

Leseprobe:

Zwei Praxisbeispiele aus dem Buch:

Strukturelle Konflikte in Unternehmen

Strategien zum Erkennen, Lösen und Vorbeugen

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkungen	1
2.	Lösung eines strukturellen Konflikts	2
3.	Präventiver Umgang mit strukturellen Konfliktpotenzialen	7

1. Vorbemerkungen

Diese Leseprobe enthält zwei Praxisbeispiele für den Umgang mit strukturellen Konfliktsituationen.

Das erste Beispiel aus der Praxis zeigt die Lösung eines strukturellen Konflikts im Rahmen eines strategischen Workshops, gemeinsam mit den beteiligten Gruppierungen. Wenn eine strukturelle Konfliktsituation bereits verhärtete Fronten zeigt, ist eine neutrale Vermittlung zwischen Konfliktparteien eine wichtige Voraussetzung.

Im zweiten Beispiel werden die natürlichen strukturellen Konfliktpotenziale in Projektteams und der wirksame Umgang mit diesen Konfliktpotenzialen im Vorwege aufgezeigt. Hier werden Maßnahmen empfohlen, die der Verantwortliche mit einem Projektteam präventiv ergreifen und nutzen sollte, bevor es zu einer Konflikteskalation kommt.

2. Lösung eines strukturellen Konflikts

Strukturelle Konflikte sollten Sie als Anlass nutzen, um in Ihrem Unternehmen Bedürfnisse und Interessen zwischen den beteiligten Gruppierungen auszutauschen. Sie sind ein Hinweis auf grundsätzlichen Klärungsbedarf. Bei einem wirksamen Umgang können strukturelle Konflikte Impulse zur Neuausrichtung eines Unternehmens geben. Wenn in Ihrem Verantwortungsbereich strukturelle Konflikte zwischen Gruppierungen entbrannt sind, prüfen Sie, inwieweit Sie eine neutrale Vermittlerrolle zur wirksamen Konfliktbehandlung einnehmen können. Falls Sie persönlich in einem strukturellen Konflikt inhaltlich involviert sind, holen Sie sich Unterstützung zur Konfliktbehandlung außerhalb Ihres Verantwortungsbereichs. Das kann eine Führungskraft aus einem anderen Bereich, ein Moderator aus der Organisationsabteilung oder ein externer Moderator sein.

In dem folgenden Beispiel hat ein Geschäftsführer den akuten Klärungsbedarf für einen eskalierten strukturellen Konflikt erkannt. Ihm war bewusst, dass er in seiner Position als Geschäftsführer für diese Klärung verantwortlich war. Da er jedoch selbst in diesem strukturellen Konflikt involviert war, wusste er, dass er aufgrund der verhärteten Fronten nicht in der Lage sein wird, zwischen den Konfliktparteien neutral zu vermitteln. Die andere Seite würde jeden Vermittlungsversuch seinerseits als taktisches Manöver interpretieren und noch stärker blockieren. Also beauftragte er zwei Moderatoren, die neutral zwischen den Konfliktparteien für eine „Prozessgestaltung auf gleicher Augenhöhe“ sorgen sollten.

Situation: Unterschiedliche Denkstile lähmen die Führungsmannschaft

Der Fachbereich, der in einer städtischen Innenbehörde die Gewerbeimmobilien verwaltete, wurde in eine GmbH ausgegründet. Der neue Geschäftsführer und zwei neue Abteilungsleiter dieser GmbH kamen von außen, aus der Wirtschaft. Die anderen acht Abteilungsleiter der neu gegründeten GmbH waren vorher in gleicher Funktion in der ehemaligen Behörde tätig. Die Strukturen und Prozesse der ehemaligen Behörde sollten unter dem Mantel der GmbH reformiert werden. Es ging um eine Neuausrichtung der GmbH-Aufgaben nach außen und um Veränderungsprozesse im Unternehmen. Die drei von außen besetzten Positionen sollten diese Veränderungen initiieren und forcieren.

Hierbei mochten die ehemaligen Abteilungsleiter aus der Behörde nicht so recht mitziehen. Ihr jahrelang untereinander aufgebautes Netzwerk verfestigte sich umso stärker, je machtvoller die Neuen die Veränderungen forcierten und einforderten. Nach und nach entstand ein tiefer Graben zwischen den „Denkstilen der Neuen“ und den „Denkstilen der Alten“. Bei diesem strukturellen Konflikt ging es um die Denkstile: gewohntes Beamtendenken versus neuem Unternehmerdenken.

