

Ulrich Zeuschel und Siegfried Stumpf

Projektgruppen*

Unter einem Projekt versteht man ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch eine Einmaligkeit der Ausgangsbedingungen hinsichtlich Zielsetzung und zeitlicher, finanzieller oder personeller Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist (vgl. DIN 69901, 1987). Zur Bewältigung eines Projektes kann eine Projektgruppe gegründet werden. Projektgruppen sind in Wirtschaftsorganisationen die am häufigsten anzutreffende Form der Gruppenarbeit (vgl. Becker-Beck & Fisch, 2001, S. 32; Lehnert, 1994), und finden nach neueren Untersuchungen auch in der öffentlichen Verwaltung eine große Verbreitung: Nach English und Fisch (1999) setzen rund 90% der Bundes- und Landesministerien sowie der Rechnungshöfe Projektgruppen ein. Projektgruppen weisen folgende Charakteristika auf (vgl. Becker-Beck & Fisch, 2001, S. 22):

- Projektgruppen sind in der Regel temporäre Organisationsformen und damit Einrichtungen auf Zeit: Ist das Vorhaben beendet, so wird auch die Projektgruppe aufgelöst.
- Die Aufgabenstellungen von Projektgruppen sind von der Organisation vorgegeben und von komplexer Beschaffenheit.
- Eine Projektgruppe setzt sich aus Experten verschiedener Arbeitsbereiche zusammen, die normalerweise nicht zusammenarbeiten, sondern sich eigens für die Erledigung der Aufgabe der Projektgruppe zusammenfinden.
- Die Projektgruppenmitglieder werden teilweise oder vollständig von ihrer regulären Arbeit in der Organisation freigestellt.
- Projektgruppen haben einerseits ein hohes Maß an Autonomie, was die Gestaltung der Arbeitsprozesse angeht; andererseits sind sie aber von den Zielsetzungen und Präferenzen ihrer Auftraggeber abhängig.

In diesem Beitrag wird zunächst ein kurzer Überblick zu wissenschaftlichen Ergebnissen zur Projektgruppenthematik gegeben. Anschließend werden zentrale Anforderungen an Projektgruppen und den an der Projektgruppenarbeit beteiligten Instanzen beschrieben. Dabei werden Empfehlungen zur Entwicklung von Projektgruppen gegeben.

* Beitrag zu S. Stumpf & Alexander Thomas (2003), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 431-445). Göttingen: Hogrefe.

1. Wissenschaftliche Ergebnisse zur Projektgruppenthematik: Ein kurzer Überblick

Wissenschaftliche Untersuchungen zu den Determinanten der Leistung von Projektgruppen sind vorhanden, allerdings wird in der einschlägigen Literatur auf einen Mangel an empirischen Studien verwiesen und zudem methodische Einseitigkeiten angeführt, die die Aussagekraft der Resultate einschränken, wie z.B. die häufige Verwendung des Befragungsansatzes, dessen Schlussfolgerungen letztendlich auf Wahrnehmungsurteilen beruhen (vgl. Becker-Beck & Fisch, 2001; Ford & Randolph, 1992). Als Kriterien für die Projektleistung werden verwendet: Kosteneinhaltung, Termineinhaltung, Zielerreichungsgrad, Änderbarkeit des erstellten Produktes, Teameffizienz im Sinne der Qualität der Gruppenarbeit in Relation zu dem Aufwand für Kommunikation und Kooperation (vgl. Becker-Beck & Fisch, 2001, S. 28). Nach einem Modell von Ford und Randolph (1992) ist die Projektleistung abhängig von Umwelteinflüssen, Merkmalen der Organisation, Merkmalen von Projekt/Aufgabe, Merkmalen des Projektteams sowie Merkmalen der Projektleitung. In Anlehnung an den Überblick von Becker-Beck und Fisch (2001) kann die Befundlage wie folgt beschrieben werden:

