



Das Team-Uhrwerk Steuerung des Gruppen-Prozesses in Projektteams

Cleo Becker, Dr. Eberhard Huber

penta | eder

Schorndorfer Str. 42 / 1
71638 Ludwigsburg

WWW : projektLOG auf <http://www.pentaeder.de>
E-Mail : office @ pentaeder.de



Inhalt

Zusammenfassung.....	2
Harte Fakten und weiche Erfolgsfaktoren.....	3
Merkmale eines Teams.....	3
Größe.....	4
Ziele.....	4
Kompetenzen.....	4
Strukturen.....	4
Rollen.....	5
Gruppendynamik – ein Thema für (IT-)Projekte.....	6
Das Prinzip des Team Uhrwerks	8
Der äußere Handlungszyklus	9
Der innere Handlungszyklus als Antrieb.....	10
Der Lauf des Team-Uhrwerks.....	12
Fazit.....	15
Literatur.....	16

Zusammenfassung

Verschiedene Studien zum Abschluss von IT-Projekten ergeben eindeutig, dass die Erfolgsbilanz sehr zu wünschen übrig lässt [1,2]. In der vorliegenden Veröffentlichung möchten wir im folgenden den Fokus auf einen bisher stark vernachlässigten, für den Erfolg eines Projekts jedoch wichtigen Faktor lenken: die Gruppendynamik von Projektteams. Es wird ein neues praxisnahes Modell - das Team-Uhrwerk - entwickelt und vorgestellt. Unser Modell erlaubt zum Einen ein Verständnis der Gruppenprozesse und ermöglicht zum anderen die Steuerung des Gruppenprozesses. Die zielgerichtete Steuerung des Gruppen-Prozesses durch die Anwendung des Team-Uhrwerks bedeutet eine drastische Reduzierung des Projektrisikos und ermöglicht eine zusätzliche Wertschöpfung durch projektinterne Weiterbildung sowie hohe Motivationswerte der Mitarbeiter.



Harte Fakten und weiche Erfolgsfaktoren

Mindestens die Hälfte aller IT-Projekte werden nicht im Zeit- und Kostenrahmen abgeschlossen [1,2]. Auch der Einsatz neuer Vorgehensmodelle hat hier im Verlauf der letzten Jahre nicht wesentlich zur Verbesserung dieser Bilanz beigetragen. Die Lösung des Problems scheint also weder in der Anwendung neuer Techniken noch in veränderten Vorgehensweisen gelegen zu haben.

Auf der anderen Seite lehrt die Erfahrung, dass die in Projekten auftretenden Herausforderungen am schnellsten und erfolgreichsten von Teams gelöst werden, die effizient und kreativ zusammen arbeiten. Wie entsteht diese Zusammenarbeit? In jeder Gruppe wirken dynamische Kräfte, jede Gruppe macht einen Entwicklungsprozess durch. Während dieses Prozesses entsteht ein Netzwerk von Beziehungen unter den Teammitgliedern. Im positiven Fall ermöglichen diese Beziehungen eine produktive Zusammenarbeit. Im negativen Fall können sie zu gegenseitigen Blockaden führen.

Der Gruppenprozess bestimmt also maßgeblich die Leistungsfähigkeit des Projektteams. Die Leistungs--Unterschiede zwischen funktionierenden und nicht funktionierenden Teams werden daher nicht in 10 oder 20 %, sondern in „hundertern“ von Prozenten gemessen. Die Leistungsfähigkeit des Teams ist somit für ein Projekt Risiko und Chance zugleich.

Der Schlüssel zur Leistungsfähigkeit und damit zum Erfolg eines Projekts liegt in der Gruppendynamik des Teams. Dies wird allerdings oft nicht erkannt oder in seiner Bedeutung unterschätzt und damit dem Zufall überlassen.

Um mehr Projekte als bisher erfolgreich abschließen zu können, ist es also dringend erforderlich, sich der Gruppendynamik von Projektteams zuzuwenden und Instrumente zur zielgerichteten Steuerung des Gruppen-Prozesses zu entwickeln bzw. anzuwenden.

Merkmale eines Teams

Innerhalb der Informationstechnologie können wir von einem Team sprechen, wenn es die folgenden Merkmale oder Kriterien erfüllt: es verfügt über eine bestimmte Größe, Ziele, spezifische Kompetenzen, Strukturen und Rollen. Das scheint auf den ersten Blick nichts Ungewöhnliches zu sein. Bei näherer Betrachtung ergibt sich folgendes Bild:

Ein Beispiel zur Illustration:

Ein Entwickler hat sich in ein Problem verrannt. Ein Kollege, der möglicherweise die Lösung weiß oder weiterhelfen kann, ist nicht verfügbar. Aufgrund von Unstimmigkeiten im Team lehnt es der Entwickler jedoch ab, ein anderes Teammitglied zu fragen und versucht stattdessen – ggf. vergeblich – das Problem allein zu lösen. Er vergeudet tagelang wertvolle Arbeitszeit und blockiert unter Umständen das Fortkommen des Projekts. Selbst wenn das Projekt schließlich weiterkommt, kann man sich leicht ausrechnen, wie viel Mehrkosten in diesem Fall durch ein schlecht funktionierendes Team entstanden sind.