Der Machtkampf zwischen beiden Lagern in der Führungsmannschaft lähmte den geplanten Veränderungsprozess und wirkte sich negativ auf das operative Geschäft aus. Die Vertreter aus beiden „Lagern“ kommunizierten nur noch schriftlich mit der jeweils anderen Seite. Projekte zur Flächenoptimierung in den Gewerbeimmobilien wurden verschleppt, wodurch Rationalisierungs- und Erlöspotenziale ungenutzt blieben.

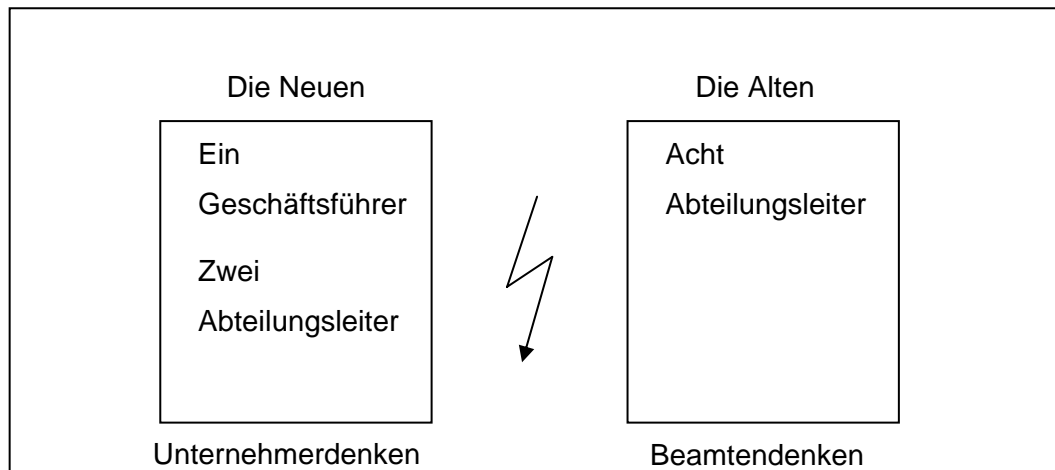


Abb. 1: Unterschiedliche Denkstile in der Führungsmannschaft

Lösungsansatz: Gemeinsamer Strategieworkshop

Ein zweitägiger Strategieworkshop mit der gesamten Führungsmannschaft sollte diesen Knoten auflösen. Der tiefe Graben sollte zu einem gemeinsamen Korridor in die Zukunft geebnet werden. Zum Einstieg in den Workshop wurden alle Teilnehmer einzeln nach ihrer persönlichen Bereitschaft zur gemeinsamen Lösung des Konflikts befragt. Jeder Teilnehmer äußerte in dieser „offiziellen“ Einstiegsrunde seine Bereitschaft, die Neuen deutlicher – die Alten etwas zurückhaltender. Nachfolgend sind drei effiziente Interventionen beschrieben, mit denen der strukturelle Konflikt in dem Strategieworkshop gemeinsam mit allen Beteiligten gelöst wurde.

Wenn Sie bei einem strukturellen Konflikt die Rolle des neutralen Verhandlungsführers einnehmen, helfen Ihnen die folgenden effizienten Interventionen auf dem Weg zu einer wirksamen Konfliktbehandlung.

Erste Intervention: Vertrauensbildung (Wünsche und Kreditangebote)

Das erste Thema Einstieg war die Zusammenarbeit innerhalb der Führungsmannschaft. Da zwischen beiden Lagern ein Klima des tiefen Misstrauens vorherrschte, ging es im ersten Schritt um vertrauensbildende Maßnahmen. Das Artikulieren von Bedürfnissen in Form von Wünschen und die „Strategie der kleinen Kreditangebote“ ist in diesen Situationen für Konfliktparteien hilfreich. Die Beteiligten können sich damit gegenseitig erste sichtbare Beweise dafür liefern, dass sie es mit einer konstruktiven Konfliktlösung wirklich ernst meinen.