- Funktionsübergreifende Strukturen, wie sie in der Projektarbeit zum Ausdruck kommen, werden unterstützt durch Organisationen mit einer Tradition der Offenheit und Veränderung. Sind Organisationen wenig veränderungsfreundlich und sind hierarchische Aspekte sehr bedeutsam, so erschwert dies die Projektgruppenarbeit.
- Unsicherheiten und Unklarheiten in der Aufteilung der Autorität zwischen Projektmanagern und Linienvorgesetzten beeinträchtigen die Projektleistung.
- Projektziel und -aufgabe müssen klar definiert sein, das Top-Management der Organisation muss das Projekt unterstützen und die notwendigen Ressourcen zur Projektbearbeitung müssen bereitgestellt werden (vgl. Slevin & Pinto, 1987).
- Der Kommunikationsprozess der Projektgruppe ist eine relevante Einflussgröße für die Projektleistung. So werden in der Literatur positive Zusammenhänge zwischen der Kommunikationsdichte im Sinne der Häufigkeit des aufgabenbezogenen Informationsaustausches in der Projektgruppe und der Projektleistung berichtet (vgl. Brodbeck, 1996) und auf die Bedeutung der Verteilung der Kommunikationsbeiträge verwiesen: Eine gleichmäßigere Verteilung dieser Beiträge und damit eine partizipativere Kommunikationsgestaltung gehen mit höherem Projekterfolg einher (Allen, Lee & Tushman, 1980). Mit zunehmender Gruppenlebensdauer besteht die Tendenz, die Kommunikation mit Instanzen außerhalb der Gruppe zu reduzieren und sich so zunehmend von äußeren Informations- und Einflussquellen zu isolieren, was mit einer abnehmenden Projektleistung einhergeht (Katz, 1982).
- Zwischen Gruppenkohäsion und Projektleistung besteht ein positiver Zusammenhang, wobei davon auszugehen ist, dass dieser um so höher ist, je stärker Leistungsstandards für die Gruppenmitglieder prägnant und legitimiert sind.

- Der Projekterfolg hängt wesentlich von den Qualifikationen der Projektleitung und der Projektmitarbeiter ab. Die Projektleitung sollte neben fachlichen und administrativen Fähigkeiten zudem über Kommunikations- und politische Kompetenzen verfügen. Die Mitarbeiter sollten neben der fachlichen Kompetenz persönliches Potenzial (z.B. Kreativität, Flexibilität) und soziale Kompetenz einbringen.
- Computervermittelte Formen der Projektarbeit werden in der vorliegenden Literatur zu Projektgruppen noch wenig behandelt (vgl. Becker-Beck & Fisch, 2001, S. 37), dürften aber zunehmend an Bedeutung gewinnen (vgl. hierzu auch Boos, Jonas & Sassenberg, 2000). In diesem Zusammenhang wird auch von virtuellen Teams gesprochen, deren Kommunikation, oftmals bedingt durch die räumliche Distanz zwischen den Gruppenmitgliedern, stärker durch den Einsatz unterschiedlicher Technologien (eMail, Telefon, Videokonferenzen ...) geprägt ist als durch face-to-face-Kontakte. Dies kann sowohl den Beziehungsaufbau der Gruppenmitglieder, den Informationsaustausch zum Zwecke der Aufgabenerfüllung als auch die Koordination der Aktivitäten der Teammitglieder erschweren, insbesondere wenn in unterschiedlichen Zeitzonen gearbeitet wird, (vgl. Maznevski, Canney Davison & Barmeyer, in Druck). In sorgfältig geplanten und gut moderierten face-to-face-Workshops können diese spezifischen Anforderungen an die Projektarbeit zusammen mit der Projektgruppe behandelt werden: Die Gruppenmitglieder können sich persönlich kennen lernen, erste Vereinbarungen zur Art der Nutzung der Informationsmedien sowie zur Koordination der Aktivitäten können getroffen und in späteren face-to-face-Meetings überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden.

2. Herausforderungen und Ziele der Rollenstruktur in und um Projektgruppen

Aus der Praxis eines externen Teamleiters ist zu beobachten, dass die Konstituierung und Steuerung von Projektgruppen in der Regel zuallererst nach fachlichen und inhaltlichen Gesichtspunkten erfolgt. Diese vorrangige Aufgabenorientierung ist naheliegend, denn schließlich geht es um Arbeitsleistungen und -ergebnisse, und die dazu notwendigen Managemententscheidungen werden vorwiegend nach fachlicher Kompetenz, betriebswirtschaftlichen Kriterien und Branchenerfordernissen getroffen.

