

Projekt 3 - Teamarbeit, Projektarbeit: Handlungsrahmen für Team- und Projektarbeit

erarbeitet von der
Teilprojektgruppe „Team- und Projektarbeit“
(Christoph Asmussen, Gabriele Boie, Jens Dührkop,
Daniel Heimrath, Maren Krumm, Hans-Peter Mahr,
Marion Schmidt-Wernecke, Uta Weinrich)

Inhaltsverzeichnis Projekt 3

Historische Entwicklung	2
Teamarbeit.....	3
Verschiedenartigkeit.....	3
Zusammenarbeit	3
Gemeinsames Ziel.....	3
Synergie	3
Arten und Strukturen von Teams.....	4
Selbstverwaltete Teams.....	4
Selbstbestimmte Teams	4
Stabteams.....	4
Linienteams.....	4
Projektteams.....	4
Kriterien für erfolgreiche Teams	5
Voraussetzungen für Teamarbeit.....	6
Das Team braucht Autonomie und Rahmensetzung	6
Das Team braucht eine Aufgaben- und Rollenverteilung	6
Das Team braucht ein Ziel.....	7
Das Team braucht schnelle Kommunikation.....	7
Das Team braucht Führung.....	7
Das Team braucht Unterstützung.....	8
Das Team braucht ein Leistungserlebnis	8
Projektarbeit.....	9
Struktur von Projekten.....	9
Voraussetzungen für Projektarbeit.....	10
Kriterien zur Besetzung einer Projektgruppe.....	11
Rahmenbedingungen für Projektarbeit	11
Team- und Projektarbeit im Zusammenhang mit der Gesamtorganisation	12

Historische Entwicklung

Die Ursprünge für Team- und Projektarbeit liegen im wesentlichen im Manhattan-Projekt der USA, das in den vierziger Jahren dieses Jahrhunderts eingerichtet wurde, um die Atombombe zu bauen. Damals zog die US-Regierung über 50.000 Menschen aus fast allen Disziplinen der Wissenschaft zu diesem Projekt zusammen, die alle nur das eine Ziel verfolgten: die USA in die Lage zu versetzen, zuerst eine Atombombe zünden zu können. Es galt damals, erstmalig verschiedene Wissenschaftsdisziplinen zu einer gemeinsamen, sich ergänzenden Arbeit unter einem enormen Zeitdruck (bedingt durch die parallel in Deutschland betriebenen Forschungen) zusammenzubringen.

Weitere wichtige Großprojekte auf dem Weg zur Entwicklung moderner Team- und Projektarbeit waren das Raumfahrtprogramm der USA (innerhalb von zehn Jahren einen Menschen auf den Mond und wieder zurück zu bringen) und der Wiederaufbau der Montanindustrie nach dem zweiten Weltkrieg in Europa.

Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zur Entwicklung heutiger Team- und Projektarbeit war die humanistische Psychologie der 70er Jahre, in der die Menschen als Bestandteile eines gesamten Systems definiert wurden. Dieser Einfluß kam aus den USA. Dort hatten sich, angeregt durch den Anthropologen Gregory Bateson, Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen (Pädagogen, Psychologen, Kommunikationswissenschaftler etc.) auf Kongressen zusammengefunden und Systemtheorien auf den Weg gebracht.

Eine weitere Strömung, die der psychologischen Dynamik von Gruppen und den Theorien des Lernens in Gruppen Rechnung tragen wollte, kam aus der Kunstpädagogik. Exemplarisches Lernen und Arbeiten in Gruppen und inhaltlichen Zusammenhängen, heute an Schulen in Form von „Projektwochen“ praktiziert, wurde daraus entwickelt.

Die Erfahrungen dieser Projekte und Diskussionen bilden die Basis für die heutige Team- und Projektarbeit. Wichtige, für heutige Arbeitsformen unabdingbare Rahmenbedingungen wurden dort entwickelt. So ist Projektarbeit von der zeitlichen Befristung und Einmaligkeit des Auftrages bzw. der Bedingungen, sowie der Interdisziplinarität der Projektgruppe geprägt. Teamarbeit ist dagegen von der Dauerhaftigkeit und der Interdisziplinarität des Teams geprägt.

Die Verschiedenartigkeit, d.h. das Zusammenbringen von Menschen mit unterschiedlichen Begabungen und Fähigkeiten (Interdisziplinarität) ist das Kernelement für beide Arbeitsformen – nicht mit dem Ziel der Gleichmacherei und der bloßen Anhäufung von Fachwissen, sondern dem der gestaltenden/moderierenden Kombination der Verschiedenheiten. Es gilt Synergie-Effekte zu erzielen; das Ergebnis der Team- oder Projektarbeit ist nicht nur die Summe des Eingebachten, sondern ein möglichst Vielfaches.

