

## 14 Thesen zu Projektmanagement und Teamentwicklung

1. Projekte sind herausragende Einzelvorhaben mit definiertem Anfang und Ende (Ziel).
2. Das Herausragende kann in der Herausforderung durch das Ziel oder die Zeit bestehen. Ohne den Aspekt des Herausfordernden, den das Projekt von der Routine unterscheidet, macht das Wort keinen Sinn.
3. Ob ein Projekt als Einzel- oder Gruppenarbeit durchgeführt wird, hängt von der Komplexität der Aufgabe ab. Vom Begriff her können Projekte auch von einzelnen Menschen durchgeführt werden (z.B. das Schreiben eines neuen Romans in einer begrenzten Zeit). Von einem gewissen Komplexitätsgrad jedoch sind sie nur noch als arbeitsteilige Gruppenleistung zu realisieren.
4. Als zeitgebundene Prozesse folgen Projekte einem typischen Lebenszyklus, der folgende Phasen und Aufgaben umfasst:

Definitionsphase	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemanalyse</li><li>• Zielklärung</li><li>• Potenzialanalyse</li><li>• Definition des Projektes</li><li>• Grobplanung</li><li>• Durchführbarkeitsprüfung</li><li>• Wirtschaftlichkeit</li><li>• Projektauftrag</li></ul>
Planungsphase	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definition der Arbeitspakete</li><li>• Lastenhefte</li><li>• Feinplanung</li><li>• Verantwortung klären</li><li>• Risikoanalyse</li><li>• Definition Schnittstellen</li></ul>
Realisierungsphase	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitspakete durchführen</li><li>• Projektverfolgung</li><li>• Steuerung bei Abweichungen</li><li>• Planung aktualisieren</li><li>• Abnahme</li></ul>
Abschlussphase	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektabschlussbericht</li><li>• Reintegration der Mitarbeiter</li><li>• Auflösung des Projektes</li></ul>

4. Die Qualität des Projektmanagements macht sich daran fest, wie gründlich, planvoll und kontrolliert-angemessen diese Phasen durchschritten werden.
5. Dazu bedarf es auch einer klaren Projektaufbaustruktur. Die Trias Projektlenkung – Projektleitung – Projektgruppe hat sich hier als sinnvoll erwiesen, wobei
  - a. in der Projektlenkung die Auftraggeber und Entscheider sowie die Projektleitung sitzen sollten,

- b. die Projektleitung die Grobziele, Entscheidungen und Verantwortlichkeiten trägt,
  - c. die Projektleitung u.a. als eine Art Koordinator zwischen Projektleitung und -Gruppe agiert. Sie ist also für die reibungslose Kommunikation zwischen beiden verantwortlich. Damit zeichnet sie auch dafür verantwortlich, dass alle Lebens-Phasen des Projektes in enger Abstimmung mit dem Leitungsgremium durchgeführt werden. Nur so sind Abweichungen von den Vorstellungen des Auftraggebers zu vermeiden.
6. Die Projektleitung muss dazu fachliche, organisatorische und kommunikative Fertigkeiten besitzen. Darüber hinaus braucht sie auch ein gesundes Maß an Machtwillen: Nur so kann sie auch für die Interessen der Gruppe und des Projektes in den diversen Gremien der Organisation kämpfen.
  7. Es ist wünschenswert, dass sie auch über die Fertigkeit verfügt, einzelne Menschen und Gruppen zielorientiert zu motivieren, zu betreuen und zu moderieren. Wenn die Leitung diese Teamleitungsfertigkeiten nicht oder nur unzureichend besitzt, muss sie eine andere Person übernehmen (z.B. der Stellvertreter oder ein Gruppenmitglied)
  8. Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben, mit Freude an die Arbeit gehen und hervorragende Leistungen in einem Klima wechselseitiger menschlicher Anerkennung zusammenarbeiten. Teams brauchen also
    - a. eine hohe Identifikation mit dem Ziel
    - b. Herausforderungen, die jeden einzelnen zu Höchstleistungen anspornt,
    - c. Menschen, die sich akzeptieren,
    - d. eine Größe, die sie arbeitsfähig und übersichtlich hält – in der Regel um die zehn Personen (was ja auch für die meisten Mannschaften in Mannschaftssportarten gilt), sowie
    - e. eine Arbeit oder Aufgabe, die nur durch das stimmige oder harmonische Zusammenspiel einer Mannschaft möglich ist. Teamleistungen benötigen das Mannschaftsspiel, das mehr ist als die Summe der Einzelleistungen. Das Projekt, ein Buch zu schreiben, gehört in der Regel nicht dazu.
  9. Nicht jedes Projekt braucht also Teams, aber jedes Team braucht eine projektähnliche Herausforderung, um bestehen zu können. Das gilt für Fußballmannschaften ebenso wie für die Feuerwehr im Einsatz oder klassische Projektgruppen. Sobald die Arbeit zur bloßen Routine abgeleitet, verblasst auch die Qualität des Teams.
  10. Als soziale Gebilde sind Teams ebenfalls lebendige Systeme mit einem für diese typischen Lebenszyklus, den man – etwas griffig – formuliert, in vier Phasen gliedern kann:

