

# Beratung eines Entwicklungsteams -

(Arbeitsergebnis aus unserer Arbeitspraxis)



DIE UNTERNEHMENSBERATUNG



|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>VORWORT</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>EINIGE ERLÄUTERENDE ANMERKUNGEN ZUM PROBLEM DER PROJEKTLEITUNG AUS PROZEßORIENTIERTER SICHT</b> | <b>3</b>  |
| 2.1      | Projektleitung - zum Einstieg eine abstrakte Definition  | 3         |
| 2.2      | Die Bedeutung sozialer Prozesse für den Projekterfolg  | 3         |
| 2.3      | Sinn von Prozeßanalysen für die Verbesserung der Projektarbeit                                     | 3         |
| 2.4      | Einige Rahmendaten   | 4         |
| <b>3</b> | <b>SOZIALE PROZESSE IN DER PROJEKTGRUPPE</b>   | <b>4</b>  |
| <b>4</b> | <b>NORMEN IN DER PROJEKTGRUPPE, DIE SICH AUF DIE SOZIALEN PROZESSE IM PROJEKTTEAM AUSWIRKTEN</b>   | <b>6</b>  |
| 4.1      | Zunächst wieder eine Definition - Normen   | 6         |
| 4.2      | Normen dieser Projektgruppe  | 7         |
| 4.3      | Folgen für die Projektarbeit   | 8         |
| <b>5</b> | <b>MAßNAHMEN ZUR VERBESSERUNG DER SITUATION DES PROJEKTES</b>                                      | <b>10</b> |
| 5.1      | Sicherstellung der Unterstützung durch den internen Auftraggeber – kaufmännischen Leiter           | 10        |
| 5.2      | Veränderung des Charakters von Projektreviews  | 10        |
| 5.3      | Erarbeitung von Kontrakten   | 11        |
| 5.4      | Verbesserung der Beziehungen zwischen Projekt und Projektumwelt                                    | 11        |
| 5.5      | Gemeinsame Entwicklung einer tragfähigen Projektplanung  | 11        |
| 5.6      | Veränderung der Sitzungskultur   | 12        |
| 5.7      | Veränderung der Rollenstruktur zwischen Gruppe und Projektleitung                                  | 12        |

## Vorwort

Das vorliegende Fallbeispiel ist deshalb von großem Nutzen, weil die hier geschilderten Probleme, Ursachenbeschreibungen und schließlich Lösungsansätze in vielen Projekten verbreitet sind. Es soll eine Anregung sein, die täglichen Probleme des Projektmanagement nicht nur als fachliche, sondern besonders als Probleme der Zusammenarbeit und der sozialen Prozesse im Projekt zu verstehen.

# **1 Einige erläuternde Anmerkungen zum Problem der Projektleitung aus prozeßorientierter Sicht**

## 1.1 Projektleitung - zum Einstieg eine abstrakte Definition

Projektleitung ist eine echte Managementaufgabe. Die Funktion von Projektleitung ist das Management der komplexen Aufgabe "Projekt" innerhalb eines komplexen *sozialen Systems* zum Zweck eines *effizienten und ziel-führenden* Projektprozesses – unter Einhaltung der Kosten-, Termin- und Qualitätsziele. Projektleitung ist also *nicht* der beste und qualifizierteste Fachspezialist für das Projektthema.

## 1.2 Die Bedeutung sozialer Prozesse für den Projekterfolg

In der Regel stürzt sich ein Projektteam auf die inhaltliche Herausforderung einer Projektaufgabe. Dabei werden oft die Rahmenbedingungen eines Projektes weitgehend außer Acht gelassen. Erst im Laufe eines Projektes, wenn es schwieriger wird und mühsamer, als gedacht, wenn Reibungsverluste auftreten, wichtige Teammitglieder nicht verfügbar sind, wenn Kunden plötzlich zusätzliche Wünsche an das Projekt haben wird deutlich, daß die eigentliche, inhaltliche Aufgabe des Projektes oft das geringere Problem darstellt. Die schwierigen Prozesse außerhalb der eigentlichen Projektaufgabe sind es, die den Projektleiter sehr fordern.

Unter Prozessen verstehen wir in diesem Zusammenhang soziale Prozesse, d. h. den Umgang, die Kommunikation, die Beziehung der Mitglieder eines Projektteams unter- und zueinander sowie des Projektteams zu Kunden, Auftraggeber, Restorganisation, etc. Wenn diese Prozesse gestört sind, kann ein Team auch der größten Fachleute nur ein suboptimales Ergebnis im Projekt zustandebringen. Aus diesem Grund haben die sozialen Prozesse in einem Projekt einen hohen Stellenwert für den Projekterfolg.

