

Werte cuvétieren und Team einkochen

Klaus Tolliner

Unsere Welt wird täglich komplexer. Um die Aufgaben in Unternehmen, Institutionen, Vereinen, öffentlicher Verwaltung und in jeglichen Organisationen zu bewerkstelligen, bedienen wir uns Projekten. Der Begriff wird teilweise so inflationär verwendet, dass ein Lehrling in einem Unternehmen fast glauben könnte, dass das „Jausen holen“ für die KollegInnen auch ein Projekt ist. Obwohl es mit der Allergenverordnung und der damit verbundenen Lebensmittelkennzeichnungspflicht von A, wie glutenhaltigem Getreide, bis R, wie Weichtiere, im Falle einer allergischen Person schon sehr komplex werden kann.

Inwieweit der Bau der Pyramiden, circa 2600 vor Christus, mit Projektmanagement, im engeren oder weiteren Sinn, zu tun hatte, ist nicht überliefert. Dass es zumindest dem Projektauftraggeber, Cheops, an sozialen Kompetenzen fehlte, ist durch Herodot bewiesen. Er berichtet, dass der böse Pharaon alle Untertanen dazu zwang beim Pyramidenbau zu helfen. Der Umkehrschluss, dass Projekte auch ohne soziale Kompetenz gelingen, ist daraus NICHT abzuleiten und NICHT zulässig.

Damals standen menschliche Ressourcen offensichtlich schier unbegrenzt zur Verfügung und der „Run auf die besten Köpfe“ hatte noch nicht eingesetzt.

Ohne die Leistungen von damals schmälern zu wollen, macht es wahrscheinlich doch einen großen Unterschied, ob ich über zwanzig Jahre zehn mal 10.000 Mann, die alle drei Monate ersetzt wurden, oder vielmehr ersetzt werden mussten, zum Steine schleppen, im wahrsten Sinne des Wortes verbrauchte, oder ob ich auf eine handverlesene Elite angewiesen bin, die weltweit gesucht ist, um ein Projekt in kürzester Zeit zum Erfolg zu führen. Dieser elitäre Kreis mag wertgeschätzt und behütet sein, um die gemeinsame Expertise bestens zu nutzen.

Trotz aller Sorgfalt und Wertschätzung werden sich verschiedene „Eliten“ untereinander nicht immer verstehen. Das Problem mit Eliten ist, dass sie oft abgehoben in ihrer Expertise in ihrer „eigenen Welt“ verwurzelt sind, was den Blick auf das „Big Picture“ verschleiern, oder noch schlimmer den Fokus auf eine spitze Expertise beschränkt. Solch isolierte EinzelkämpferInnen können nur im passenden Team ihr ganzes Potential entfalten.

Die Gretchenfrage ist nun, wieviel Elite und Expertise verträgt mein Projekt? Oder noch allgemeiner gefragt, was macht ein gutes Team aus und wie erkenne ich die beste Mischung, damit das „Big Picture“ im Fokus bleibt?

Tom DeMarco berichtet in „Wien wartet auf Dich“ über ein Gespräch mit einer Führungskraft über eine Projektmitarbeiterin:

„Es war offensichtlich, dass er Zweifel an ihren Leistungen hatte: „Ich weiß nicht genau, was sie eigentlich zu dem Projekt beiträgt – sie ist im Programmieren nicht sehr gut, auch nicht beim Testen und auch sonst nicht.“ Nach einigen Nachforschungen habe ich folgende erstaunliche Feststellung gemacht: Während ihrer zwölfjährigen Firmenzugehörigkeit hatte die Frau nur in Projekten gearbeitet, die überaus erfolgreich verliefen. Es war nicht offensichtlich, was sie dazu beitrug, aber die Projekte waren immer erfolgreich, wenn sie dabei war. Nachdem ich sie in dem Kurs fünf Tage lang beobachtet und mit einigen ihrer Kollegen gesprochen hatte, kam ich zu dem Schluss, dass sie ein hervorragender Katalysator war. Die Teams arbeiteten viel besser zusammen, wenn sie dabei war. Sie half den Kollegen, Kommunikationsprobleme auszuräumen und miteinander auszukommen. Die Projekte machten mehr Spaß, wenn sie im Team war. Als ich diese Feststellung dem Manager nahebringen wollte, stieß ich auf Probleme. Er wollte einfach nicht verstehen, dass die Rolle eines Katalysators in einem Projekt wichtig ist.“
(Tom DeMarco, 2014)