Größe

Ein Team kann nicht beliebig groß sein. Ab einer gewissen Größe (ca. 7 Mitglieder) bilden sich bereits Untergruppen, die beginnen, ein Eigenleben zu führen. Ab etwa 20 Mitgliedern ist es bereits fast unmöglich, das Gefühl eines gemeinsamen Teams zu erreichen. Erfordert das Projekt aufgrund seines Umfangs mehr als 20 Mitarbeiter, würde es sich daher eher anbieten, Teilprojekte mit klaren Schnittstellen zu definieren. Dadurch ergibt sich eine bessere Übersichtlichkeit und Steuerungsmöglichkeit des Gesamtprojektes.

Ziele

Ein Team braucht Ziele, deren Erreichung eine gewisse Herausforderung darstellt. Diese Ziele sollten weitgehend identisch mit den Projektzielen sein. Jeder Mitarbeiter verfolgt jedoch auch persönliche Ziele, wie zum Beispiel den erfolgreichen Einsatz seiner Fähigkeiten, die Erweiterung seines technischen Know-Hows und so weiter.

Kompetenzen

Um die gestellten Ziele zu erreichen, bedarf es spezifischer Kompetenzen (oder Qualifikationen), die von den Teammitgliedern mitgebracht oder noch aufgebaut werden müssen. Die benötigten Kompetenzen hängen eng mit den Zielen zusammen und sind überwiegend fachlicher Art. Aber auch die sogenannten Soft Skills, oder Schlüsselqualifikationen spielen in der Projektarbeit bekanntermaßen eine immer wichtigere Rolle.

Interne Strukturen und Team-Kultur: Ein konstruktiver Aufbau der inneren Strukturen in einem Team zieht in der Regel die Bildung einer für dieses Team spezifischen Kultur nach sich. Es lohnt sich darauf zu achten: Gut arbeitende und erfolgreiche Teams zeigen in der Regel eine ausgeprägte Kultur, z.B. indem sie spezielle Kaffeetassen oder eine bestimmte „eigene“ Keks-Dose benutzen. Auch Insider-Witze gehören zur Kultur eines Teams.

Strukturen

Teams sind zum einen in externe Strukturen eingebettet; einerseits durch die Firmenorganisation selbst, aber auch durch Rahmenbedingungen von Auftraggeber- oder Auftragnehmerseite her. Dadurch werden externe Strukturen wie Größe und Zusammensetzung des Teams oder Vorgehensweisen bestimmt. Zum anderen entwickelt ein Team während des Projekts auch interne Strukturen, beispielsweise Untergruppen, oder bestimmte Kommunikations- und Entscheidungswege. Diese internen Strukturen sind von der Dynamik der Gruppe mitbestimmt und können mit den externen Strukturen in Konflikt geraten. Im Spannungsfeld der internen vs. Äußeren Strukturen können auch persönliche Rollenkonflikte entstehen.



Rollen

Auch hier lassen sich im Team extern zugewiesene von intern entstandenen Rollen unterscheiden. So wird beispielsweise der Projektleiter in der Regel von außen bestimmt. Idealerweise nimmt er tatsächlich auch aktiv Leitung wahr und wird in dieser Rolle vom Team intern anerkannt, d.h. die externe Rolle stimmt mit der internen überein. Ist das nicht der Fall, gibt es ein Problem! Und so, wie es eine ganze Reihe von externen Rollen gibt (Entwickler, Datenbankspezialist usw.), gibt es auch mehrere interne Rollen (Kreativer, Pragmatiker usw. [3]), die im positiven Fall in Übereinstimmung gebracht werden, im negativen Fall zu sehr viel „Sand im Getriebe“ führen können.

Betrachtet man etwas genauer, was hinter den oben genannten Merkmalen oder Kriterien von Teams steckt, stellt man fest, dass unter der Oberfläche komplexe Prozesse ablaufen, die einen Projektplan stören oder sogar heftig durcheinander bringen können. Damit sind wir wieder bei der Gruppendynamik angelangt. Um eine weitere Dimension gruppeninterner Prozesse und ihre Auswirkungen auf Projekte verstehen zu können, ist ein kurzer Ausflug in die Sozialpsychologie notwendig.