Insofern gelten die folgenden Beschreibungen der Teamarbeit im wesentlichen auch für die Projektarbeit.

Teamarbeit

Ein Team ist eine Gruppe von

verschiedenartigen Menschen
die auf ein gemeinsames Ziel hin orientiert sind
und zusammenarbeiten, um bessere Ergebnisse zu erzielen
und Synergie-Effekte auszunutzen.

Verschiedenartigkeit

Ein Team besteht aus Menschen mit unterschiedlichen Begabungen und Fähigkeiten, zu denen Unterschiede in Alter, Geschlecht, Ausbildung, Familienstand usw. kommen. Der Teamgedanke zielt nicht auf Gleichmacherei ab, sondern auf die Kombination der Verschiedenheiten.

Im Segen der Teamarbeit liegt zugleich auch ihr Fluch, der darin besteht, daß jedes Mitglied anders ist. Jedes Mitglied bringt andere Stärken und Schwächen ein. Der bewußte Umgang mit der Vielseitigkeit und Flexibilität der Mitglieder ist die unschätzbare Stärke eines Teams. Verschiedenartigkeit macht kreativ!

Zusammenarbeit

Die Konzepte von gemeinsamen Zielvorgaben und Zusammenarbeit ergänzen einander, denn wer zusammenarbeitet, tut das natürlich um eines Vorteils (oft eines materiellen) willen. Dabei geht es nicht um den Verlust der eigenen Identität.

Gemeinsames Ziel

Der Schlüssel zum Teamerfolg liegt darin, daß der einzelne Mensch nicht nur die Gruppenaufgaben kennt, sondern auch die dahinter liegenden Gründe bzw. die Mission/die Ziele. Wichtig ist auch, daß diese Ziele beiden Seiten Vorteile bieten, der Gesamtheit wie dem Einzelnen.

Motivation kommt aus der Mission, Kraft kommt aus dem Ziel

Synergie

Der wichtigste Einzelaspekt von Teamarbeit ist der Synergie-Effekt. Synergie entsteht, wenn das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile (2+2=5 ... oder mehr).

Mehr Leistung + neue Ideen + weniger Zeitaufwand + mehr Spaß = Synergie

Arten und Strukturen von Teams

Grundsätzlich lassen sich zwei Teamstrukturen unterscheiden:

Selbstverwaltete Teams

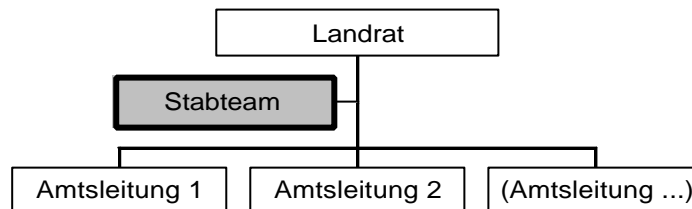
empfangen Anweisungen/Zielvorgaben „von oben“ und entscheiden eigenständig, wie sie Aufgaben bewältigen. Selbstverwaltete Teams sind nicht voll autonom.

Selbstbestimmte Teams

stellen die höchste Form der Teamarbeit dar. Sie arbeiten unabhängig. Sie entscheiden nicht nur, wie und wann sie etwas tun, sondern auch was. Selbstbestimmte Teams sind selten. Entsprechend ihrer Funktionen können drei Arten von Teams unterschieden werden:

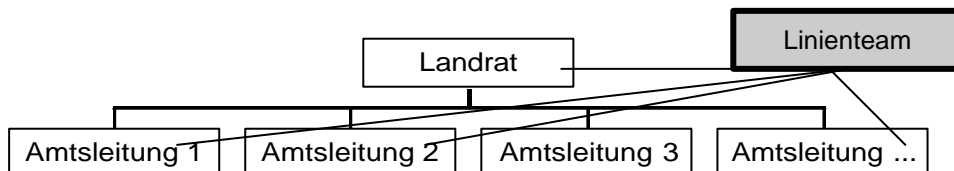
Stabteams

mit beratender Funktion als alleinige Aufgabe zur Vorbereitung der Entscheidung der entsprechenden Führungsebene, sie haben keine Entscheidungs- oder Weisungsbefugnis