Nachdem alle Teilnehmer des Strategieworkshops der Tatsache, dass es in der Führungsmannschaft „zwei Lager“ im Sinne von zwei Konfliktparteien gibt, zugestimmt hatten, wurde die Intervention mit den folgenden Fragen eingeleitet:

1. Was wünschen Sie sich generell von der anderen Partei?
2. Was könnte die andere Partei konkret tun, um Beweise des Vertrauens zu geben?
3. Was können Sie dazu beitragen, dass die andere Partei in die Lage versetzt wird, Ihre Wünsche umzusetzen?
4. Welche generellen und konkreten Kreditangebote im Sinne von Vertrauensvorschuss können Sie der anderen Partei machen?

Beide „Lager“ erarbeiteten jeweils mit einem Moderator parallel die Antworten zu diesen Fragen. Die Parteien stellten sich im Anschluss die Ergebnisse gegenseitig vor. Die zusammengefassten Ergebnisse waren:

- Das Lager der Neuen wünschte sich mehr Offenheit für die anstehenden Veränderungsprozesse. Das Lager der Alten wünschte sich die Dinge aufrecht zu erhalten, die in der Vergangenheit wirklich erfolgreich waren.
- Beide Seiten boten an, zukünftig der jeweils anderen Gedankenwelt (= Denkstile) offener zu begegnen und diese zu akzeptieren.

Abschließend wurden konkrete Vereinbarungen für die zukünftige Zusammenarbeit (Regeln für den Informationsfluss, regelmäßige Besprechungen etc.) getroffen.

Nachdem alle Teilnehmer untereinander festgestellt hatten, dass sie alle gegenseitig erfüllbare Wünsche hatten und auch bereit waren sich entgegen zu kommen, ging es in eine längere Kaffeepause. Die Pause wurde von allen Teilnehmern dazu genutzt, die Ergebnisse aus der ersten Intervention untereinander zu vertiefen. Ein erster kleiner Schritt zur Überwindung der bisherigen Sprachbarrieren zwischen den beiden Denkstilen war erreicht.

Zweite Intervention: Abbau von Denkblockaden (Destruktives Brainstorming)

Das nächste Thema sollte die zukünftige Ausrichtung der GmbH sein. Um die eingefahrenen Denkstile zuvor noch weiter zu öffnen, erfolgte ein destruktives Brainstorming. Die Teilnehmer wurden aufgefordert, möglichst viele Ideen zu sammeln, wie sie die GmbH am schnellsten „gegen die Wand fahren“ und wie sie am besten ihren Hauptkunden, die Stadt, verärgern könnten.

Zuerst waren alle Teilnehmer über eine derartig „absurde“ Fragestellung irritiert. Sie ließen sich aber dazu überreden und hatten nach kurzer Zeit viel Spaß an diesem destruktiven Brainstorming. Nachdem zwei Moderationswände mit den kreativen Ideen der Teilnehmer beschrieben waren, schlossen die Moderatoren die Intervention mit dem Hinweis ab, dass mit diesem „Material“ später weiter gearbeitet wird. Die Stimmung war jetzt deutlich lockerer, als zu Beginn des Workshops. Die Teilnehmer konnten wieder miteinander lachen.

Dritte Intervention: Gemeinsamkeiten (Ein Bild für die Zukunft der GmbH)

Als Einstieg in die inhaltliche Diskussion zur strategischen Ausrichtung der GmbH wurden die Teilnehmer gebeten, von ihrem persönlichen inneren Bild über die GmbH zu erzählen. Es ging um das Bild, das sie von der aktuell gelebten GmbH hatten und darum, welches Bild sie sich für die Zukunft vorstellen könnten. Auch bei dieser Intervention waren die Teilnehmer am Anfang skeptisch, regten sich aber dann schnell gegenseitig durch ihre kreativen Ideen an. Beispiele dieser persönlichen inneren Bilder waren:

- Ein Schiff in stürmischer See, dessen Route noch etwas schwierig zu sein scheint und das auf neuen Kurs gebracht werden muss.
- Eine neue Dampflokomotive mit neuen Wagen, die ihre Spur noch finden muss – bei der einzelne alte Wagen auch mal eine eigene Spur nutzen.
- Eine umlagerte Burg, die sich gegenüber den Erwartungen des Umfelds noch in Verteidigungsstellung befindet und deren Bewohner Pläne schmieden, wie sie sich aus dieser Verteidigungshaltung befreien.
- Ein junger Riese, der schnell aus sich heraus wächst und eigene Bewegungen und Fähigkeiten in kurzer Zeit entwickelt.