Gruppendynamik – ein Thema für (IT-)Projekte

Wenn man sich mit Teamentwicklung beschäftigt, ist die Idee, dass Teams während ihres Lebenslaufes eine Reihe von Phasen durchlaufen, die bekannteste. Nach Tuckman spricht man von „Forming“, „Storming“, „Norming“ und „Performing“, d.h. nach anfänglichen Unsicherheiten der Teammitglieder finden zum Teil heftige Auseinandersetzungen statt, die darin münden, dass sich das Team Normen gibt und schließlich seine volle Leistung erbringen kann [4]. Neuere Ansätze schließen noch eine fünfte Phase, nämlich die des Abschieds, an [5]. In einigen Gruppen kann man die Phasen in dieser Form beobachten, allerdings gibt es auch viele, bei denen der Ablauf variiert sich z.B. Phasen wiederholen. Daher erscheint dieses Phasenmodell, auch „Team-Uhr“ [4] genannt, für eine grobe Orientierung recht praktisch, reicht jedoch für eine genauere Diagnose nicht aus. Das Bild der Uhr ist an sich recht eindrücklich: einmal aufgezogen, läuft sie immer weiter. Auch der Gruppenprozess läuft stetig, sobald er einmal angestoßen ist, sprich: das Projektteam zusammengesetzt wurde. Aber was passiert, wenn die Uhr falsch geht oder stehen bleibt? Wie kann man sie reparieren? Dazu wird man sich zunächst einmal den Mechanismus der Uhr anschauen müssen.

Für ein Team – und das Projekt – am kritischsten ist sicher die Zeit, in der die Auseinandersetzungen laufen. Die Frage stellt sich unwillkürlich, warum es diese Auseinandersetzungen überhaupt geben muss? Sozialpsychologische Untersuchungen haben gezeigt, dass sich jede Gruppe grundsätzlich, wenn auch mit unterschiedlicher Zeitdauer und Intensität, mit den Themen „Zugehörigkeit“, „Macht“ und „Intimität“ auseinandersetzt [6].

So auch in jedem Projektteam. Teilweise ist das Thema „Zugehörigkeit“ durch die Zuweisung von außen, wer am Projekt mitarbeitet, abgehandelt. Und doch bleibt das Bedürfnis, seinen Platz und seine Rolle im Team kennen zu wollen. Bevor hier keine Sicherheit besteht, kann der Mitarbeiter seine Fähigkeiten nicht voll einsetzen.

Das nächste Thema „Macht“ wird häufig zum Dauerbrenner in Projekten, insbesondere, wenn mehrere Spezialisten ggf. aus verschiedenen Fachgebieten in einem Team vereint werden sollen. Das erscheint im ersten Moment vielleicht absurd, wird aber sofort klar, wenn man den Begriff „Macht“ durch „Einfluss auf Entscheidungen“ ersetzt.

Das Phänomen des **anonymen Spezialisten**. Gelegentlich kommt es vor, dass Spezialisten für bestimmte Themen (z.B. Know-How über eine spezielle Datenbank) in ein Team aufgenommen werden. Im Verlaufe des Projektes stellt sich heraus, dass der vermeintliche Datenbank Spezialist auch in anderen für das Projekt relevanten Feldern Qualifikationen besitzt. Aus unterschiedlichen Gründen kann es vorkommen, dass der Mitarbeiter keine Gelegenheit erhält sein Know-How einzusetzen. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass er sich enttäuscht zurückzieht und seine Kompetenzen nicht mehr vollständig ins Projekt einbringt.



Wer kennt nicht die nahezu endlosen Auseinandersetzungen von Entwicklern um die Frage, wie der Code zu kommentieren ist? In der Regel werden hier aber sogenannte „Stellvertreter-Diskussionen“ geführt, d.h. hier wird nicht konstruktiv um technisch relevante Fragen gestritten, sondern hier werden Einfluss und Rangordnung verhandelt. Dieser Konflikt verschärft sich in der IT-Branche noch dadurch, dass unter IT-Spezialisten ein meritokratisches Hierarchiedenken [7] sehr verbreitet ist, d.h. es wird der Anspruch erhoben: „Wer am meisten Erfolge / die größte Erfahrung zu verzeichnen hat, hat am meisten zu sagen“.

Der Begriff der **Meritokratie** geht auf den Soziologen Michael Young zurück [7]. In einer Meritokratie werden die Herrscher aufgrund ihrer Leistung ausgewählt. Unter IT-Spezialisten ist eine meritokratische Grundhaltung sehr häufig anzutreffen. Der erfahrene **Senior-Entwickler** hat mehr Einfluss und Macht als der „normale“ Entwickler oder gar der **Junior-Entwickler**.

Auch das Thema „Intimität“ wird einleuchtender, wenn man es mit dem Begriff „Vertrauen“ oder „Verlässlichkeit“ ersetzt. Wenn nicht klar ist, auf wen man sich im Team verlassen kann, wird eine offene Diskussion nicht möglich sein. In jedem Projekt passieren Fehler oder es werden Wege beschritten, die sich als Sackgasse erweisen. Wenn kein Vertrauen ins Team besteht, werden solche Fehler vielleicht nicht einmal angesprochen, weil die Angst da ist, dass die Probleme nicht von den anderen aufgefangen und gemeinsam gelöst, sondern dass sie als Munition bei der Austragung von Machtkämpfen verwendet werden, im schlimmsten Fall gegen einen selbst.