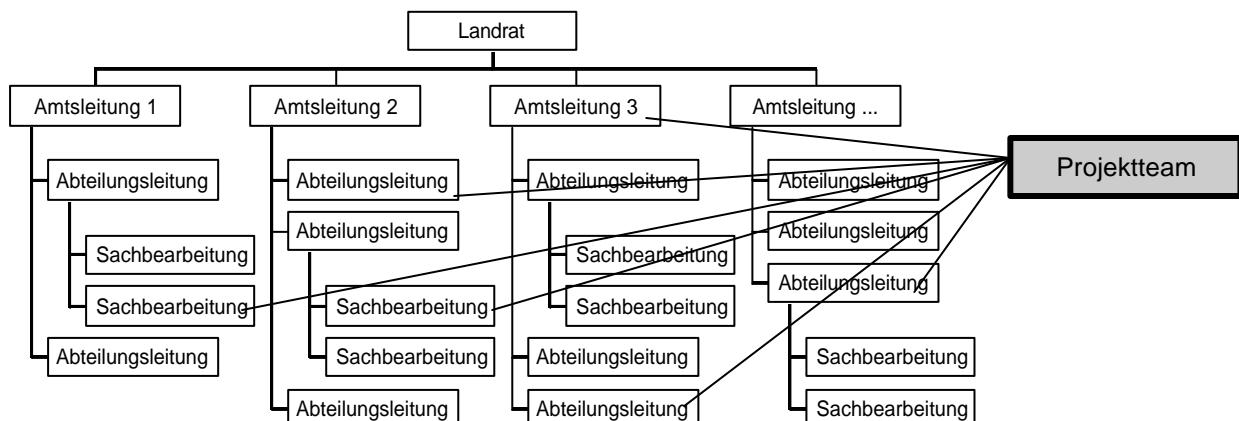
Linienteams

mit entscheidender und/oder ausführender Funktion als ständiger Zusammenschluß von Entscheidungstragenden (z.B. Rationalisierungskommission)



Projektteams

mit sachlich und zeitlich begrenzter, entscheidender und ausführender Funktion, als vorübergehender Zusammenschluß von Mitgliedern verschiedener hierarchischer Ebenen und Funktionen (Stab und Linie) (z.B. Projektlenkungsgruppe)



Kriterien für erfolgreiche Teams

1. Das Team ist in die Gesamtplanung der Verwaltung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Funktion innerhalb der Gesamtorganisation.
2. Alle Teammitglieder sind gleichwertig und müssen für ihre Arbeit qualifiziert sein. Sie können ihre Qualifikation so in das Team einbringen, daß eine ausgewogene Mischung aus Talent und Persönlichkeit entsteht.
3. Für die Auswahl der Teammitglieder und während der Teamarbeit sind alle hierarchischen Abstufungen aufgehoben. Es zählt allein die fachliche und kommunikative Kompetenz als Zeichen des zuvor definierten Grades von Teamfähigkeit.
4. Teamfähigkeit beweist ein Mitglied dadurch, daß es seine Pflicht ernst nimmt, seine Erfahrungen und sein Wissen voll in die Teamarbeit einzubringen. Nützliche Ideen dürfen nicht zum Eigennutz zurückgehalten werden.
5. Im Team darf alles in Frage gestellt werden. Jede Meinung ist anzuhören. Alle Teammitglieder kommunizieren offen und direkt miteinander und sind bereit, sich auf Risiken einzulassen.
6. Die Teammitglieder verzichten bei der Besprechung ihrer Fehler und Schwächen auf persönliche Attacken, um aus der Kritik lernen zu können. Sie suchen bewußt neue Erfahrungen und stellen ihre Person ganz in den Dienst des Teams.
7. Die Teammitglieder unterhalten und knüpfen systematisch zu anderen Gruppen Kontakte, um eine optimale Zusammenarbeit zu gewährleisten. Neue Ideen außerhalb des Teams werden wohlwollend aufgenommen, umgesetzt und weitergegeben.
8. Das Team kennt seine Ziele und hält sie für erreichbar und erstrebenswert. Jedes Teammitglied kann sich mit den operational (in der Erreichung meßbar) formulierten Zielen und Aufgaben identifizieren.
9. Jedes Teammitglied kann das Team zur Lösung einer Aufgabe zusammenrufen, wenn es das Team als Ganzes betrifft.
10. Jedes Teammitglied kann die anderen Teammitglieder zur Lösung einer Aufgabe, die in seinem Arbeitsbereich liegt, zusammenrufen. Dies geschieht auf Gegenseitigkeit, d.h. das Teammitglied ist dann verpflichtet, eine entsprechende Zeit auch anderen zur Verfügung zu stellen.
11. Wesentliche Stützpfiler eines Teams sind:
 - klar definierte Rollen,
 - guter Informationsfluß und
 - verwaltungstechnischer Rückhalt.
12. Die Teamleitung nimmt eine Dienstleistungsfunktion wahr, sie ist Erste unter Gleichen, das "Leitpferd" im "Pferdegespann" Team. Sie kann die Rolle nur ausfüllen, wenn sie als solche von den Teammitgliedern anerkannt wird.
13. Zu den Aufgaben der Teamleitung gehört
 - die Koordination der Einzelziele der Teammitglieder,
 - die Formulierung eines eindeutigen Teamziels,
 - die Planung und Kontrolle des Zielerreichungsprozesses gemeinsam mit den Teammitgliedern (Wächter über Zielvereinbarungen und Regeln),