Die Studie „Der Faktor Mensch in der erfolgreichen Projektsteuerung“ des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart mit Unterstützung der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.), pma (PROJECT MANAGEMENT AUSTRIA) und spm (swiss project management association) gibt folgende neun Handlungsempfehlungen:

1. Die mit der Durchführung des Projektes verfolgten Ziele sollten bekannt gegeben werden.
2. Die mit dem Projekt verfolgten Ziele sollten diskutiert werden, beispielsweise in Bezug auf deren Erreichbarkeit.
3. Die Schätzung des voraussichtlichen Projekterfolgs sollte mit Hilfe von Analogien bzw. Vergleichen zu anderen Projekten erfolgen.
4. Zu Beginn des Projektes sollten Meilensteine festgelegt werden, d. h. messbare Zwischenziele mit Deadline.

5. Genehmigungen, die bei dem Übergang von einer Projektphase zur nächsten erteilt werden müssen, sollten implementiert werden.
6. Projektfortschrittsberichte, die beispielsweise Kennzahlen über Abweichungen bei Kosten, Zeit und Qualität beinhalten, sollten erstellt werden.
7. Projektinformationen sollten quantifiziert werden.
8. Die Fehlertoleranz im Unternehmen sollte gestärkt werden, beispielsweise durch Kommunikation, dass ein Projektabbruch keine negativen Folgen für das Ansehen der Durchführenden haben wird.
9. Es sollten angemessene Verfahren zur Bewertung des Projektes zur Verfügung gestellt werden. (Fischer & Pedell, 2014)

Die Projektmanagement-Studie 2008 - Erfolg und Scheitern im Projektmanagement - der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und PA Consulting Group zeigt, dass Projekte am häufigsten wegen schlechter Kommunikation, unklarer Anforderungen zu Zielen und Politik, Bereichs-egoismen oder interner Kompetenzstreitigkeiten scheitern. (Engel, Tamdjidi & Quadejacob, 2008)

Vergleicht man die Handlungsempfehlungen mit der Studie wird schnell klar, dass die Kommunikation, die klar gemeinsam gesteckten Ziele, das „Big Picture“ mit den dazugehörigen Meilensteinen, klare Kompetenz- und Rollenverteilung und der Review von Projekten, und daraus gewonnene Erkenntnis für weitere Projekte, unabdingbare Garantien für den Projekterfolg sind.

Die Bedeutungsübersicht zu *Gruppe*, die, Wortart Substantiv, feminin gibt der Duden folgendermaßen an:

- 1.a kleinere Anzahl von [zufällig] zusammengekommenen, dicht beieinanderstehenden oder nebeneinandergehenden Personen [die als eine geordnete Einheit erscheinen]
- 1.b nach gemeinsamen Merkmalen vorgenommene Unterteilung, Klassifizierung
2. Gemeinschaft, Kreis von Menschen, die aufgrund bestimmter Gemeinsamkeiten zusammengehören, sich aufgrund gemeinsamer Interessen, Ziele zusammengeschlossen haben
3. (Sport) bestimmte Anzahl von Mannschaften oder Spieler[inne]n, die zur Ermittlung eines Siegers oder einer Meisterschaft Qualifikationsspiele gegeneinander austragen
4. (Militär) kleinste Einheit aller Truppengattungen
5. Einheit bei Polizei und Feuerwehr

6. (Geologie) Zusammenfassung mehrerer die Altersfolge der Schichtgesteine betreffender Systeme (Dudenverlag)