Strukturelle Rahmenbedingungen, wie z.B. die Befugnisse und Zuständigkeiten von Linienvorgesetzten gegenüber dem Team und seiner Leitung, die Einbindung und Zuständigkeit externer Kooperationspartner oder die Abstimmung zwischen einzelnen Projektgruppen werden oft ebenso ausgeblendet wie die *sozialen Bedürfnisse* der Teammitglieder, z.B. nach Austausch über persönliche Motive und Erfahrungen, nach Kontakt außerhalb der Arbeit oder nach emotionaler Unterstützung in schwierigen Arbeitsphasen. Auch die *speziellen Prozessanforderungen* der Teamarbeit werden häufig zu wenig berücksichtigt: Dazu gehören z.B. die Definition und Aushandlung der Rollen im Team, Wege der Meinungsbildung und Entscheidungs-

findung sowie die gemeinsame Bilanzierung der Teamzusammenarbeit. Im besten Fall führen solche „blinde Flecken“ zur Nichtausschöpfung von Potenzialen, üblicherweise jedoch zu unnötigen Reibungsverlusten, und schlimmstenfalls sogar zum Scheitern der Teamarbeit. Die Gegensteuerung in Krisensituationen erfordert zeit- und kostenintensive Interventionen und hinterlässt bei den Beteiligten die – nunmehr erfahrungsgestützte – Einschätzung, dass Teamarbeit „eben doch nicht funktioniert“ (Hackman, 1998).

Im Kontrast zu solchen eher eingeschränkten Sichtweisen stehen *überhöhte Autonomieerwartungen* an Projektgruppen:

- Arbeitsaufträge, vor allem Zielsetzungen und Rahmenbedingungen, werden nur sehr vage vorgegeben, „um das Team in seiner Arbeit nicht einzuengen“,
- Entscheidungsbefugnisse und Verantwortungsrahmen der Projektleitung und der einzelnen Teammitglieder bleiben ungeklärt („Bloß nicht zu viele formale Regelungen!“),
- Die Zuordnung von Personalkapazität aus verschiedenen Abteilungen im Rahmen eines Projekts wird nicht klar festgelegt, „um Konflikte zu vermeiden“,
- Unstimmigkeiten und Konflikte sollen von den Beteiligten selbst erkannt, angesprochen und geklärt sowie die erforderlichen Gegenmaßnahmen eigenständig entwickelt und umgesetzt werden.

Nicht immer steht hinter diesen Versäumnissen nur Führungsschwäche der zuständigen Linienvorgesetzten – auch ein gut gemeintes Vertrauen in die Kreativ- und Selbstregulierungskräfte autonom arbeitender Gruppen kann solche Nichtinterventions-Strategien begründen, die Projektgruppen entweder zumindest zeitweise orientierungslos machen oder sie eine so starke Eigendynamik entwickeln lassen, dass die Einbindung in übergeordnete Organisationsziele oder die Koordination mit anderen, parallel arbeitenden Gruppen gefährdet wird.

Damit ist eine weitere Problematik angesprochen – das *mangelhafte Timing von Ziel- und Strukturvorgaben*: Zu wenig Steuerung und Klärung zu Beginn der Projektarbeit, gepaart mit zu engen und scheinbar willkürlichen Vorgaben in späteren Phasen. Gruppen, die aufgrund fehlender Rahmenvorgaben nur unproduktiv mit Ziel- und Strukturklärung beschäftigt sind oder aber mit zu starker Autonomie aus dem Ruder laufen, werden oft durch drastische Eingriffe der Führungsebene „auf Kurs“ gebracht, was genau die ursprünglich befürchtete Einengung und Demotivierung bewirkt und das Team mit einem Wechselbad von *laissez-faire* und direkter Außensteuerung verunsichert.