- die Erfüllung aller organisatorischen Funktionen zur Gewährleistung eines guten Informationsflusses,
- die Erfüllung eines verwaltungstechnischen Rückhalts durch Zuordnung von Aufgaben und Dokumentation der Ergebnisse,
- der Aspekt der inneren Distanz (Beobachter des Gesamtbildes: Innen- und Außen-sicht).

Sonstige Führungsfunktionen legt das Team fest.

14. Während einer Teamsitzung wird die Diskussion zu einzelnen Sachfragen von demjenigen Teammitglied geleitet, das den besten Überblick dazu hat.
15. Jedes Teammitglied beherrscht die Grundregeln der Moderationstechnik und ist in der Lage, eine Besprechung für sein Arbeitsgebiet konsequent und zielorientiert durchzuführen.
16. Zur vollständigen Information abwesender Teammitglieder wird während der Teamsitzungen ein Protokollbuch geführt, das die Beiträge der einzelnen Teammitglieder festhält. Das Fazit der Teamsitzung wird zusätzlich als Ergebnisprotokoll allen Teammitgliedern zur Verfügung gestellt.
17. Alle Diskussionen und Arbeitsergebnisse dürfen ohne Einverständnis des Teams nicht nach Außen weitergegeben werden.
18. Für die Ergebnisse aus der Teamarbeit sind alle Teammitglieder verantwortlich. Teamentscheidungen muß jedes Mitglied vertreten. Kann sich ein einzelnes Mitglied einer Mehrheitsentscheidung nicht anschließen, muß es dies zu Protokoll geben.
19. Die Erfolgskontrolle ist Angelegenheit des gesamten Teams, unabhängig von einer weiteren Erfolgskontrolle und Verwendung durch die Gesamtorganisation.

Voraussetzungen für Teamarbeit

Damit die Leistungsvorteile der Teamarbeit sich realisieren lassen, müssen bestimmte Voraussetzungen, sowohl in den Rahmenbedingungen, wie in der inneren Struktur des Teams gegeben sein.

Das Team braucht Autonomie und Rahmensetzung

Die auftraggebende Stelle (Geschäftsleitung, Management etc.) beschränkt sich zu Beginn des Projekts – wenn Aufwand, Chancen und Risiken bewertet sind – auf Richtlinien, Budget und moralische Unterstützung. Sie gibt dem Team die Freiheit, sich zu finden, zu strukturieren, seine eigene Richtung zu bestimmen, sich Ziele zu setzen und sie im Laufe des Entwicklungsprozesses zu verfeinern und in Ergebnisplänen zu präzisieren.

Das Team braucht eine Aufgaben- und Rollenverteilung

Ob die Aufgabenverteilung vorgegeben ist oder das Team sich selbst strukturieren kann, ist nebensächlich. Wichtig ist, daß jedes Teammitglied eine bestimmte Funktion/Rolle hat oder übernehmen kann. Dies muß vom Team akzeptiert sein und (das ist nicht selbstverständlich) von ihm selbst. Rollen und Aufgabenstrukturen sollen flexibel gehandhabt werden (sowohl arbeitsbezogen, als auch lernbezogen, qualifizierend). Die Entwicklung der richtigen Art von (Rollen-)Beziehungen zur rechten Zeit ist ausschlaggebend für Produktivität und Effektivität im Team.

Unterschiede in Bezug auf Autorität und Bedeutung, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Talent und Neigung verschwinden nicht einfach. Sie stellen das Team und seine Leitung vor eine zusätzliche Herausforderung. Fällt es dem Team schwer, Aufgaben zu definieren, Verantwortung aufzuteilen und Mittel zuzuweisen, dann wird es nicht lange dauern, bis sich einzelne Mitglieder unzufrieden fühlen und an sich und den anderen zu zweifeln beginnen.

Das Team braucht ein Ziel

Das Ziel kann von außen oder selbst festgesetzt sein. Wichtig und unabdingbar ist, daß Zielsetzungen von allen anerkannt und als wichtig erachtet werden. Dies gelingt um so besser, je mehr Einfluß und Beteiligung das Team an der Formulierung und Aufgabenstellung hat. Dazu braucht das Team Verständnis und Wissen über die Hintergründe, Strategien und Perspektiven.