## 1.3 Sinn von Prozeßanalysen für die Verbesserung der Projektarbeit

Der Sinn von Prozeßanalysen ist es, durch eine kritische Reflektion des Geschehenen Verbesserungen in der Zukunft zu erzielen. Dahinter steckt die Idee, daß die Leistungsfähigkeit einer Projektgruppe, ihre Fähigkeit, Probleme zu lösen und damit ihre erfolgreiche Projektarbeit in engem Zusam-

menhang mit den sozialen Prozessen während der Zusammenarbeit stehen. Je weniger die sozialen Prozesse funktionieren, desto weniger gut sind die sachlichen Ergebnisse des Projektes – was sich langfristig auf Termintreue und Kosten des gesamten Projektes auswirkt.

Der Sinn einer Prozeßanalyse ist also, jene komplizierten Prozesse transparent zu machen, die die Arbeitsfähigkeit behindern, obwohl die Beteiligten oft hoch qualifiziert für ihre Projektaufgabe und guten Willens sind und sich wirklich anstrengen, ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Prozeßanalysen sind subjektive Sichtweisen, da die Wahrnehmung und Deutung der sozialen Prozesse immer von dem Betrachter abhängen. Es ist daher nicht der Sinn, um die Objektivität, Wahrheit und Richtigkeit zu streiten, sondern Ideen zu bekommen, an welchen Stellen die sozialen Prozesse nicht funktionieren oder nicht ausreichend gut. Das ist eine Voraussetzung, um Ansatzpunkte für die Verbesserung der sozialen Prozesse zu bekommen.

Projektleitung steht also während des gesamten Projektverlaufes vor der Herausforderung, die sozialen Prozesse im Projekt zu be(ob)achten und an der richtigen Stelle mit dem richtigen Verhalten so zu intervenieren, daß die sozialen Prozesse verbessert werden.

## 1.4 Einige Rahmendaten

Bei dem Beispiel handelt es sich um ein Projektteam in einem großen Elektroladen mit Sitz in München. Das Projekt hatte eine Durchlaufzeit von 4 Jahren, bestand aus 7 bis 10 Projektteammitgliedern und hatte ein Budget von ca. 4 Mio. DM. Das Ziel des Projektes war ein technisches Produkt, mit dem ein Umsatz von ca. 1 Mrd. DM realisiert werden sollte.

## 2 Soziale Prozesse in der Projektgruppe

Nach mehrmaliger Terminverschiebung wichtiger Meilensteine war es unübsehbar, daß das Projekt nicht besonders effizient lief. Nach längerer Diskussion stellte sich langsam heraus, daß die Art und Weise der Zusammenarbeit, also die sozialen Prozesse in ihrer Gesamtheit schwierig waren.

Die sozialen Prozesse in einem Projektteam wiederholten sich oft nach einem ähnlichen Muster. Diese Muster zu erkennen und auf ihre Sinnhaftigkeit zu analysieren gab Hinweise auf Ursachen für die Probleme in der Arbeitsfähigkeit der Projektgruppe.

- Wenn ein Teammitglieder einen Termin nicht eingehalten hatte oder ein Arbeitspaket nicht termingerecht abgeschlossen wurde, fragte der PL das Teammitglied nach den Ursachen für diesen Verzug. Leider geschah das oft in einem vorwurfsvollen Unterton. Das führte dazu, daß der Angesprochene sich angegriffen fühlte und sich – oft moralisch und mit dem Verweis auf Arbeitsüberlastung – rechtfertigte. Durch diese Versuche der Rechtfertigung fühlte sich der Projektleiter wiederum gereizt, wodurch sein Ton noch vorwurfsvoller wurde. Das wiederum

führte bei dem Teammitglied zu noch mehr Rechtfertigungsversuchen, etc. etc. etc.

Durch diese Art entstand in der Regel eine starke Kommunikationsblockade. Das eigentliche Problem konnte nicht sachlich besprochen und keine Lösung gefunden werden, da sich die Kommunikation im Ping-Pong-Spiel zwischen Vorwurf und Rechtfertigung hin und her pendelt, bis genervt das Thema gewechselt wurde. Das Problem blieb aber bestehen.