#### **Testphase**

- Man versucht, seine Position in der Gruppe zu finden. Jeder fährt seine psychologische Antenne aus und richtet sie auf die subtilen nonverbalen Signale. Dabei sind die Methoden verschieden: die

	<p>einen sind anfangs sehr zurückhaltend und spielen den Beobachter, während andere sofort loslegen und Liebenswürdigkeiten austeilen. Es wird eine "freundliche Kollegialität entwickelt. Die leider nur oberflächlich ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Als Team müssen die Mitglieder jedoch einen tieferen Zugang zueinander finden.</li> </ul>
<b>"Nahkampf"-phase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zum Wachstumsprozess eines Teams gehört, dass die Mitglieder Beziehungen zueinander aufbauen, um sich Macht und Einfluss zu verschaffen. Bestimmte Personen bilden dabei Kristallisationspunkte. Dabei kommt dem Teamchef eine besondere Bedeutung zu. Die Gruppe beobachtet und bewertet sein Verhalten - und entweder wird seine Führung akzeptiert oder nicht.</li> <li>• In dieser Phase entscheidet sich, wie man zusammenarbeitet, wer Kontrollfunktionen ausübt, wie sie ausgeübt werden und was mit denen geschieht, die gegen die Normen verstoßen</li> </ul>
<b>Organisierungs-/Arbeitsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn das Problem der Kontrolle gelöst ist, kann sich die Gruppe wieder in die Arbeit stürzen. Jetzt braucht die Gruppe die Unterstützung und das Engagement aller Mitglieder.</li> <li>• In dieser Phase muss die Gruppe lernen, mit Problemen kreativ, flexibel und effektiv umzugehen. Gelingt ihr das nicht, wird sie ewig mit Verlusten arbeiten.</li> </ul>
<b>Verschmelzungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Teammitglieder zeigen und pflegen Kontakt untereinander - manchmal gar Freundschaften. Zwanglosigkeit im Umgang miteinander. Es herrscht die Gewissheit, dass jeder bereit ist einzuspringen, wenn Not am Mann ist.</li> <li>• Einem Außenstehenden fällt die Geschlossenheit der Gruppe auf.</li> <li>• Das Team befasst sich auch damit, seine Aufgabe und Rolle innerhalb der Gesamtorganisation zu klären.</li> </ul>

11. Gruppen von Menschen, die neu zusammenkommen um zusammen zuarbeiten, sind also noch nicht sofort zu Spitzenleistungen und einem hohen Gefühl der Zusammengehörigkeit bereit.

12. Aber selbst, wenn eine Gruppe die Verschmelzungsphase erreicht hat, ist es nicht sicher, dass sie auch dort bleibt und weiter eine Spitzenmannschaft darstellt. Viele Faktoren können zu solch einer Rückentwicklung beitragen – z.B. das Ausbleiben von herausfordernden Zielen (weil das Projekt abgeschlossen ist), sich häufende Misserfolgserlebnisse, abnehmende/fehlende Akzeptanz bei den „Mächtigen“ der Organisation oder starke Konflikte unter Teammitgliedern – z.B. weil neue Mitglieder hinzugekommen sind.
13. Das Team zu *entwickeln*, ist also eine Aufgabe, die sich andauernd stellt. Dazu aber muss dessen Entwicklungsstand kontinuierlich beobachtet und reflektiert werden. Wie bei der körperlichen Gesundheit sollte dies vorsorglich und nicht erst dann geschehen, wenn es schon fast zu spät ist.
14. Vom Prinzip her kann solch eine Teamdiagnose durchaus das Team und sein Leiter selbst erstellen. Um aber dem Verdacht der Verzerrung und Beeinflussung der Ergebnisse zu begegnen, macht es Sinn, die Diagnose von einer Stelle machen zu lassen, die dazu sowohl qualifiziert als auch von allen im Team als neutral angesehen wird.