Jede Gruppe beschäftigt sich unvermeidlich mit den oben genannten Themen und durchläuft grob die angegebenen Phasen. Die Beispiele haben verdeutlicht, was es bedeutet, wenn man die Uhr einfach nur aufzieht und sich dann darauf verlässt, dass sie schon irgendwie laufen wird. Mit anderen Worten: der Gruppenprozess wird dem Zufall überlassen. Bis zu einem gewissen Maß geht das vielleicht gut. Aber sobald „Sand im Getriebe“ ist, sollte bekannt sein, an welchem Rad im Mechanismus ein Projektleiter drehen kann, damit sie wieder „rund“ läuft. Oder noch besser: man überlässt eben nicht dem Zufall, wann sich das Team mit welchem Thema befasst. Wenn die produktive Projektarbeit beginnt, sollten die Auseinandersetzungen um „Zugehörigkeit“, „Einfluss“ und „Vertrauen“ weitgehend beendet sein.

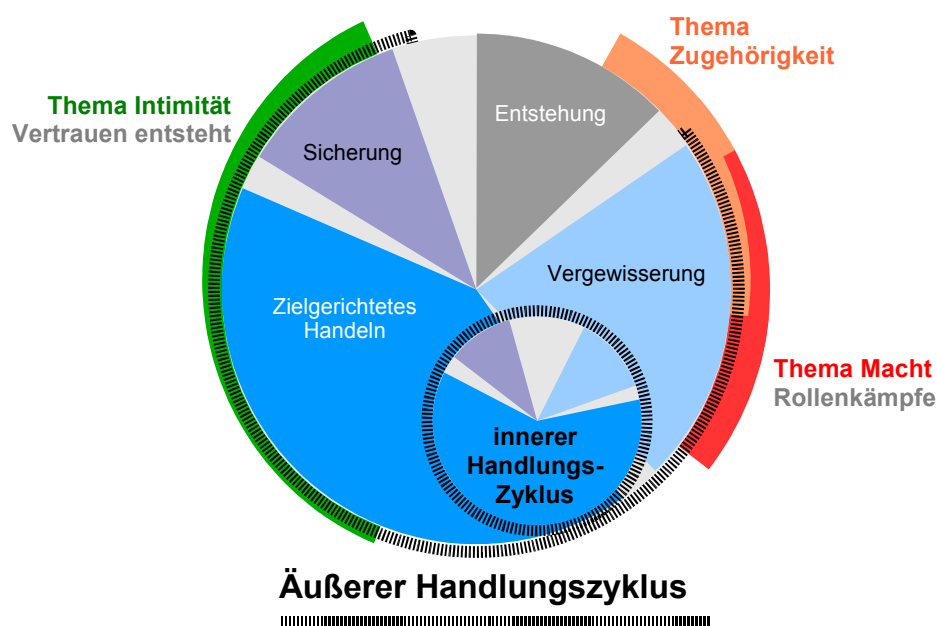
Die hier vorgetragenen Überlegungen stellen die Basis des im folgenden dargestellten „Team-Uhrwerks“ dar. Ein weiterer, sehr wichtiger Aspekt, der in unserem Modell aufgegriffen wird, ist der Erfahrungswert, dass ein Team oft am Ende eines erfolgreichen Projekts am leistungsfähigsten ist. Es stellt sich also die Frage, wie diese Leistungsfähigkeit so früh wie möglich herbeigeführt werden kann. Überdies sollte darauf geachtet werden, dass der entstandene Kompetenz- und Motivationsgewinn nicht verloren geht, sondern bewusst für die Firma gesichert wird.



Das Prinzip des Team Uhrwerks

Insgesamt stellt das Team-Uhrwerk ein Steuerungsinstrument dar, welches die zielgerichtete Beeinflussung des Gruppen-Prozesses während eines laufenden Projekts ermöglicht, dabei gleichzeitig die speziellen Eigenschaften von IT-Projekten berücksichtigt und mit den gängigen Vorgehensmodellen in diesem Bereich kompatibel ist. So wie in einem mechanischen Uhrwerk mehrere Zahnräder ineinander greifen und eines das andere antreibt, so spielen sich in einem Projektteam mehrere Prozesse gleichzeitig ab, wobei einer den anderen antreibt und / oder beeinflusst.

Der Grundgedanke des Uhrwerk-Modells ist nun der, dass diese Prozesse aus Sicht der Projektleitung nicht beliebig „laufen gelassen,“ werden. Die oben dargestellten Themen müssen bearbeitet, die Phasen durchlaufen werden, es gibt ganz normale Projektarbeit, die getan werden muss. Der Kunstgriff besteht nun darin, das Team gezielt darin zu beeinflussen, wann es was tut.



Die Grafik stellt im wesentlichen ein größeres, äußeres und ein kleineres, inneres „Zahnrad“ dar. Wir nennen das größere den „äußeren Handlungszyklus“ und das kleinere den „inneren Handlungszyklus“. Wie die beiden Zyklen jeweils aufgeteilt sind und wie man sich dies zur gezielten Intervention im Projektablauf zunutze machen kann, erläutern die nächsten Abschnitte.