- Oft war ein offener Umgang mit Problemen, Fragen und Unsicherheiten nicht möglich. Es wurden Behauptungen aufgestellt, die aus der Luft gegriffen schienen. Dadurch fühlten sich die anderen Teammitglieder gereizt, das Teammitglied der Übertreibung zu überführen und zu entlarven. Das Teammitglied fühlte sich dann oft gemüßigt, seine Behauptungen noch zu unterstreichen, was wiederum die anderen noch mehr reizte etc. etc. etc.
- Diskussionen arteten oft in Meinungsgefechten um kleinliche Rechthaberei aus - jenseits sachlicher Problemlösungen. Der Projektleiter gab bei Meinungsgefechten mit Teilen des Teams oft klein bei, war aber erkennbar nicht überzeugt. Mit unwilliger Geste brach er Diskurse ab und macht abfällige Handbewegungen und Bemerkungen ("Is' ja egal"). Die Teilnehmer reagierten darauf oft ungehalten und verärgert. Er akzeptierte ihrer Meinung nach keine andere Meinung, sondern gab nur klein bei – auch bei "vernünftigen" Gegenargumenten.

Die Teilnehmer deuteten das Verhalten des Projektleiters als autoriär. Der Projektleiter wiederum erlebte sich selbst in einer solchen Debatte nicht als autoritär, sondern eher als schwach, schließlich hatte die andere Seite bekommen.

Selbstbild und Fremdbild der Beteiligten klappte oft auseinander und behinderten funktionsfähige soziale Prozesse stark. Wenig Sachprobleme konnten konstruktiv im Interesse der Qualität geklärt werden, so daß es immer wieder zu Fehlentscheidungen kam.

- Die Kommunikation im Projektteam war oft indirekt. Oft wurde nicht klar benannt, worum es ging. Unter dem Deckmantel einer Diskussion von sachlichen Fragen ging es oft um Themen der Gruppendynamischen Prozesse (z. B.: "Wer hat hier in der Gruppe das Sagen und die Definitionsgewalt? Was ist meine Position in der Gruppe? Wer muß sich unterordnen? Und wer ist der Qualifizierteste, weil seine sachlichen Ausführungen in der Gruppe anerkannt werden?..." ) und nicht um technische Weiterentwicklung.
- Die Verbindlichkeit der Kommunikation war kaum gegeben. Die Zusage einer Arbeit zu einem bestimmten Termin hieß noch lange nicht, daß diese auch ernst gemeint war – Leider stellte man das erst auf der nächsten Projektteamsitzung fest, wenn die versprochenen Arbeiten nicht vorlagen. So bildete sich allmählich eine Kultur der Unverbindlichkeit heraus mit einem kleinlich kontrollierenden Projektleiter, der wegen hoher Kontrollaufwände nicht mehr zum Projektmanagement kam.
- Die Kommunikation war über lange Strecken emotionslos, betont "sachlich". Die vielfältigen Verletzungen, Verärgerungen, etc. kamen oft nur unterschwellig zum Vorschein in Form Angriffen, Abwiegelungen, innerer "Kündigung", etc. In den Diskussionen ließen sich viele Mitglieder aufgrund der unterschweligen Verärgerungen und unbearbeiteter Themen nicht überzeugen. Fachliche Diskussionen gerieten oft in Streiterei-

en um Details oder arteten in Prinzipienreiterei aus. Einzelne beharren deshalb oft auf ihren Überlegungen.

Es gab z. B. Konflikte darum, wer für eine tragfähige Projektplanung zuständig sei. Das Projektteam sah darin die Aufgabe des Projektleiters und warteten auf ein Ergebnis. Der Projektleiter brauchte jedoch die einzelnen Fachbereiche dafür. Aufgrund der mangelhaften sozialen Prozesse war dieser Konflikt nicht lösbar.

- Bei den Teammitgliedern war ein unerwartet hoher Widerstand gegen die Beteiligung an der Planung und viele andere Vorschläge des Projektleiters zu beobachten. Gründe dafür könnten sein:
  - Projektplanung wurde originär als Aufgabe des Projektleiters betrachtet, nicht als Aufgabe des Teammitgliedes. Warum sollte das Teammitglied dessen Aufgabe übernehmen, wenn es keinen Nutzen davon hatte?
  - Der echte Nutzen einer realistischen Planung, schien nicht nachvollziehbar zu sein. Projektplanung wurde gemacht, weil es eine Organisationsanweisung gab, um das Management zu beruhigen. Entsprechend unbrauchbar waren auch die Plandaten.
  - Da keine Erfahrung mit der Entwicklung eines Projektplanes bestand, könnten Ängste vor der Blamage eine Ursache für den Widerstand gewesen sein.
  - Die Teammitglieder schienen zu ahnen, daß eine gemeinsam entwickelte Projektplanung mehr Verbindlichkeit erzwingen würde und weniger leicht Ausreden bei Überlastung möglich machen würde. Eine solche Planung wäre also ausgesprochen unangenehm in dieser Kultur der Unverbindlichkeit angekommen.
  - Die Verantwortlichkeit für die Richtigkeit der Planung würde wechseln. Bei Planungsfehlern könnte nicht mehr die gesamte Gruppe auf einen fehlerhaften Projektleiter starren, der Besserung gelobt, sondern die gesamte Gruppe und jedes einzelne Teammitglied würde die Verantwortung dafür übernehmen müssen.

