

In Projektteams erfolgreich arbeiten – das Sechs-Ebenen-Modell

Projektteams sind zur Lösung von Arbeitsaufgaben in heutigen Arbeitsorganisationen unverzichtbar geworden. Doch ist die Zusammenarbeit in solchen Teams nicht immer von gewünschter Qualität und Produktivität. Zeit- und Budgetüberschreitungen können Grund dafür sein, zumeist sind es aber zwischenmenschliche oder sogar persönliche Konflikte. Da nutzt es wenig, an die Vernunft zu appellieren oder drakonische Konsequenzen anzudrohen: Projekte wollen erfolgreich gemanagt werden. Hierzu trägt nicht nur der Projektleiter bei, sondern im systemtheoretischen Sinne jedes Teammitglied. Doch bedarf es zu jeder Zeit einer geteilten Auffassung über die Situation.

Ein Aha im Projektteam

In einer Sitzung des Lenkungsausschusses nach Ende der Schwachstellenanalyse der bestehenden Logistikorganisation eines Unternehmens: Der Projektleiter und ein junger Experte für Prozessanalysen präsentieren die Ergebnisse, die das Team gemeinsam erarbeitet hat und in mehreren Bausteinen bis in die frühen Morgenstunden aufbereitet hat. Von den fünf identifizierten Kernprozessen findet keiner die anerkennende Zustimmung des Zuhörerkeis. Es wird gemäkelt und gekrittelt, bis der Chief Information Officer (CIO) das Wort ergreift: „Sie haben das neue Warenflusssystem im Logistikzentrum Nord überhaupt nicht gesondert berücksichtigt. Das hätte ihnen auffallen müssen. Wir haben entsprechende Hinweise gegeben, wollten wir doch genau das System unseres dortigen neuen Leiters einer systematischen Prüfung unterziehen. Wie können wir Ihren Erhebungen trauen? Bitte nutzen Sie die Zeit bis zum nächsten Lenkungsausschuss, sonst werden wir ein anderes Team mit der Aufgabe ‚TopLog‘ betrauen.“



Dr. Matthias Hüsgen,
Projektleiter, BBDO
Consulting GmbH, München
m.huesgen@projektteams.net

Diese oder ähnliche Situationen sind für Projektteams nicht ungewöhnlich. Die Teammitglieder sind niedergeschlagen und stellen sich die Fragen: Wie können wir den Projekterfolg sichern? Wie können wir solche Misserfolge in Zukunft vermeiden?

Selbststeuernde, komplexe soziale Systeme

Die Zusammenarbeit im Projektteam verläuft keinesfalls linear, wie Stufen- oder Phasenmodelle suggerieren. Projekte oder gar Projektteams sind keine Maschinen. In Teams arbeiten Menschen miteinander. Das Geschehen in Projektteams – von der Entstehung bis zum Projektabschluss – ist dynamisch. Projektteams sind sich selbst steuernde, komplexe soziale Systeme.

Es ist eine Erkenntnis der Systemtheorie, dass sich Projektteams ständig durch Grenzziehung zwischen Innen (dem Team) und Außen (der das Team umgebenden Umwelt) selbst erschaffen, also (re-)produzieren. Dieses bei Systemen generell als **Autopoiesis** bezeichnete Phänomen erfordert ein Schema zur Selbstwahrnehmung oder Selbstreferenz, vor allem unter Voraussetzung einer Aufgabenorientierung, also eines rationalen Einsatzes knapper (Team-)Ressourcen.

Die weitläufig bekannten Modelle für die Zusammenarbeit in Projektteams weisen in dieser Hinsicht vielfach Mängel auf. Generell existieren **zwei Ansatzpunkte, um das Kontroll- und Steuerverhalten** von Menschen in Interaktion mit komplexen sozialen Systemen **zu verbessern**:

- Zum einen kann man das **Wissen über das System erhöhen** durch Aneignung des Erkenntnisstands aktueller Projektteamforschung. Dies geschieht unter anderem in Auseinandersetzung mit relevanten Variablen von Projektteams (zum Beispiel: Kompetenzen der Teammitglieder und ihre erforderliche Kombination, Entscheidungsfindung und Problemlösung oder auch Konfliktarten und deren Lösung). Hierzu kann getrost auf einschlägige Seminare oder Fachliteratur verwiesen werden [3].
- Zum anderen kann man die **Schnittstelle zwischen Individuen und System** optimieren. Um dies tatsächlich zu schaffen, müssen wir unsere **mentale Modell-**