Tom DeMarco sieht das in „Wien wartet auf Dich“ etwas differenzierter: „In der Geschäftswelt neigen wir dazu, den Begriff Team ziemlich locker einzusetzen; wir nennen jede Gruppe, der eine gemeinsame Aufgabe übertragen wird, einfach „Team“. Viele dieser Gruppen verhalten sich aber nicht wie Teams. Sie haben oft keinen gemeinsamen Begriff von Erfolg oder irgendwelchen sichtbaren Teamgeist. Es fehlt etwas. Das fehlende Element nennen wir den „Teamschwur.“ Er verwendet dafür den Begriff des eingeschworenen Teams. (Tom DeMarco, 2014)

Ähnlich sehen es Christian Majer, Brigitte Schaden und Luis Stabauer in „Entfachen Sie das Teamfeuer“. Sie gehen bei der Gruppe von einem Fachbegriff der Biologie aus, die sich über Regeln und Rituale definiert und Regeln und Normen einhält. Die Unterschiede zwischen Gruppe und Team sehen sie darin, dass ein Team einerseits auf Ziele und Aufgabenerfüllung ausgerichtet ist und andererseits Hierarchien fehlen. Wenn Projektteams ihre Arbeit nicht nur gerne machen, sondern auch noch Spaß daran haben, macht das für sie den Unterschied zwischen professionellen, lösungsorientierten Projektteams hin zu Hochleistungs-Projektteams. (Majer, Schaden, & Stabauer, 2014)

Um ein Team erfolgreich aufzugleisen, gibt es viele bewährte Tipps, Tricks und Methoden. Für diejenigen ProjektleiterInnen, die mutig genug sind und Spaß mit ihrem Projektteam an ihrer Arbeit haben wollen, werden folgende zwei Methoden vorgestellt.

Die WERTECUVEE®-Methode und TeamCooking (Kochen im Projektumfeld), sind zwei ganzheitliche Methoden. Das Schöne daran ist, sie erlauben das Einbauen der gewohnten und bewährten Tipps und Tricks aus dem Teambuilding.

Wertecuvé

Die WERTECUVEE®-Methode eignet sich besonders für komplexe Projekt- oder Programm-Starts, Leitbild- oder Strategie-Entwicklung bzw. Initiativen, um Werte und Kultur des Unternehmens zu gestalten oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen sowie Lessons Learned im Rahmen von Projekt- und Programmabschlüssen zu sichten.

Die Vorgehensweise orientiert sich an den geforderten Aufgabenstellungen und Vorgaben und lässt sich flexibel gestalten.

Durch aktives Tun werden gemeinsam konstruierte Wirklichkeiten mit Werten und Spielregeln geschaffen. Durch die 5-Schritt WERTECUVEE®-Methode werden individuelle Sichtweisen zu einem gemeinsam getragenen Ganzen verdichtet.

Schritt 1: Brainstorming von Werten bzw. Haltungen sowie das Festhalten auf Kärtchen (oder entsprechende Vorgaben) zum ausgewählten Thema

Schritt 2: Kurz erläutern und clustern, gemeinsames Verstehen schaffen (noch nicht Einverständnis)

Schritt 3: Bewerten der 3-4 wichtigsten Begriffe/Themen durch systemisches Konsensieren.

Schritt 4: Cuveetieren. Die beste geschmackliche Komposition aus den Weinen schaffen, welche die einzelnen Werte/Themen repräsentieren.

Schritt 5: Blindverkostung und Siegerwein bestimmen. Abschluss-Reflexion.

Das gemeinsame Ergebnis kann schließlich im wahrsten Sinne des Wortes „verinnerlicht“ werden. Die Flasche mit den wertvollen Inhalten kann gut sichtbar positioniert werden, Erinnerung sichern und so auch optisch nachhaltig wirken.