### **3 Normen in der Projektgruppe, die sich auf die sozialen Prozesse im Projektteam auswirkten**

#### **3.1 Zunächst wieder eine Definition - Normen**

Normen im psychologischen, nichttechnischen Sinne sind Handlungs- und Wertestandards, die von den Mitgliedern der Projektgruppe anerkannt sind. Aus diesem Grund haben existierende Normen einen zentralen Stellenwert für die Art und Weise der sozialen Prozesse im Projektteam.

Die Herausbildung von Normen passiert selten bewußt, oft leider naturwüchsig, ohne das es die Gruppe bemerkt. Während Interaktionen/soziale Prozesse von allen Teilnehmern der Projektgruppe betrachtet werden können, sind Normen oft unbewußt und verborgen im Hintergrund wirksam. Sie beeinflussen nachhaltig die Verhaltensmuster in der Gruppe und wirken sich damit auf die Arbeitsfähigkeit und auf die Arbeitseffizienz aus.

Normen erleichtern die Arbeit, wenn sie sinnvoll im Sinne der Projektzielerreichung sind. Die Gruppe muß sich nicht ständig mit Verhalten auseinan-

dersetzen und darüber reden, sondern kann sich auf die eigentliche, inhaltliche Projektarbeit konzentrieren.

Leider können Normen auch kontraproduktiv für die Arbeitsfähigkeit einer Gruppe sein. Ein Projektteam, das effizient und im Rahmen des Budgets erfolgreich zusammenarbeiten will, kommt nicht umhin, die Normen der Zusammenarbeit immer wieder bewußt zu machen, zu klären und behindernde Normen zu verändern. Das kostet Zeit, die jedoch mit Effizienz belohnt wird.

### 3.2 Normen dieser Projektgruppe

Die hier aufgeschriebenen Normen sind Vermutungen, die aus dem beobachteten Verhalten und den Redebeiträgen geschlossen worden sind. Es kann sein, daß die hier aufgeschriebenen Normen keine Normen aller Mitglieder der Projektgruppe sind, sondern nur für einen Teil.

- Die Gruppe rang eine Weile um Normen zum Thema Pünktlichkeit. Alle Teammitglieder waren sich einig, daß Pünktlichkeit zu den Teambesprechungen wichtig sei. Dennoch passierte es ständig, daß ein Teammitglied zu spät war und sich daran Mißstimmungen entzündeten. Alle waren für Pünktlichkeit aber jeder hatte Gründe dafür, wenn er selbst einmal unpünktlich war. **Norm:** Pünktlichkeit ist im allgemeinen wichtig, aber permanente Verletzung dieser Norm ist erlaubt, wenn man nur kluge (klug=im Sinne der von der Projektgruppe akzeptieren Normen) Ausreden hat.
- Wenn der Kunde rief, blieb alles andere stehen und liegen, egal wie wichtig es war. Kundentermine hatten immer A-Priorität [Auch wenn dafür jene Arbeiten vernachlässigt werden mußten, die langfristig für den effizienten Fortgang des Projektes eine hohe Bedeutung hatten und für einen zufriedenen Kunden sorgten.]
- Die eigentliche Arbeit eines Entwicklers war die individuelle, technische Arbeit am Produkt – so sahen es die Entwickler selbst. Alle anderen Arbeiten wie Teambesprechungen, Planung, Koordination, Gespräche, etc. waren ihrer Meinung nach "un"eigentliche Arbeiten und sollten vom zeitlichen Volumen auf ein Minimum reduziert werden. Wenn "un"eigentliche Arbeiten sich zeitlich verlängerten, entstanden erheblich mehr Ungeduld und Konflikte, als wenn sich die Entwicklungsarbeiten zeitlich verzögerten. Die knappe Zeit wollte das Projektteam ausschließlich zur Lösung der technischen Probleme verwenden. Wenn Konflikte auftraten, durfte ihre Bearbeitung keine Zeit kosten. Deshalb wurden Konflikte oft ausgesessen – und wirkten langfristig sehr schädlich. **Norm:** Nur Entwicklungsarbeiten sind wertvoll und anerkannt. Alle anderen Arbeiten sind wertlos.
- Arbeitsanforderungen aus anderen und Arbeitsüberlastung durch andere Projekte wurden fast immer als Entschuldigung für die Nichteinhaltung von Terminen in dem gerade besprochenen Projekt akzeptiert und durften nicht infragegestellt werden. **Norm:** Akzeptiere Anforderungen der Linie immer als Naturgesetz und murre dafür viel im Projekt über Arbeitsbelastung. (Ähnlich gelagert ist das Problem, daß es immer wieder zum Austausch einzelner Projektteammitglieder kommt.)
- Wer Dinge infrage stellte oder etwas einfach nicht verstanden hatte, verlor Autorität in der Gruppe. Wenn er dann wieder etwas zu einem