Der äußere Handlungszyklus

Den äußeren Handlungszyklus könnte man sich in etwa wie den Stundenumlauf einer mechanischen Uhr vorstellen. Er besteht aus vier Phasen, die ihrerseits von bestimmten Themen beherrscht werden, und wird von dem inneren Handlungszyklus angetrieben. Um den spezifischen Bedingungen von IT-Projektabläufen besser gerecht werden zu können und um die verschiedenen gruppenspezifischen Ansätze besser überein bringen zu können, ist es sinnvoll, Gruppenphasen und —themen in etwas veränderten Phasen neu zu ordnen:

Entstehung

Die Projektgruppe wird zusammengestellt. Selbst wenn sich ein Teil der Mitarbeiter bereits kennt und schon miteinander gearbeitet hat, ergeben sich durch ein neues Projekt doch immer wieder neue Konstellationen, andere Ziele und damit neue Voraussetzungen. Ein neuer Gruppenprozess beginnt.

Vergewisserung

In der zweiten Phase werden die Fragen nach Zugehörigkeit, Einfluss und Rollen geklärt. Für den Gruppenprozess dürfte dies die wichtigste Zeit sein, da hier das Netzwerk zu wachsen beginnt, das später – insoweit es den Gruppenprozess betrifft – die Handlungsphase tragen wird. Kennzeichen dieser Phase ist, dass die Klärungen zunächst noch verbaler Natur sind und die sich anbahnenden Beziehungen einer Bestätigung im Handeln bedürfen.

Zielgerichtetes Handeln

Durch die Klärung der oben erwähnten Themen ist innerhalb der Gruppe ein Netzwerk von Beziehungen entstanden. Idealerweise herrscht im Team nun das Gefühl „Wir schaffen das“ vor, Probleme können offen diskutiert werden, die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig. Für ein Projekt ist dies die wichtigste Phase: hier muss produktiv gearbeitet werden. Dieses Handeln sollte in einem Projekt auch den größten Zeitraum einnehmen.

Die Bedeutung des Kick-Off

Eine ausführliche Kick-Off-Veranstaltung wird oft aus Zeitgründen vernachlässigt. Empirische Studien [1] zeigen allerdings dass in vielen nicht erfolgreichen Projekten den Mitarbeitern nicht einmal klar war wer zum Projekt gehört oder welche Ziele das Projekt hatte.

In gescheiterten Projekten wird von Beteiligten sehr häufig das Fehlen der gegenseitigen Unterstützung bzw. die Möglichkeit offene Diskussionen zu führen genannt. In einer Online Umfrage zeigte sich bei diesen Faktoren, die größten Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Projekten. [1]



Sicherung

Nach der Handlungsphase, also nach einem erfolgreich abgeschlossenen Projekt, stellt sich eine Phase der Entspannung bzw. der Zufriedenheit mit dem Erreichten ein. In dieser Zeit dominiert das Gefühl „Wir haben es gemeinsam geschafft!“. Die Beziehungen, die in der Phase der Vergewisserung zu wachsen begonnen haben, haben den Belastungstest bestanden. Wichtig ist auch hier eine bewusste Gestaltung dieses Abschnitts. Eine analytische Auswertung der Projektarbeit ermöglicht ein auf künftige Projekte ausgerichtetes Qualitätsmanagement. Der Kompetenz- und Motivationszugewinn von Mitarbeitern stellt einen zusätzlichen Profit aus Sicht der Personalentwicklung und sollte entsprechend festgehalten werden.

Kick-Out

Ebenso wichtig wie der strukturierte Beginn eines Projekts ist das strukturierte Ende. Hier wird die „Ernte eingefahren“, d.h. es werden Ergebnisse und Erkenntnisse gesichert. Grundsätzlich gilt auch hier: Nach dem Projekt ist vor dem Projekt!

Ein Umlauf des äußeren Handlungszyklus entspricht in etwa zeitlich dem Ablauf eines Projekts. Am Ende jedes durchlaufenen Handlungszyklus steht dem Modell zufolge die Zunahme von Vertrauen und Kompetenzen, mit anderen Worten die Zunahme der Leistungsfähigkeit des Teams. Folglich wäre es ideal im Sinne einer erfolgreichen Projektarbeit, wenn es möglich wäre, diesen großen, oder „äußeren Zyklus“ in mehrere kleinere, „innere Zyklen“ zu unterteilen.

Der innere Handlungszyklus als Antrieb

Stellt man sich den äußeren Handlungszyklus als den Stundenumlauf einer Uhr vor, so stellt der innere Handlungszyklus in etwa den Minutenumlauf dar, der die Stunde durch mehrere seiner Umläufe antreibt.

Wie oben beschrieben, wäre es wünschenswert, die volle Leistungsfähigkeit eines Teams nicht erst am Ende eines Projekts zu erreichen, sondern schon vorher. Die Idee des Handlungszyklus bietet hier einen guten Ansatzpunkt. Innerhalb des Projektes werden kleinere Arbeitspakete quasi als Miniprojekte aufgefasst. Die Durchführung dieser Miniprojekte unterstützt und beschleunigt den gesamten Gruppenprozess. Werden unterschiedliche Aufgaben an wechselnde Konstellationen von Mitarbeitern vergeben, so wird die Entstehung des Netzwerkes an Vertrauensbeziehungen rapide beschleunigt. Die verbal verhandelten Beziehungen werden in der Handlung bestätigt und früh gefestigt.