Am Ende waren alle positiv überrascht, welche verschiedenen Bilder in den Köpfen existierten und dass durchaus ein gemeinsamer Nenner zu erkennen ist: Der Blick in eine gemeinsame Zukunft. In dieser positiven Grundstimmung ging es in die Mittagspause. Die Gespräche in der Mittagspause kreisten weiterhin über die Zukunftsbilder der GmbH.

Erarbeitung der strategischen Ausrichtung und Einsatz des „Materials“

In gut gelaunter Stimmung ging es am Nachmittag des ersten Tags und am zweiten Tag um die konkrete Erarbeitung der zukünftigen strategischen Ausrichtung. Es ging um Visionen, Strategien, Chancen/Risiken am Markt und um Stärken/Schwächen in der Organisation der GmbH. Als Einstieg in die einzelnen gemeinsam zu bearbeitenden Themen diente das „Material“ aus der zweiten Intervention, dem destruktiven Brainstorming. Die dort genannten destruktiven Ideen wurden jeweils durch Umkehrung in die positive Richtung gedreht und dann mit konkreten Handlungsfeldern unterlegt. Es folgt ein Beispiel für den Ablauf der Umkehrung einer destruktiven Idee und für die Formulierung konkreter Handlungsfelder.

- Eine Idee aus dem destruktiven Brainstorming war: Unsere Mitarbeiter im An- und Verkauf entwickeln sich zum Ämter- und Bürgerschreck.
- Die Umkehrung dieser Idee lautete: Als Dienstleister für unsere Kunden sind wir serviceorientiert und leben das Prinzip der „offenen Türen“.

- Als konkrete Handlungsfelder wurden definiert:
 - Weiterentwicklung der Beziehungen zu den Ämtern durch regelmäßige Kontaktpflege
 - Aufbau eines Bürgerbüros (zentrale Lage, Hotline, etc.)
 - Entwicklung eines offenen und entgegenkommenden Arbeitsklimas in der GmbH

Diese gemeinsame Arbeit war etwas mühsamer als die Interventionen vom ersten Vormittag. Es sollten schließlich konkrete Ergebnisse erarbeitet werden.

Ergebnisse des Strategieworkshops

Am frühen Nachmittag des zweiten Tages hatten die Teilnehmer sich anhand der Umkehrungen einen umfangreichen Maßnahmenkatalog – mit Terminen und Verantwortlichkeiten – erarbeitet, der nach dem Workshop in die Praxis umgesetzt werden sollte.

Der ehemals tiefe Graben zwischen den Denkstilen der beiden Lager war überwunden. Die Teilnehmer hatten durch effiziente Interventionen und kreative Umwege in dem Workshop erkannt, dass sie schließlich in einem Unternehmen arbeiten. Ihnen wurde bewusst, dass sie dieses Unternehmen nur gemeinsam nach vorne bringen können. Sie haben in diesem Workshop verinnerlicht, dass sie als einzelne in der Führungsmannschaft nur dann erfolgreich sind, wenn sie miteinander und nicht gegeneinander arbeiten.

Ihre erste gemeinsame Aktion sollte die Präsentation der Workshop-Ergebnisse vor allen Mitarbeitern der GmbH am Tag nach dem Strategieworkshop sein. Diese Präsentation haben die Teilnehmer am Ende des zweiten Tages gemeinsam vorbereitet (Was, Wer und in welcher Form vortragen wird).

Durch diese Präsentation hat sich die gesamte Führungsmannschaft auch gegenüber den Mitarbeitern verpflichtet, die Workshop-Ergebnisse in der Praxis wirklich umzusetzen.

Zusammenfassende Empfehlungen zur Gestaltung einer Konfliktbehandlung

Wenn Sie in strukturellen Konflikten die neutrale Vermittlerrolle einnehmen können und von den beteiligten Gruppierungen akzeptiert werden, müssen Sie zuerst den Konfliktparteien helfen, sich ein gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Danach helfen Sie den Beteiligten ihre in der Vergangenheit aufgebauten Denkblockaden abzubauen und einen Blick für Gemeinsamkeiten zu entwickeln. Diese vorbereitenden Schritte helfen Ihnen, die beteiligten Gruppierungen überhaupt in die Lage zu versetzen, sich offen eine gemeinsame Lösung für den strukturellen Konflikt erarbeiten zu können.