Wichtig: Für eine dauerhafte Identifikation mit einer Zielsetzung müssen zudem objektive und subjektive Ziele (zumindest in Teilbereichen) übereinstimmen. Konkret: Das einzelne Teammitglied muß mit der Erreichung des betrieblichen Ziels zugleich auch persönliche Ziele (wie z.B. Anerkennung, Erfolg, Entwicklung, Einkommen, Qualifizierung, fachliche Interessen) zu einem gewissen Maß befriedigen können. Ist dies über längere Zeit nicht möglich, reduziert sich der teamspezifische Motivationseffekt bzw. an seine Stelle tritt Gleichgültigkeit oder Frust.

Das Team braucht schnelle Kommunikation

Gegenseitige und reibungsarme Kommunikation ist das zentrale Arbeitsinstrument, mit dessen Hilfe Probleme analysiert, Erfahrungen ausgetauscht, Wissen transportiert, Entscheidungen getroffen, Synergien geschaffen, das Zusammenspiel gewährleistet, das Klima erhalten und dadurch ein Mehr an Produktivität erzeugt werden.

Durch Kommunikation tritt das Team mit anderen Gruppen in Kontakt, nützt außenliegende Ressourcen, klärt Schnittstellen, stimmt ab, vereinbart. Diese Kommunikation muß schnell und offen sein, d.h. möglichst wenig durch starre, formale Abläufe verzögert, durch hierarchische Strukturen unterbrochen oder gar durch außerhalb des Teams liegende ‚politische Interessen‘ getriggert.

Anmerkung: Bei räumlicher Trennung, hohen Abwesenheitszeiten oder eine Größe von mehr als 10 bis 12 Teammitgliedern braucht es ein durchdachtes, gegliedertes Netz von geregelten Kommunikationsanlässe bzw. Kommunikationszeiten und -räumen, um den Kommunikationsfluß zu erhalten und zu fördern.

Das Team braucht Führung

Team ist kein demokratisches oder antiautoritäres Konzept. Es kann auch eine weitgehend direktiv geführte Gruppe ein gutes Team sein, ebenso wie eine Gruppe Gleichgestellter. Die Frage ist eher die Art und Weise, wie Führung praktiziert und organisiert wird.

Führung im Team ist nicht Selbstzweck, sondern hat eine Dienstleistungsfunktion für Leistungserstellung, Problembewältigung, Teamerhalt und Teamentwicklung. Sie ist somit abhängig von der Art und den Umständen des Auftrages, den strukturellen Bedingungen und der personellen Zusammensetzung des Teams.

Damit ist Führung ein Vorgang in und mit dem Team und in diesem Sinne partizipativ. Sie darf nicht dauerhaft ohne, oder auf Kosten des Teams geschehen. Ein Team kann nur dann seine optimale Leistungsfähigkeit bewahren, wenn die Mitglieder die Führungskraft als Träger ihrer Teambemühungen ansehen und ihr in der Art und Weise, wie sie Führung gestaltet, weitgehend zustimmen. Ein gutes Team führt sich in Teilbereichen selbst, d.h. es

entwickelt und akzeptiert ein prozeßhaftes und komplexes Vorgehen auf den verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit, als z.B. Zielfindung – Strategie – Methodenentwicklung, Arbeitsteilung – Gestaltung – Spielregeln.

Es kann ein sehr viel stärkerer Druck sein, sich der Gruppe verantwortlich zu fühlen. Führung ist dann nur mehr ein Lückenbüßer, wenn angemessene Selbststeuerungspotentiale nicht verfügbar sind, d.h. wenn sonst nichts hilft, um die freiwillige Einordnung mit persönlichem Engagement in die akzeptierte Struktur zur Verwirklichung der Teamziele optimal zu ermöglichen.

Führung im Team wird zur „gärtnerischen“ Pflege der spontanen Ordnung. Manche Führungskräfte glauben, sie müßten ihre eigene Autorität aufgeben, es würde genügen, die Weisung auszugeben, das Team solle sich selbst führen. Damit bewirken sie jedoch etwas Paradoxes: Sie machen sich damit unfähig, Mitwirkung, Teamarbeit und Eigenverantwortung situativ zu strukturieren. Das wiederum macht den Mitgliedern ein produktives Arbeiten streckenweise unmöglich. Häufig reagieren Teams auf solch ein Führungsvakuum, indem sie passiv werden.