Diese Herausforderungen und Gefahren legen vier Zielsetzungen nahe, die handlungsleitend für die Bestimmung von Aufgaben und Rollen in und um Projektgruppen sein sollten:

- (1) Die Aufgaben- und Rollenverteilung sollte transparent und nachvollziehbar für alle erfolgen; Vorgaben und Klärungsergebnisse sollten für alle Beteiligten verfügbar sein, in schriftlicher Form vorliegen und ausreichend begründet werden.
- (2) Die Aufgaben- und Rollenverteilung sollte Durchlässigkeit und Partizipation ermöglichen. Informationen über Hintergründe und Intentionen der Aufgabeneinstellung sowie klare Definitionen, die unabhängig von den spezifischen

Rollenträgern sind, ermöglichen Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben und Rollenbestandteilen. Gestaltungsfreiräume müssen erkannt und den Beteiligten aufgezeigt werden: diese sollten frühzeitig und aktiv in den Gestaltungsprozess eingebunden werden – aber nur dort, wo Meinungsbildung und Entscheidungsfindung wirklich ergebnisoffen möglich sind.

- (3) Die Aufgaben- und Rollenverteilung sollte nicht nur in der Klärungs- und Definitionsphase sowie in einer abschließenden Auswertung, sondern auch in der laufenden Teamarbeit reflektiert und auf tatsächliche Umsetzung und Angemessenheit für die jeweilige Arbeitsphase bilanziert werden (vgl. die Ausführungen zur Gruppenreflexivität von Stumpf in diesem Band).
- (4) Die Fähigkeit zur Aufgaben- und Rollenverteilung sollte als notwendige Prozesskompetenz aller Beteiligten betrachtet werden und ein „Lernen zweiter Ordnung“ ermöglichen. Im Gegensatz zu aufgabenspezifischen (Fach-) Kompetenzen und projektspezifischen Rollenzuschnitten können die erworbenen Prozesskompetenzen auch auf andere Gruppen übertragen werden (vgl. die Ausführungen zum „transaktiven Gedächtnis“ von Brauner in diesem Band).

3. Rollenstruktur in Projekten und zentrale Anforderungen der Projektarbeit

In der Projektarbeit wirken Personen in verschiedenen Rollen mit. Mit diesen Rollen sind spezifische Aufgaben, Rechte und Verantwortlichkeiten verbunden. Einige dieser Rollen sind der Projektgruppe selbst, also dem „Kernteam“ zuzurechnen, andere dem näheren sozialen Umfeld der Projektgruppe („erweitertes Team“) oder dem weiteren Umfeld.

Innerhalb der Projektgruppe ist die Hierarchie eher flach: In der Regel wird lediglich zwischen *Projektleitung* und *Teammitgliedern* unterschieden; bei größeren Projekten bietet sich eine Untergliederung in parallele Teilprojekte an, für die jeweils eine *Teilprojektleitung* verantwortlich ist. Das Kernteam kann um die relativ neuartige Rolle einer *Prozessbegleitung* erweitert werden, die speziell in Projektgruppen (Mayrshofer & Kröger, 1999) für die Unterstützung der vorrangig fachlich verantwortlichen Projektleitung und für die Sicherung der Schnittstellen mit dem Organisationsumfeld zuständig ist. Zum erweiterten Team gehören *externe Fachkräfte*, die spezielle, zeitlich begrenzte Beratungs- und Durchführungsaufgaben übernehmen, sowie *Kooperationspartner*, die eigenständige Teilaufträge (z.B. begleitende Evaluation, Veranstaltungsorganisation) oder eng mit dem Auftrag verzahnte Projekte (z.B. Erprobung oder Bau von Aggregaten) durchführen. Davon unterschieden ist die Unterstützung durch andere Abteilungen der Linienorganisation, wie z.B. Finanz- und Rechnungswesen, Öffentlichkeitsarbeit, Personalwesen und Haustechnik, die hier unter dem Begriff *Support* zusammengefasst sind. Auftraggeber der Projektgruppe ist in der Regel ein *Lenkungsgremium* aus Vertretern der Institutionsleitung sowie mittleren Führungskräften der betroffenen Abteilungen. Bei größeren Projektorganisationen mit einer Vielzahl von Gruppen empfiehlt es sich, Mitglieder des Lenkungsgremiums als *Teampaten* den einzelnen Gruppen zuzuordnen, um den

Informationsfluss in und aus dem Lenkungsgremium zu kanalisieren und Klärungs- und Steuerungsaufgaben zu vereinfachen. Abbildung 1 stellt diese Rollenstruktur im Überblick dar.