Der innere Handlungszyklus lässt sich naturgemäß leichter in Projekten umsetzen, die ein evolutionäres oder agiles Vorgehensmodell verwenden. Allerdings lassen sich auch in Projekten mit Wasserfall- oder V-Modell Teile des Projektplanes als Miniprojekte herauslösen.



Mit diesen inneren Handlungszyklen werden mehrere Effekte erzielt:

- Die Entstehung des Vertrauensnetzwerks wird beschleunigt, da der Test der Verlässlichkeit in mehreren kleinen Schritten erfolgen kann.
- In Projekten mit evolutionärem Vorgehensmodell werden bereits relevante Teile der Projektarbeit in kleinen Schritten abgearbeitet.
- Eine Verzahnung mit klassischen Projektplänen ist leicht möglich. Die geplanten Meilensteine können sogar in der Bedeutung aufgewertet werden. Somit wird insgesamt die Plan-Verfolgung transparenter.
- Die Aufspaltung in kleinere Schritte schafft für den Projektleiter mehr und gezieltere Möglichkeiten der Intervention.

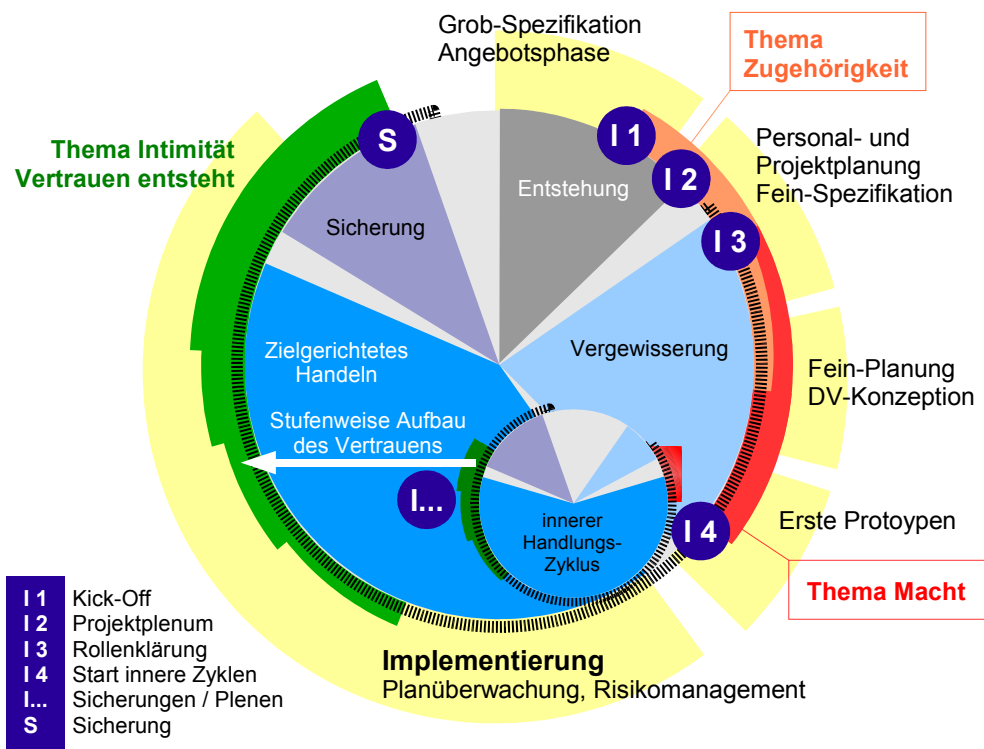
Die Absicherung der Rollenklärung durch mehrmaliges Durchlaufen von kleineren Handlungszyklen erlaubt zudem die Verkürzung der Vergewisserungs-Phase zugunsten der Handlungsphase. Die Auseinandersetzungen um „Zugehörigkeit“ und „Macht“ können sich sonst ohne explizite Steuerung mitsamt den dazugehörigen Konflikten leicht über das ganze Projekt hinziehen.



Der Lauf des Team-Uhrwerks

So wenig ein Uhrwerk von alleine läuft, so wenig entwickelt sich eine Gruppe ohne Antrieb zum erfolgreichen Team. Der Projekt- oder Teamleiter muss hier die bildliche „Triebfeder“ des Uhrwerks verkörpern, mit anderen Worten: er muss zur richtigen Zeit am richtigen Rad drehen und das Uhrwerk in Gang setzen bzw. halten. In der nachstehenden Grafik sind die im Team-Uhrwerk ablaufenden Phasen, der Antrieb durch den inneren Handlungszyklus und der Zusammenhang mit klassischen Vorgehensmodellen in IT-Projekten dargestellt. Ergänzend sind die wichtigen Meilensteine bzw. Interventionen für steuernde Eingriffe in die Gruppendynamik dargestellt:

Die gelb unterlegten Phasen entsprechen dem klassischen Projektablauf.