anderen Thema sagte, wurde er weniger ernstgenommen von der Gruppe als vor seinen Fragen. Aufgrund dieses Verlustes an Ansehen wurden weniger Dinge geklärt, als notwendig gewesen waren. Selbst bei technischen Themen blieben Dinge immer wieder ungeklärt.

Gedankenexperimente waren dadurch kaum möglich. Es gab keine Vorschläge in dem Sinne, daß eine Idee auch wieder ohne Gesichtsverlust zurückgezogen werden konnte, wenn sie sich bei näherer Betrachtung doch als undurchführbar erwies. Wer zurückzog, verlor sein Gesicht und galt als weniger qualifiziert, als derjenige, der nicht fragte und der nicht auf alles eine – manchmal vorschnelle - Antwort wußte. Aus diesem Grund wurden spontane Ideen entweder verschwiegen oder in einer Art und Weise geäußert, als wäre es bereits eine wissenschaftliche bewiesene Tatsache. Die Folge für die Ergebnisse ist, daß spontane Ideen nicht weiterentwickelt werden, selbst wenn die rohe Ursprungsidee eine wirkliche Problemlösung beinhalten könnte, aber der gemeinsamen Weiterentwicklung in der Diskussion im Projektteam bedarf. **Norm:** Wer fragt, ist dumm. Wer nicht fragt, gilt als erfahren und hat hohes Ansehen in der Gruppe.

- Das Projektteam fing seine Projektbesprechung auch dann an, wenn es nicht vollzählig ist, obwohl die fehlende Person nicht abgesagt hat, also noch erwartet werden konnte. **Norm:** Es ist nicht wichtig, ob alle da sind. Das Projekt kann auf einzelne auch verzichten.
- Der Projektleiter hatte die Verpflichtung und die Verantwortung, das Projekt zu planen. Das Teammitglied sah sich eher als der Konsument dieser Planung und nahm die Ergebnisse entgegen. Da es jedoch nicht in die Planung einbezogen worden ist, gab es viele (scheinbar sachliche) Gründe, weshalb diese Planung ständig durch die Realität überholt wurde.

**Norm:** Die Verantwortung für alles hat der Projektleiter. Der Projektleiter war verantwortlich für die Richtigkeit der Planung. Wenn er jedoch geplant hatte, entscheidet letztendlich doch das Teammitglied, ob es die geplanten Aufgaben rechtzeitig erledigte. Manchmal entschied auch der Linienvorgesetzte und das Teammitglied war fein raus aus dem Konflikt und konnte – manchmal gelassen – dem Ringen zwischen Projektleiter und Linienvorgesetzten zusehen.

- Die Teammitglieder hatten zu Führung und Leitung ein ambivalentes Verhältnis. Das führte zu einem merkwürdigen Widerspruch. Einerseits forderten sie Führung durch den Projektleiter ein – und zwar immer dann, wenn es ihnen selbst zu mühsam, zu unübersichtlich, zu konfliktträchtig wurde. Andererseits kritisieren sie das Verhalten des Projektleiters als autoritär, wenn dieser etwas entschieden hat, was dem Teammitglied nicht paßte. **Norm:** Wenn Projektleitung nichts entscheidet, klage über schwache Führung. Wenn Projektleitung etwas entscheidet, klage über Bevormundung.

Aufgabe und Profil eines Projektleiters waren nicht geklärt. Projektleitung wurde nicht als echte Führungsaufgabe mit anderen Aufgaben und Verantwortungen betrachtet, sondern als eine höhere Form der Fachqualifikation. In der Wahrnehmung der Teilnehmer war der Projektleiter notwendig ein besonders guter Ingenieur und wurde auch daran gemessen. Die Qualifikation für soziale Prozesse spielte keine Rolle.