Im Team geht es bei der Führung nicht darum, zu kontrollieren, sondern einzudämmen – nämlich Konflikte und Ängste, die produktive Arbeit stören. Teamleitungen müssen in dieser Weise präsent sein, bereit, jene Konflikte zu regeln, mit denen die Gruppe alleine nicht zurecht kommt, und innerlich zu akzeptieren, daß bei der Arbeit in einem risikobehafteten Umfeld zwangsläufig Ängste und Spannungen entstehen.

Das Team braucht Unterstützung

Nicht alle Arbeiten eines Projektes können in bzw. vom Team erledigt werden, d.h., daß die Regelorganisation funktionale Unterstützungsaufgaben erfüllen muß. Dabei können jedoch sogenannte Immunreaktionen auftreten. In der Regel wird das Projektteam nicht völlig boykottiert, aber energiezehrende Reaktionen vom Typus „Da könnte a jeder kommen“ oder „Wer ist Ihr Chef? Machen Sie das schriftlich“ sind durchaus zu erwarten.

Wichtig ist auch, wenn Neuland betreten wird, müssen Fehler erlaubt sein. Ohne Fehler keine Innovationen. Ermutigung und Förderung sind wichtig.

Das Team braucht ein Leistungserlebnis

Ein Team, das keine Herausforderung erkennt, das zuwenig Resultate erzielt, dessen Output nicht dem Aufwand entspricht, verliert Motivation und damit die Fähigkeit, gemeinsam, offen und selbstkritisch die eigene Situation zu analysieren, Ursachen zu diagnostizieren und in Korrekturen umzusetzen.

Geschieht dies nicht in ausreichendem Maße, so erhöht sich die Neigung, daß – wie auch an anderen Orten – z.B. ein externer Sündenbock gesucht oder widrige Umstände vorschnell in Anspruch genommen werden. Dies schwächt das Team. Bleibt der Erfolg länger aus, beginnen Selbstzweifel. Fragen nach der Existenzberechtigung oder dem Sinn des Zusammenwirkens breiten sich unterschwellig aus.

Projektarbeit

Es hat sich in der Praxis von Organisationen gezeigt, daß die Grundorganisation häufig überfordert ist, wenn es gilt, einmalige, komplexe, zeitlich begrenzte Vorhaben mit wesentlicher Bedeutung für die jeweilige Organisation durchzuführen. Hier hat sich als ergänzende Organisationsform die Projektarbeit bewährt.

In der Praxis von Organisationen können das sein: Umfangreiche Investitionen, neue Aufgaben/Produkte, neue Verwaltungsabläufe, Beteiligungen, aber auch die Organisationsentwicklung selbst in einer bestimmten Phase.

Auf jeden Fall handelt es sich um Innovationen, also Neuerungen und Vorhaben, die nicht zur täglichen Routine gehören und aufgrund ihrer Vielgliedrig- und Vielschichtigkeit nicht einer einzelnen Organisationseinheit zugeordnet werden können.

Projekte sind entsprechend durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

1. Aufgabenstellung mit Risiko und einer gewissen Einmaligkeit (keine Routineangelegenheit)
2. Eindeutige Aufgabenstellung, Verantwortung und Zielsetzung für ein Gesamtergebnis
3. Zeitliche Befristung (klare Anfangs- und Endtermine)
4. Verschiedenartige, untereinander verbundene, wechselseitig voneinander abhängige Teilaufgaben bzw. Stellen
5. Begrenzter Ressourceneinsatz
6. Besondere, auf das Vorhaben abgestimmte Organisation

Struktur von Projekten

Die Laufzeit eines Projektes kann je nach Größe und Komplexität unterschiedlich lange sein, im Kern folgt jedoch jedes Projekt einer bestimmten Struktur, dem Projektlebenszyklus, der sich in vier Phasen aufgliedert:

1. Definitionsphase

Sie ist die Voraussetzung für den Start des Projektes. Hier werden die Ziele abgeklärt und das Ganze auf Wirtschaftlichkeit und Durchführbarkeit überprüft. Das Ergebnis ist der verabschiedete Projektauftrag.

Einzel Schritte:

Projektanalyse - Zielklärung - Potentialanalyse - Definition des Projektes - Grobplanung - Durchführbarkeitsprüfung - Wirtschaftlichkeit - Projektauftrag

2. Planungsphase

Hier werden die einzelnen Tätigkeiten und der zeitliche Ablauf festgelegt. Diese Phase ist die Grundlage für die erfolgreiche Durchführung in der Realisierungsphase.

