IKön071 O. König, K. Schattenhofer, Einführung in die Gruppendynamik, Carl-Auer-Verl. 2007

ILin081 S. Lindenhahn, S. Günther, E. Huber, Einfluss agiler Praktiken auf Teammerkmale und Erfolg von Softwareentwicklungsprojekten, Technical Report der Uni Magdeburg 2008

Ipen1 Online Befragung Projekte, siehe: <http://umfrage.pentaeder.de>

ISta071 E. Stahl, Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung, Beltz Psychologie Verlags Union 2007

ISta091 The Standish Group International Inc., The Chaos Report, Boston, Massachusetts, 2009

ITsc971 V. Tschuschke, Gruppenentwicklung – unverzichtbar für gruppentherapeutische Effekte?, in: W. Langenthaler, G. Schiepek (Hrsg.), Selbstorganisation und Dynamik in Gruppen, Lit-Verlag 1997

ITuc651 B.W. Tuckman, Developmental Sequence in Small Groups, Psychological Bulletin, vol. 63, 1965

IWiki Wikipedia, Teamentwicklung, siehe: de.wikipedia/wiki/Teamentwicklung

Teamqualität fördern, verstanden werden. Im Prinzip gilt diese Wirkungskette unabhängig von den eingesetzten Management-techniken und -methoden.

Ja zum Team, nein zur Gruppe

Die geschilderte Untersuchung von Softwareentwicklungsprojekten zeigt, dass ein ausgeprägter Zusammenhang zwischen Teamqualität und Projekterfolg besteht. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Je konstruktiver die gruppendynamische Teamentwicklung verläuft, desto bessere



Erfolgsaussichten hat das Projekt. Insbesondere bei Teamgrößen von vier bis acht Personen scheint die Teamqualität ein entscheidender Erfolgsfaktor zu sein. Das Potenzial eines guten Teams lässt sich demnach in Projekten nutzbar machen, wenn die Entwicklung der Gruppe zum Team nicht dem Zufall überlassen, sondern durch die Projektleitung gefördert wird. An-

gesichts der seit Jahren gleichbleibend geringen Erfolgsquoten von Projekten eröffnet sich hier eine neue Perspektive für ein teamorientiertes Projektmanagement.

Es bleiben aber noch Fragen offen:

- Welche Rollen spielen z.B. Kommunikation und die räumliche Verteilung von Teams?

- Wie wirken sich Führungsstil und verschiedene Projektmanagement-Methoden auf die Teamqualität aus?

Diese und weitere Fragen sind Gegenstand einer bereits geplanten Nachfolge-Untersuchung (vgl. [pen]). ■