### 3.3 Folgen für die Projektarbeit

Eine Störung der sozialen Prozesse in Projektteams und ungünstige Normen führten zu Reibungsverlusten, Ineffizienzen und langfristig zu einem Sinken der Motivation, sich für dieses Projekt dann einzusetzen. Beobachtbare Folgen in diesem Projektteam waren u. a.:

- Immer wieder nahmen einzelne Teammitglieder des Projektes – aufgrund des Klimas - an einzelnen Projektteamsitzungen nicht teil Mitglieder. Das führte dazu, daß auf der Projektteamsitzung getroffene Absprachen mühsam kommuniziert werden mußten und natürlicherweise nicht die Verbindlichkeit hatten, als hätte sich das Projektteammitglied an der Diskussion beteiligen können. Dadurch wurden Arbeiten oft erst später erledigt, als notwendig – was den Termindruck weiter verschärft.
- Immer wieder kommt es dazu, daß notwendige Arbeiten verschoben werden mußten. Die mangelnde Verbindlichkeit und Klarheit über Terminzusagen führten dazu, daß Projektleitung sich den eigentlichen Projektmanagementaufgaben nicht widmen konnte, sondern eine kleinliche Kontrolle vollziehen mußte. Das wiederum führte zur Verschärfung der Beziehungen zwischen Projektteammitgliedern und Projektleiter. Die Folgen waren eine weitere Verschlechterung des Klimas und eine Vernachlässigung der langfristigen und strategischen Aufgaben.
- Oft wurde nicht an den realen Problemen des Projektes gearbeitet, sondern nur an den Symptomen. So wurden technische Details oft langatmig diskutiert, aber nicht die Ursachen, die dazu führten, daß dieses ein Thema auf einer Projektteamsitzung werden mußte, statt es bilateral und selbständig zu klären. In für das Projekt notwendige Grundsatzklärungen floß so nicht die hohe Fachkompetenz des gesamten Projektteams ein.
- Durch die oben beschriebene Kultur kam es nicht zu Lernprozessen. Problemlösungen mußten für jedes Problem immer wieder neu besprochen werden, statt ein Problem grundsätzlich und damit für die Dauer des gesamten Projektes aus der Welt zu schaffen. Es entstand viel Zeitverlust, weil sich das – ineffektive - Muster der Problemdiskussion oft wiederholte.
- Aufgrund der permanenten Beschäftigung mit den Tagesdetails gab es keinen Raum, das Projekt auf grundsätzlich langfristig tragfähige Füße zu stellen. Immer raubte der "Kleinkrieg" des Tagesgeschäftes die Zeit, für strategische Entwicklungen.
- Das Projekt war kaum langfristig und strategisch zu steuern, weil trotz Absprachen oft alles immer wieder ganz anders ist. Die Hetzjagd nach Termineinhaltung im Arbeitsalltag führt zu zusätzlichen Kosten und mühsam sichergestellter Qualität. Noch schlimmer: Die Hetzjagd nach Termineinhaltung wirkte sich negativ auf die Termintreue aus.

Insgesamt hatte das Projektteam einen Stand erreicht, in dem Problemmuster – Folgen der Problemmuster sich in einem sich selbst verstärkenden Kreislauf befanden. Je mehr die Probleme durch die sozialen Prozesse zunahmen, desto mehr Zeitdruck herrschte. Je mehr Zeitdruck herrschte, desto mehr wurde das alte, problemverursachende Verhaltensmuster verstärkt, wodurch sich wiederum der Zeitdruck erhöhte. Es war eigentlich kein Projekt mehr, sondern eine Feuerwehrmannschaft, die mit einer Handvoll Zahnputzgläsern versuchte, einen Waldbrand zu löschen.

Die technische hohe Qualifikation des Projektteams konnte nicht genutzt werden, weil die Projektteammitglieder eine Kultur erzeugen, die einen of-

fenen Austausch nicht möglich macht. So arbeitet jeder einzelne stark verhaftet in seinem Fachbereich, begriff die Anmerkungen der anderen nicht als Lernchance, die Dinge besser, schneller und termingetreuer zu machen, sondern verteidigt seinen "Elfenbeinturm" und erwartete, daß Projektleitung mit wundersamer (Zauber)Hand die Probleme löst. Jeder fühlte sich dabei arbeitsam und war mit der Projektarbeit gut ausgelastet.