Planen Sie für den Abschluss der Moderation einer strukturellen Konfliktsituation einen Arbeitsschritt ein, durch den sich die Teilnehmer gegenseitig verpflichten, ihre Arbeitsergebnisse tatsächlich in die Praxis umzusetzen. Darauf aufbauend können Sie die Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Maßnahmen in der Praxis kontrollieren und steuern.

3. Präventiver Umgang mit strukturellen Konfliktpotenzialen

Es gibt natürliche strukturelle Konfliktpotenziale in Unternehmen, die man wirksam nutzen kann, in dem man mit ihnen rechtzeitig und bewusst umgeht. Ein Beispiel für diese natürlichen strukturellen Konfliktpotenziale ist die in nahezu allen Unternehmen mehrfach praktizierte Projektarbeit. In den meisten Unternehmen haben Führungskräfte parallel zum Tagesgeschäft ein Projekt oder auch mehrere Projekte zu managen.

Wenn Sie als Führungskraft parallel zu Ihrem Tagesgeschäft Projekte zu managen haben, helfen Ihnen die folgenden Empfehlungen zu einer wirksamen Konfliktbehandlung und zur erfolgreichen Projektarbeit. Nur wenigen Führungskräften sind die Auswirkungen der nachfolgend beschriebenen strukturellen Problematik in der Projektarbeit bewusst.

Situation: Macht und Einfluss in Projektteams

Projektteams sind Gruppen von Menschen, die für eine definierte Aufgabe über einen bestimmten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei ein vereinbartes Ziel erreichen sollen. Ein Projektteam kann aus Vertretern verschiedener Fachbereiche, der IT-Abteilung und der Organisationsentwicklung zusammengesetzt sein. Der Projektleiter hat für die Dauer des Projektes die formelle Macht auf der fachlichen und methodischen Ebene.

Im Sinne von Teamarbeit sind alle anderen Mitglieder des Projektteams offiziell gleichrangig. Das Problem hierbei ist: Es gibt keine gleichrangigen Mitglieder – und jeder möchte auf seine Weise etwas „gleicher“ sein als der andere. Das heißt, tendenziell möchte in hochkarätig besetzten Projektteams fast jedes Mitglied besondere Bedeutung und Aufmerksamkeit erfahren und auf diese Weise aus der Gruppe herausgehoben werden. Dies entspricht einem Grundbedürfnis vieler Menschen.

Inoffiziell, also „unter der Decke“, wird dadurch insbesondere in der Anfangsphase eines Projektes viel Dynamik ausgelöst. Unterschwellig wird eindeutig das Ziel verfolgt, eine Rangordnung unter den Gruppenmitgliedern herzustellen. Das entscheidende Kriterium dieser Rangordnung ist Einfluss und Macht. Die Formen der Austragung des „Machtkampfes“ und die eingesetzten Mittel können sehr unterschiedlich sein. Teammitglieder können durch viele Interaktionen außerhalb des Teams Macht erlangen. Teammitglieder können im Team andere mit Worten, Gesten oder Blicken führen.

Wo Macht zu vergeben ist, kommt zwangsweise Konkurrenz mit ins Spiel. Die einzelnen Teammitglieder stehen in Konkurrenz und bilden Koalitionen, um ihre jeweilige Machtposition auszubauen. In Projektteams können Macht und Einfluss im Rahmen des Prozesses zur Teamentwicklung auch wechseln. Solange dieser Prozess innerhalb des Teams offen erfolgt, also keine latenten Konflikte im Hintergrund lauern, ist dieser Prozess für die

Teamentwicklung notwendig und förderlich. Er dient der Klärung von Strukturen und der einzelnen Rollen im Team.

Wenn mit den Themen Macht und Einfluss im Projektteam nicht professionell umgegangen wird, besteht die latente Gefahr, dass diese Themen die gesamte Projektarbeit behindern und überlagern. Wenn die strukturelle Beziehungsebene innerhalb eines Projektteams für die Beteiligten nicht befriedigend geregelt ist, können die besten Techniken der Projektplanung und –steuerung dem Projekt nicht zum Erfolg verhelfen. Die strukturellen Konflikte innerhalb des Projektteams führen nahezu zwangsläufig zum Scheitern des Projektes.