Unabhängig vom konkreten Vorgehensmodell lassen sich in jedem Projekt grob diese Phasen identifizieren. Die wichtigsten Interventionen (siehe blaue Markierungen), die die Entwicklung des Teams unterstützen, sollten konsequent eingesetzt werden. Im Einzelnen sind dies:



I 1 Kick-Off

Mit einfachen Mitteln lässt sich hier bereits eine große Wirkung erzielen. Bei kleinen Projekten genügt unter Umständen bereits eine gemeinsame Sitzung mit eineinhalb Stunden Dauer. Ein Kick-Off sollte auf jeden Fall eine Abklärung des gemeinsamen Verständnisses der Projektziele sowie eine Vorstellung aller Projektmitarbeiter beinhalten. Es sollten grundsätzlich möglichst alle Mitglieder des künftigen Projektteams am Kick-Off teilnehmen. Können Einzelne nicht anwesend sein, kann das die Gruppendynamik negativ beeinflussen. Da die Anfangsphase einer Gruppe immer stark von Unsicherheiten geprägt ist, wirkt es sich günstig auf den Gruppenprozess aus, wenn die Projektleitung klar strukturiert und gut vorbereitet ist.

I 2 Projektplenum

Wenn die Spezifikation voranschreitet, werden die Ziele detaillierter und damit die Anforderungen an das Know-How klarer. Gleichzeitig geht die Gruppe vom Prozess her langsam in die Phase der „Vergewisserung“ über. Diese Phase ist allgemein stark geprägt von Unruhe. Inhaltlich werden vielleicht nochmals Ziele geändert, unter Umständen verändert sich auch die Zusammensetzung des Teams, die ersten Stellvertreter-Diskussionen kommen auf. Besonders wichtig ist in dieser Phase daher zum einen die Transparenz des Geschehens. Wissen schafft Sicherheit. Zum anderen ist die stringente Moderation von Diskussionen durch die Projektleitung bedeutungsvoll, damit die – gruppenspezifischen – Auseinandersetzungen in konstruktiven Bahnen bleiben. Äußerst hilfreich ist hierbei das Herbeiführen einer aktiven Rollenklärung.

Das Projektplenum

Für die Steuerung des Gruppenprozesses ist es unabdingbar, dass sich alle Mitglieder des Projektteams von Zeit zu Zeit im Plenum treffen. Hier gibt es die Möglichkeit, eventuell dazu gekommene Projektmitglieder vorzustellen, Veränderungen bekannt zu geben, Ergebnisse mit zu teilen und sonstige das Projekt betreffende Informationen auszutauschen. Ohne Projektplenum besteht die Gefahr, dass sich das Projektteam in Untergruppen zerfasert, die sich den gemeinsamen Projektzielen und dem Projektteam nicht mehr verpflichtet fühlen.

I 3 Aktive Rollenklärung

Ein großer Teil der Auseinandersetzungen in einer Gruppe dreht sich um die Themen „Zugehörigkeit“ und „Macht“. Eine aktive Rollenklärung kann diesen Prozess transparent und konstruktiv unterstützen, indem sich die Teammitglieder explizit und offen mit ihren Qualifikationen und daraus herleitend mit ihrer Rolle bzw. ihrem Platz im Team beschäftigen.



I 4 Start der inneren Handlungszyklen

Nach Abschluss der Rollenklärung können die ersten inneren Handlungszyklen gestartet werden. Die Verteilung der Aufgaben sollte sich hierbei an den Ergebnissen der Rollenklärung orientieren. Durch die gemeinsame Arbeit an Teilabschnitten des Projekts können sich die entstehenden Beziehungen unter den Teammitgliedern im Handeln bewähren. Erfolge sollten unbedingt gesichert und dem Gesamtteam mitgeteilt werden. Misserfolge sollten gründlich analysiert und kompensiert werden.

I... Weitere Projektplenen / Sicherung der inneren Handlungszyklen

Jeder abgeschlossene Handlungszyklus muss ausgewertet werden. Das Ergebnis der Auswertung muss den Beteiligten bzw. der gesamten Gruppe deutlich gemacht werden. Um dies zu erreichen, werden die Ergebnisse eines Miniprojektes bzw. Handlungszyklus von der Teilgruppe in einem Projektplenum präsentiert. Dadurch wird allen transparent, dass das Projekt fortschreitet, jedem wird auch klar, dass er seinen Teil zum Gesamtfortschritt beiträgt. Um zu vermeiden, dass sich Teilgruppen bilden, die ein Eigenleben führen, sollte jeder Mitarbeiter an mindestens zwei Handlungszyklen in unterschiedlicher Konstellation beteiligt werden. Wie bei den vorangegangenen Plenen ist es auch hier wichtig, dass möglichst alle Mitarbeiter anwesend sind. Unter Umständen lässt sich ein Teil der ohnehin stattfindenden Projektsitzungen hierfür verwenden, so könnte z.B. die erste halbe Stunde für das Plenum reserviert werden, um danach ggf. in kleinerem Kreise mit einer spezielleren Agenda die Sitzung fortzusetzen.