## **4 Maßnahmen zur Verbesserung der Situation des Projektes**

Wenn es stimmt, daß Projektleitung die Funktion hat, die komplexe Aufgabe "Projekt" zu steuern, trägt sie die Verantwortung dafür, initiativ zu sein und die angesprochenen Probleme anzugehen. Einige Lösungsmaßnahmen lagen auf der Hand – andere Veränderungen benötigen einen längeren Atem.

### **4.1 Sicherstellung der Unterstützung durch den internen Auftraggeber –(kaufmännischen Leiter)**

Mit dem kaufmännischen Leiter – als internem Auftraggeber - war ein klärendes Gespräch über notwendige Rahmenbedingungen und Veränderungen dieser Bedingungen zu führen und diese Vereinbarungen verbindlich festzulegen. Im einzelnen mußte vereinbart werden:

- Die formalen Kompetenzen von Projektleitung, die diese für ihre Aufgabe benötigt sollte gemeinsam mit dem Projektleiter konkret definiert werden. Der interne Auftraggeber hatte dann die Pflicht, mit den Linienvorgesetzten der einzelnen Projektteammitglieder diese Kompetenzen zu klären und für Akzeptanz zu sorgen.  
Eine notwendige Kompetenz des Projektleiters sollte es sein, ein Mitspracherecht bei der Auswahl des Projektpersonals zugestanden zu bekommen.
- Mit dem Auftraggeber war zu vereinbaren, daß dieser sich – ebenfalls bei den Linienvorgesetzten – dafür einsetzte, daß es zu keiner weiteren Fluktuation im Projektpersonal mehr kommt, sondern daß das Projektteam bis zum Ende des Projektes in seiner Zusammensetzung stabil blieb. Auch diese Klärung mußte der Auftraggeber verpflichtend übernehmen.
- Insgesamt mußte der Projektleiter mit dem Auftraggeber vereinbaren, an welchen Stellen er welche Unterstützung durch den Auftraggeber benötigte. Bei Ressourcenkonflikten sollte der interne Auftraggeber der Entscheider sein – und nicht das Faustrecht der Linienvorgesetzten.

Für den weiteren Projektverlauf war es wichtig, daß der Auftraggeber dem Projektteam deutlich sichtbar seine Unterstützung und die Bedeutung dieses Projektes demonstrierte – indem er an zwei bis drei Projektteamsitzungen teilnahm (stundenweise), um Rede und Antwort zu stehen und das Projektteam aktiv zu unterstützen.

### **4.2 Veränderung des Charakters von Projektreviews**

Traditionellerweise waren die Reviews in dem Projekt immer ausschließlich technische Reviews gewesen. Da hieß; daß der aktuelle Stand des Pro-

jekt es fast ausschließlich unter dem Aspekt des erreichten technischen Standes analysiert wurde. Dieser Inhalt wurde durch die Organweisung festgelegt.

Angesichts der Bedeutung sozialer Prozesse und des Systemumfeldes für den weiteren Projektverlauf sollten im späteren Projektverlauf zwei weitere wichtige Themenkreise Bestandteil jedes Projektreviews werden:

- Projektorganisation: Analyse der gegenwärtigen Projektorganisation im Zusammenspiel zwischen Projekt und Projektumwelt, Ermittlung der Schwachstellen, Diskussion und Umsetzung von notwendigen Veränderungen in der Projektorganisation.
- Projektteam: Analyse der sozialen Prozesse im Projektteam, Ermittlung von Konfliktstellen und Reibungsverlusten und Besprechung und Verabschiedung von Veränderungsmaßnahmen. (Das Kriterium dafür, wieviel "Nabelschau" betrieben werden muß, ist ausschließlich die Arbeitsfähigkeit des Projektteams.)

### 4.3 Erarbeitung von Kontrakten

Kontrakte sind in diesem Zusammenhang gemeint als verbindliche Vereinbarungen zwischen Projektbeteiligten zum Zwecke der Klarheit von Rollen und Verantwortungen – und sie sind schriftlich. Es mußte ein klarer Kontrakt zwischen Kunden, internem Auftraggeber und Projektleiter verbindlich verabschiedet werden. Viele Probleme des Projektteams rührten daher, daß der Kunde seine Anforderungen an das Projekt (ziele und Prozeß) ständig veränderte, plötzlich Zwischenberichte haben wollte, überraschend technische Änderungen haben wollte, etc. Aufgrund des desolaten Zustandes des Projektteams konnte mit diesem Kundenverhalten nicht professionell umgegangen werden.

Ein weiterer wichtiger Kontrakt war der zwischen Projektleitung und Projektteam. Hier wurden Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen wechselseitig und verbindlich festgelegt. Es waren Fragen des Führungsstiles, der Art und Weise von Entscheidungsprozessen, der Verhaltensnormen etc. festzulegen.