In der Praxis „versanden“ derartige Projekte in vielen Fällen – ohne dass den Beteiligten die strukturellen Ursachen des Scheiterns bewusst sind. Die beiden folgenden Empfehlungen helfen Ihnen, Projektarbeit in Ihrem Unternehmen wirkungsvoll zu steuern.

Wirksamer Umgang mit Macht im Projektteam: Bewusste Teamentwicklung

Wenn Sie ein Projekt übernehmen und die Teammitglieder ausgewählt sind, sorgen Sie als erstes dafür, dass das Projektteam wirklich arbeitsfähig wird. Hierzu muss es den Prozess einer Teamentwicklung bewusst durchlaufen. Die Teamentwicklung beginnt, wenn die Auswahl der Teammitglieder erfolgt und der Startschuss gefallen ist. Ausgehend davon, dass die Teammitglieder grundsätzlich motiviert sind, beginnt danach die innere Dynamik und das Eigenleben des Teams. Auf dem Weg zu einer inneren Teamstruktur (ein stimmiges Aufgaben- und Beziehungsgefüge) durchläuft ein Team die folgenden typischen Entwicklungsstadien. Es beginnt mit der Phase „Forming“, der Testphase für die Teammitglieder untereinander. Danach folgen das „Storming“ (Konfliktphase), das „Norming“ (Orientierungsphase) und das „Performing“ (Arbeitsphase).

In der vierten Phase des „Performings“ geht es darum, dass das Projektteam sich „zusammengerauft“ hat und arbeitsfähig wird. Es geht in dieser Phase auch darum, dass das Team seinen Platz im Unternehmen gefunden hat. Die Rechte und Pflichten des Teams sind auch allen Beteiligten außerhalb des Teams bekannt und von ihnen akzeptiert.

Es gibt auch häufig Situationen, in denen Sie als Projektleiter mit Ihrem Team einzelne dieser Phasen oder alle vier Phasen wiederholt durchlaufen müssen. Es kann zu Krisen innerhalb des Teams kommen oder es können sich veränderte Rahmenbedingungen, wie zusätzliche Zielsetzungen oder neue personelle Ergänzungen des Teams, ergeben. Um hier das Gleichgewicht im Team wieder herzustellen, ist es für Sie hilfreich, sich auf diese natürlichen Entwicklungsphasen eines Teams zu besinnen, den aktuellen Status wahrzunehmen und den weiteren (neuen) Entwicklungsprozess bewusst zu gestalten.

Bei der Teambildung geht es um die Auswahl der Mitarbeiter anhand der fachlichen Anforderungen und der für das Projekt erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale. Bei der Teamentwicklung geht es um das Zusammenraufen dieser in vielen Fällen sehr verschiedenen Persönlichkeiten. Als Projektleiter brauchen Sie hierfür situative Handlungsmöglichkeiten, um diesen Prozess zu fördern und zu steuern. Die Einflussmöglichkeiten in Ihrer Rolle als Projektleiter in den einzelnen Phasen der Teamentwicklung sind in unter der folgenden Überschrift „Checkliste: Einflussmöglichkeiten in den Phasen der Teamentwicklung“ exemplarisch dargestellt.

Wichtig für die zweite Phase des „Stormings“ ist, dass Kontroversen und Unterschiede nicht vorschnell geschlichtet oder vielleicht unter den Teppich gekehrt, sondern zugelassen werden. Als Projektleiter müssen Sie in der Phase „Storming“ verschiedene Standpunkte und mögliche Konfliktpotenziale bewusst zu Tage fördern, damit diese gemeinsam mit allen Beteiligten konstruktiv behandelt werden können. Dazu muss es für alle Mitglieder möglich sein, dass sie ihre Interessen und Bedürfnisse benennen. Es geht darum, widersprüchliche Meinungen zu diskutieren und abweichende Meinungen im Sinne von Einwänden ernst zu nehmen und zu klären. Solange die Klärung der strukturellen Beziehungen innerhalb des Projektteams auf der Basis von gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung erfolgt, kann die Klärung von Macht und eine „gesunde Konkurrenz“ in einem Projektteam zu einem starken Energiesystem werden. Dazu können Sie als Projektleiter durch eine bewusste Teamentwicklung beitragen.