S Sicherung und Kick-Out

Auch nach Abschluss des finalen Handlungszyklus, d.h. am Ende des Projektes, ist eine Ergebnissicherung von großer Bedeutung. Eine saubere Auswertung ermöglicht das Lernen aus Fehlern für künftige Projekte – ein wichtiger Beitrag zum Qualitätsmanagement. Die Mitarbeiter schöpfen aus dem Erfolg und aus ihrem eigenen gelungenen Beitrag einen großen Teil ihrer Motivation. Die finale Sicherung bietet auch die Möglichkeit, sich ins Bewusstsein zu rufen, was jede(r) einzelne im Verlauf des Projektes an Qualifikationen gewonnen hat; dies kann einen erheblichen Beitrag zur Personalentwicklung darstellen.

Projektleitung – Zauberei?

Was muss ein erfolgreicher Projektleiter alles können bzw. wo kann er es lernen? Hier verhält es sich ähnlich wie mit anderen Qualifikationen: je nachdem, was er / sie an Grundkenntnissen und Erfahrung mitbringt, können wichtige Techniken wie Moderation, Intervention, Kompetenzmatrix oder Auswertung durch Erarbeiten von Hintergrundwissen und gezieltes Coaching in Projekten erweitert werden. Unabdingbar ist hier allerdings das Prinzip „Learning by Doing“!



Fazit

Damit mehr Projekte erfolgreich abgeschlossen werden können, muss die Steuerung des Gruppen-Prozesses von Projektteams ins Bewusstsein und ins Handeln des Projektmanagements gelangen. Die Leistungsfähigkeit des Teams hängt wesentlich von diesem Prozess ab und sollte nicht durch Untätigkeit dem freien Spiel der Kräfte, und damit dem Zufall überlassen werden. Dies erfordert insbesondere:

- die zielgerichtete Beeinflussung und Moderation des Gruppenprozesses
- bewusste Anstöße und Interventionen durch die Projektleitung (Kick-Off, transparente Rollenklärung, Team-Kompetenzmatrix, bewusstes Einsetzen innerer Handlungszyklen, Kick-Out)
- die bewusste Sicherung von Zwischen- und Endergebnissen, und damit auch die konsequente Erhaltung von Werten und Zugewinn für Firma und Mitarbeiter.

Die konsequente Anwendung des Team-Uhrwerks ermöglicht all dies und kann zudem in alle gängigen Vorgehensmodelle integriert werden. Das Projekt-Risiko wird vermindert, Qualitätsmanagement erleichtert und die Motivation der Mitarbeiter langfristig gestärkt. Weiterbildung und Coaching (auch für den Projektleiter!) sind in weiten Teilen „in situ“, also im Projekt selbst, möglich. Der Firma bleibt wichtiges Know-How durch gegenseitiges Coaching und konsequente Ergebnissicherung erhalten.



Literatur

- [1] Die Bilanz des (Miss)-Erfolges, Erfahrungen in IT Projekten
Cleo Becker, Dr. Eberhard Huber, Online Umfrage in Zusammenarbeit mit dem
Zentrum für Schlüsselqualifikationen der Universität Mannheim
pentaeder Eigenverlag: pbp_2008_01

- [2] Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei IT-Projekten
Umfrage durchgeführt von " GULP - Das Portal für IT-Projekte"
GULP Information Services GmbH
http://www.gulp.de/kb/it/projekt/erfolgskriterien_f.html

- [3] Belbin, R. Meredith
Team Roles at Work . – Oxford : Butterworth-Heinemann 1993. - 134 S.

- [4] Tuckman, Bruce W.: Developmental Sequence in Small Groups,
Psychological Bulletin, vol. 63, 1965, pp. 384-399.

- [5] Bender, Susanne.
Teamentwicklung: Der effektive Weg zum „Wir“. München: Beck-
Wirtschaftsberater im dtv 2002

- [6] Antons, Klaus et al.
Gruppenprozesse verstehen : Gruppendynamische Forschung und Praxis.
Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2004

- [7] Michael Dunlop Young
Rise of the Meritocracy, 1957
Transaction Publishers
Auflage: 1994 Reprint, ISBN: 1560007044

- [8] Honneth, Axel
„Das Ich im Wir. Anerkennung als Triebkraft von Gruppen“, in: Ardjomandi,
Mohammed E. (Hg), Jahrbuch für Gruppenanalyse und ihre Anwendungen Bd.
9: Ringen um Anerkennung in und zwischen Gruppen.
Heidelberg: Mattes Verlag 2003, S. 5 – 21

- [9] Jetter, Frank / Skrotzki, Rainer (Hg.)
Führungskompetenz: Die Führungskraft als Vorbild, Manager, Koordinator,
Macher, Teamentwickler, Coach, Experte und zugleich Lernender.
Regensburg / Berlin: walhalla Fachverlag 2005.