### 4.4 Verbesserung der Beziehungen zwischen Projekt und Projektumwelt

Das Projektteam sollte auf einer Projektteamsitzung die Beziehungen zwischen Projekt und Projektumwelt visuell darstellen und die großen Hemmnisse und Schwachstellen gemeinsam analysieren, so daß es eine gemeinsame Problemsicht darauf gab. Vor dem Hintergrund dieser Analyse sollten dann Maßnahmen definiert werden, diese Probleme zu mildern. (Eine gemeinsame Analyse dieser Situation entlastete nicht nur den Projektleiter, sondern übertrug einen Teil der Verantwortung für dieses Zusammenspiel dahin, wo sie hingehörte, nämlich an alle Projektteammitglieder)

### 4.5 Gemeinsame Entwicklung einer tragfähigen Projektpla-

## nung

Aufgrund des desolaten Zustandes des Projektes gab es keinerlei langfristige, tragfähige Projektplanung. Es wurden die Aufgaben und Arbeitspakete angefaßt, die scheinbar unmittelbar bevorstanden, ohne die Frage zu klären, wie der gesamte Projektprozeß möglichst effizient durchdacht werden könnte. Ansätze zu einer besseren Planung scheiterten immer an den Normen und sozialen Prozessen im Projektteam.

Aber erst zu dem Zeitpunkt, an dem die vorher angesprochenen Maßnahmen griffen und sich die sozialen Prozesse verbesserten machte es Sinn, das Thema Projektplanung wieder aufzugreifen und das Projekt strategisch auf tragfähigere Füße zu stellen.

Die Tatsache, daß es immer wieder zu Ressourcenkonflikten kam, wurde auch dadurch verursacht, daß aufgrund mangelnder Projektplanung niemand dazu in der Lage war, genau zu definieren, wieviel Ressourcen zu welchem Zeitpunkt wofür eigentlich wirklich benötigt werden – was die Position des Projektleiters im ständigen Ringen um Ressourcen erheblich schwächte.

### 4.6 Veränderung der Sitzungskultur

Langatmigkeit, Unverbindlichkeit, Fluktuation, Verspätungen auf den Teambesprechungen wurden auch durch ungünstige Methoden der Sitzungsgealtung verursacht. Dringend empfohlen wurde eine professionelle Vorbereitung der Sitzungen, der Einsatz von Visualisierungs- und Moderationstechniken und die Berücksichtigung zentraler Prinzipien effizienter Sitzungen (z. B.: Immer pünktlich anfangen und pünktlich enden, nur Themen besprechen, die alle angehen, die Fragestellung immer im Auge behalten, Visualisierung, ...)

Teamverhalten ist ein eintrainiertes Verhalten. Seine Veränderung erforderte wiederum Training und die Beteiligung und Geduld aller Teammitglieder.

### 4.7 Veränderung der Rollenstruktur zwischen Gruppe und Projektleitung

Ein zentrales Problem war das Verständnis von Projektleitung. Viele Erwartungen an Projektleitung waren unrealistisch und unsinnig, andere wichtige Aufgaben wurden vernachlässigt. Von hoher Bedeutung bei dieser Problematik war einerseits, mit welchem Selbstverständnis Projektleitung ihre Funktion wahrnahm, andererseits wie die einzelnen Teammitglieder diese Funktion sahen.

- Projektleitung ist nicht der beste Fachspezialist bei dem Projektthema – dafür gibt es die Projektteammitglieder.
- Projektleitung ist nicht die Feuerwehr die den Brand löscht, wenn ein Teammitglieder nur durchschnittliche Leistung erbracht hat. Ein Teammitglied, das ein Arbeitspaket überarbeitet trägt auch die volle Verant-

wortung für die Erreichung des Zieldreiecks.

- Projektleitung ist nicht der bessere Fachmann, der als Oberlehrer die Ergebnisse der Fachspezialisten im Projektteam bewertet und benotet – und im Ernstfall korrigiert.
- Projektleitung ist nicht der Entertainer, der als Motivationskasper seine Leute ermuntert, den Hammer überhaupt hochzuheben.
- Projektleitung ist nicht der Lückenbüßer, der hinter einem Termin herhechelt, weil das verantwortliche Teammitglied gerade von dem Linienvorgesetzten mit Arbeit überhäuft wird.
- Projektleitung ist kein Lastesel, die allein die Verantwortung für den Projekterfolg trägt.

**Dieses Rollenverständnis war offen im Projektteam zu besprechen und festzulegen!**