Einzel Schritte:

Definition Arbeitspakete - Feinplanung - Verantwortung klären - Risikoanalyse - Definition der Schnittstellen

3. Realisierungsphase

Hier geht es nicht nur um die Umsetzung des Geplanten, sondern auch um eine kontinuierliche Überprüfung des Projektfortschrittes. Es muß sichergestellt sein, daß das Projekt sich noch auf der richtigen Schiene befindet. Zielabweichungen sind einer Entscheidung zuzuführen.

Einzel Schritte:

Information an Meilensteinen - Abnahme - Planung aktualisieren - Steuerung bei Abweichungen - Projektverfolgung - Arbeitspakete durchführen

4. Abschlußphase

Mit der Abnahme durch den Auftraggeber wird die Abschlußphase eingeläutet. Hier steht die Know-how-Sicherung und die Reintegration der Projektbeteiligten im Vordergrund.

Einzel Schritte:

Auflösung des Projektes - Reintegration der Projektbeteiligten - Projektabschlußbericht

Voraussetzungen für Projektarbeit

Für eine erfolgreiche Projektarbeit sind einige wichtige Voraussetzungen zu erfüllen. Es muß

1. ein klarer Projektauftrag erteilt werden, der auch die Zielsetzung, Einzelaufgaben, besonderen Kompetenzen sowie die zur Verfügung stehenden Mittel für das Projekt vorgibt,
2. eine Projektleitung ernannt werden, die den Projektablauf moderiert und die beteiligten Stellen und Fachabteilungen koordiniert,
3. sofern es sich um eine Projektgruppe handelt, eine möglichst "handverlesene" Auswahl der Mitglieder stattfinden, wobei die Fachabteilungen zu beteiligen sind,
4. festgelegt werden, ob und welche externen Fachleute in welcher Form an dem Projekt mitarbeiten,
5. eine projektverantwortliche Person (häufig Mitglied der Verwaltungsleitung) als Vorgesetzte der Projektleitung oder der Projektgruppe bestimmt werden, der regelmäßig zu berichten ist und die die üblichen Vorgesetztenpflichten gegenüber den Projektmitgliedern wahrnimmt,
6. ein Zeit- und Kostenplan erstellt werden (nach Möglichkeit durch Netzplan, Balkendiagramme oder andere Planungshilfen visualisiert),
7. geklärt sein, wie an den "Schnittstellen" des Projektes, also zu den betrieblichen Stellen und Fachabteilungen hin, die Informations- und Entscheidungsabläufe zwischen den Beteiligten zu organisieren sind,
8. die notwendigen Kontrollen vorgeplant werden (Terminverfolgung, Arbeitsablauf und –aufwand, Zwischenergebnisse, Abrechnungen Ergebnisse u.ä.),
9. dazu von den Projektmitgliedern eine Dokumentation über den Ablauf der Projektarbeit erstellt werden (Planungsunterlagen, Protokolle, Gesprächsnotizen, Zwischenberichte, Abrechnungen Ergebnisse u.ä.),
10. sichergestellt werden, daß die von den Projektmitgliedern erarbeiteten Vorschläge und Ergebnisse, die einer Entscheidung der Verwaltungsleitung bedürfen, mit Hilfe der projektverantwortlichen Person ohne Verzug auch beraten und entschieden werden (Annahme, Ablehnung oder Änderung der Vorlagen bzw. Fortsetzung oder Abschluß des Projektes),
11. eine Rückkopplung an die Projektmitglieder über den Erfolg ihrer Arbeit und die weiteren Ergebnisse erfolgen, wobei mit Anerkennung oder auch konstruktiver Kritik nicht gespart zu werden braucht,
12. schließlich eine Nachbereitung stattfinden, bei der festgestellt wird, mit welchem Aufwand und Erfolg das Projekt durchgeführt und realisiert wurde und welche praktischen Erfahrungen für künftige Projekte gewonnen werden konnten.

Kriterien zur Besetzung einer Projektgruppe

Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich für die Projektarbeit bei der Auswahl der Beteiligten. Die Projektgruppe soll in der Regel aus besonders initiativreichen und qualifizierten Beschäftigten bestehen. Diese aus ihren jeweiligen Arbeitsbereichen herauszuziehen, ist in jeder Verwaltung schwierig, da die zur Verfügung stehende Zahl der Beschäftigten begrenzt ist.

Grundsätzlich sollte die Auswahl weniger nach Rangstufe, als vielmehr nach folgenden Kriterien erfolgen:

1. fachlicher Kompetenz,
2. Teamfähigkeit,
3. Betroffenheit (z.B. des eigenen Aufgabengebietes),
4. zeitlicher Verfügbarkeit oder
5. sonstigen, individuellen Eignungsmerkmalen.