TeamCooking

TeamCooking, das Kochen im Projektumfeld, eignet sich einerseits, um mit Spaß Projektmanagementmethoden einzuführen, oder zu vertiefen, und andererseits bietet TeamCooking eine ideale Beobachtung der Kommunikations-, und Kreativprozesse, der Rollenverteilung, der Selbstbestimmtheit und der Selbstorganisation im Team.

Im hier gezeigten Beispiel (siehe nächste Seite) waren Ressourcen und Arbeitspakete für die Vorspeise, Lachstatar auf Kartoffelchip, vorgegeben.

Obwohl alle Teams dieselbe Aufgabenstellung und das „Big Picture“ in Form eines Fotos hatten, waren die Ergebnisse unterschiedlich und entsprachen nicht der „Vorgabe Big Picture“.

Lachstatar auf Kartoffelchips	
Lachs fein würfeln	
Jungzwiebel fein hacken	
Dill fein hacken	
Mischen und abschmecken	
Crème Fraîche mit Limettensaft verrühren	
Tisch decken	
Anrichten	Ressourcen Messer, Brett, Schüssel, Löffel zum Verrühren, Saltpresse, Kaffeelöffel zum Anrichten, Teller, Sektgläser, Servietten, Besteck, Tischdeko Graved Lachs, Jungzwiebeln, Dill, Chilipowder, Olivenöl, Koriander, Limette, Senf, Pfeffermühle, Crème Fraîche, Kaviar, Chips, Frizzante

Abbildung 1: Vorgabe Vorspeise

Wie unterschiedlich die Ressourcen, die Arbeitspakete und die „Vorgabe Big Picture“ von den verschiedenen Teams interpretiert wurden, zeigen folgende Bilder der Vorspeise.



Abbildung 2: Ergebnisse Vorspeise

Ohne die Teams noch bezüglich Ihrer Kommunikations-, und Kreativprozesse, der Rollenverteilung, der Selbstbestimmtheit und der Selbstorganisation beobachtet zu haben, zeigt sich das enorme Potential von TeamCooking, um die Komplexität im Projektmanagement sichtbar zu machen und zu reflektieren.

Entsprechend den Anforderungen kann dieses Format skaliert werden, unabhängig davon ob klassisch oder agil. Für besonders innovative ProjektleiterInnen ist TeamCooking auch für den Projektmanagementansatz „Dragon Dreaming“ adaptierbar.

Conclusio

Sowohl Werte-Cuvéetieren als auch TeamCooking können zum Teambuilding und zur Weiterentwicklung von Teamspirit eingesetzt werden. Beide Methoden setzen auf Erlebnis-Momente und gemeinsames Tun, das anschließend reflektiert wird. Daraus können und sollen Schlussfolgerungen für die weitere Zusammenarbeit gezogen werden. Arbeiten im Team soll und darf Spaß machen. Sich bewusst werden, wie wir funktionieren und wie wir es noch besser machen können, ist Ziel und Zweck der Veranstaltung.

Literaturverzeichnis

- Dudenverlag. (kein Datum). Duden. Abgerufen am 10. April 2016 von http://www.duden.de/rechtschreibung/Gruppe_Team_Abteilung_Einheit
- Engel, C., Tamdjidi, A., & Quadejacob, N. 2008. Projektmanagement Studie 2008 - Erfolg und Scheitern im Projektmanagement. Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
- Fischer, D., & Pedell, B. 2014. Der „Faktor Mensch“ in der erfolgreichen Projektsteuerung - Eine Studie zu den Wirkungen von Emotionen. Stuttgart: Lehrstuhl Controlling, Universität Stuttgart.
- Majer, C., Schaden, B., & Stabauer, L. 2014. Entfachen Sie das Teamfeuer. Strasshof an der Nordbahn: Pilum Literatur-Verlag.
- Tom DeMarco, T. L. 2014. Wien wartet auf Dich Produktive Projekte und Teams. In T. L. Tom DeMarco, Wien wartet auf Dich Produktive Projekte und Teams. München: Hanser.