Checkliste: Einflussmöglichkeiten in den Phasen zur Teamentwicklung

Nutzen Sie als Projektleiter Ihre Einflussgrößen in den einzelnen Phasen der Teamentwicklung (Hier in der Leseprobe ist nur eine exemplarische Phase).

- Forming (Testphase)
- Storming (Konfliktphase)
 - Merkmale dieser Phase
 - Macht- und Statusklärungen finden statt. Auflehnung gegenüber den (formalen) Führern entsteht.
 - Erste Konflikte brechen auf. Schwache Gefühle der Zusammengehörigkeit bilden sich.
 - Einflussgrößen des Projektleiters
 - Kontroversen und Unterschiede zulassen (nicht schlichten), fördern und ggf. auch einfordern!
 - Professioneller Umgang mit Widerständen und Konflikten
 - Für Klarheit in der eigenen Rolle und für Klarheit der Rollen der anderen Teammitglieder sorgen
- Norming (Orientierungsphase)
- Performing (Arbeitsphase)

Teaminspektion zur kontinuierlichen Klärung und Prävention

Auch wenn ein Projektteam die Arbeitsphase (Performing) erreicht hat, ist der Projekterfolg noch nicht sicher. Fehlentwicklungen in einem Projekt treten trotz ausgezeichneter Projektplanung ein. Sie kommen aber selten aus heiterem Himmel. Die weichen Faktoren des Projektmanagements (z.B. Akzeptanzprobleme im Team, Unzufriedenheit im Fachbereich) zeigen mögliche Fehlentwicklungen oft früher auf als die harten Faktoren (z.B. Qualitätsprobleme, Kosten- und Terminüberschreitungen).

Fehlentwicklungen im Projektverlauf sollten Sie rechtzeitig wahrnehmen, bevor es zu einer Projektkrise kommt. Dann können Sie und Ihr Projektteam noch die Chancen zur Korrektur nutzen. Regelmäßige Teaminspektionen, in denen die Art und Weise der Zusammenarbeit im Projektteam und mit den Fachabteilungen reflektiert wird, helfen Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen. Für die Durchführung einer Teaminspektion haben Sie verschiedene Möglichkeiten.

- Neben den regelmäßig durchzuführenden, eher fachlich ausgerichteten, Projektbesprechungen werden in bestimmten Abständen Besprechungen im Team durchgeführt, bei denen es ausschließlich um das Thema Zusammenarbeit geht.
- Am Anfang oder am Ende von regelmäßigen Projektbesprechungen wird jeweils das Thema Zusammenarbeit besprochen.
- Sie als Projektleiter haben aus einem aktuellen Anlass das Bedürfnis das Thema Zusammenarbeit anzusprechen und bitten spontan um eine Teaminspektion oder Sie werden von einem Teammitglied darum gebeten.

Unter der folgenden Überschrift ist eine Checkliste mit exemplarischen Aussagen enthalten, die Sie zur Formulierung von Fragen für Ihre Teaminspektion nutzen können.

Projekte sind meistens komplexe Gebilde mit der Vernetzung verschiedener Variablen. So wichtig die Teamentwicklung zum Projektstart ist, genauso wichtig ist die ständige Wahrnehmung der Zusammenarbeit während des Projektverlaufs. Nur so kann können Sie rechtzeitig und angemessen auf Fehlentwicklungen in diesen komplexen Gebilden reagieren.

Checkliste: Mögliche Fragen zur regelmäßigen Teaminspektionen

Wählen Sie sich für Ihre Teaminspektion einige Themen zur Formulierung Ihrer Fragen aus (Hier in der Leseprobe sind nur einige exemplarische Themen):

Die Einleitung der nachfolgenden Aussagen lautet: **Erfolgreiche Teams ...**

- ... haben klar definierte Ziele
- ... stellen die Interessen der Gruppe über die individuellen/persönlichen Interessen
- ... nehmen Konflikte ernst und behandeln sie konstruktiv
- ... achten darauf, dass alle Teammitglieder auch in Konfliktsituationen ihr Gesicht wahren können
- ... schätzen die Wertvorstellungen der anderen Teammitglieder
- ... unterstützen andere Teammitglieder bei deren Problemlösung nach deren Aufforderung
- ... werten gemeinsame Erfolge als Teamerfolge

opusvendenti

Ralf-Gerd Zülsdorf

Tel.: 01 77 – 722 48 81

E-Mail: ralf.zuelsdorf@opusvendenti.de