Zu vermeiden ist nach Möglichkeit, daß innerhalb einer Projektgruppe Mitglieder tätig sind, die sonst in einem Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis zueinander stehen. Die Befangenheit, aber auch die Konfliktrichtigkeit, die sich hieraus ergeben könnte, wäre womöglich sowohl für die Projektgruppe insgesamt, als auch für die einzelnen Beteiligten eine zu große Belastung. Es sollte im Übrigen selbstverständlich sein, daß die Rangstufen der Mitglieder einer Projektgruppe, zumal wenn sie unterschiedlich sind, aufgehoben sind und keine Rolle spielen dürfen, wenn die Gruppe arbeitet.

Rahmenbedingungen für Projektarbeit

Die wichtigsten Rahmenbedingungen für erfolgreiche Projektarbeit sind:

1. Projektarbeit funktioniert nur, wenn die Führungskräfte der beteiligten Bereiche mitziehen. Nur dann lassen sich Lösungen für Konflikte zwischen den Bereichen finden und nur dann sind ausreichend Freiräume für die Realisierung gegeben.
2. Projektarbeit erfordert definierte Organisationsstrukturen. Die Verantwortlichkeiten für die Projektarbeit müssen definiert sein. Ein Lenkungsausschuß für die Steuerung von zusammenhängenden Projekten ist ein wesentliches Element einer solchen Projektstruktur.
3. Projekte und Tagesgeschäft müssen klar getrennt sein. Projekte, die nebenher laufen sollen, sind zum fast sicheren Scheitern verurteilt. Projektmitglieder müssen freigestellt oder zumindest so vom Tagesgeschäft entlastet werden, daß sie ausreichend Zeit für die Projektarbeit haben.
4. Projektleitende müssen im Projektarbeit geschult sein. In Projekten treten eine Vielzahl von Konflikten auf. Neben dem Handwerkszeug der Projektarbeit ist daher auch ein profundes Wissen und Können bei der Konfliktbewältigung erforderlich.
5. Projekte erfordern klare Ziele und Rahmenbedingungen. Ein Projekt kann nicht funktionieren, wenn es kein klares, meßbares Ziel und keine klar definierten Rahmenbedingungen besitzt.
6. Projekte müssen früh sterben, wenn es absehbar ist, daß sie nicht erfolgreich sein werden. Ein Projekt zu beenden, ist nicht das Problem - ein Problem ist es nur, wenn ein Projekt nicht rechtzeitig beendet und sinnlos Geld ausgegeben wird.

Team- und Projektarbeit im Zusammenhang mit der Gesamtorganisation

Im Zusammenhang mit Team und Projektarbeit wird häufig auf der Ebene der Fähigkeiten diskutiert, tatsächlich jedoch die Ebene der Glaubenssätze und der Werte der Organisation gemeint. Fragen hierzu: Welche „inoffizielle“ Ziele werden in unserer Verwaltung, von den Auftraggebenden, von den Beschäftigten eigentlich verfolgt? Wie steht das Projekt im Interesse anderer? Sind Änderungen im „Machtgefüge“ abzusehen? Ist die Projektarbeit von politischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Änderungen / Bedingungen abhängig?

Bei der Initiierung von Teams und Projekten ist die Konfliktfähigkeit nach innen und außen zu beachten, da es in einer Gesamtorganisation immer wieder Widerstände gegenüber Neuerungen/Änderungen gibt.

Projektteams müssen hoch abgesichert sein, sonst werden die Ergebnisse von Außen (im Gesamthaus) boykottiert (Abwehr und Immunsystem einer Organisation). Dies gilt besonders bei eingefahrenen (behördlichen) Strukturen.

Im Zusammenhang mit Teams ist auch das Phänomen des „virtuellen Teams“ zu beachten: Jedes Teammitglied kann auch „stellvertretend“ für den eigenen Vorgesetzten, für Interessen anderer Gruppen im Team, bewußt oder unbewußt, arbeiten. Die Einflüsse des „virtuellen Teams“ können wesentlich zum Erfolg oder Mißerfolg der Arbeit des Teams beitragen. Hierbei ist die Frage zu stellen, wer Gewinner bzw. Verlierer aus dem Team oder dem Projekt ist. Dies gilt sowohl für die jeweiligen Mitglieder, als auch für die Außenstehenden. Der Interessenlage am Erfolg oder Scheitern des Projektes ist die nötige Aufmerksamkeit zu schenken.

Wer ist Gewinner, wenn das Projekt klappt? Wer ist Gewinner, wenn das Projekt scheitert?

Wenn Rahmenbedingungen nicht stimmen, wird unter Personen gekämpft, die stellvertretend für das System die Konflikte darstellen (Mikrokosmos, Brennglasfunktion).