Als Orientierungsraster für die Beschreibung der einzelnen Rollen und Aufgaben sollen hier fünf deutlich voneinander abgrenzbare zentrale Anforderungen an die Projektarbeit dienen, die sich den vier Projektlebensphasen zuordnen lassen:

- **Definition** – Bestandsaufnahme, Ziel- und Auftragsklärung;
- **Planung** – Feinplanung der Arbeitspakete und ihrer Abfolge, der Projektorganisation, des zeitlichen Ablaufs, der Meeting- und Informationsstruktur;
- **Realisierung** – Ausführung des Projektauftrags mit laufendem Projekt-Controlling und Zwischenbilanzen;
- **Abschluss** – Ergebnissicherung, Produkt- und Prozessevaluation, Projektabschluss, Auflösung der Projektorganisation und des Projektteams.

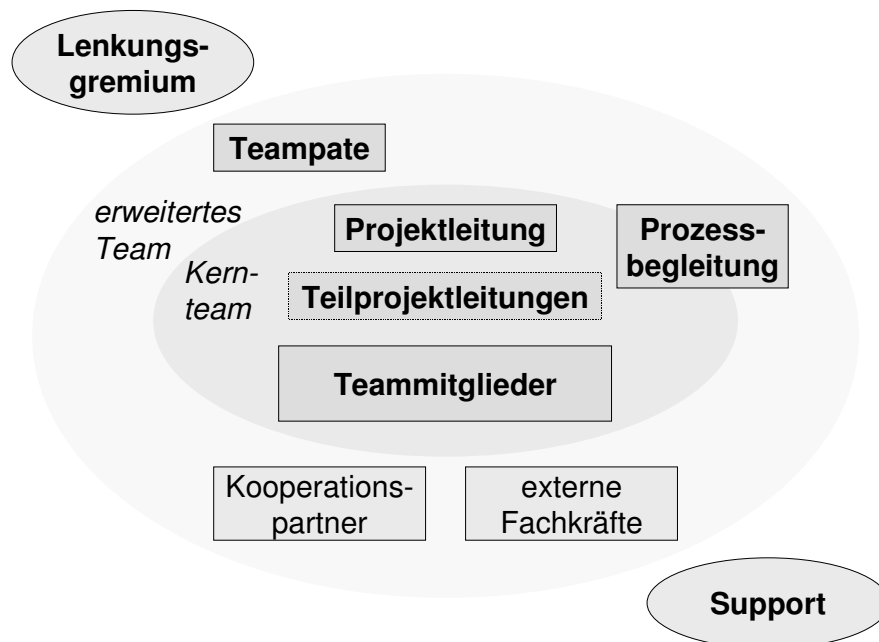


Abbildung 1: Rollenstruktur in Projekten

Die folgenden *Anforderungen* gelten nicht nur für Projektgruppen als temporäre Organisationsformen, sondern auch für kontinuierlich zusammenarbeitende Gruppen, die zeitlich definierte Aufgaben zu bewältigen haben – Aufträge mit einem festgelegten Anfangs- und Endpunkt, die entweder parallel oder sukzessiv vom gesamten Team oder von größeren Teilgruppen bearbeitet werden.

- **Den Arbeitsauftrag klären:** Ausgehend von einer klar eingegrenzten Problem- oder Bedarfslage gehören hierzu übergeordnete Ziele, welche die Sinngebung verdeutlichen, konkrete Arbeitsziele, Erwartungen und Spezifikationen über die zu produzierenden Ergebnisse und Produkte, ggf. Terminvorgaben sowie zumindest grobe Vereinbarungen über finanzielle und personelle Ressourcen.

- **Die Teamarbeit gemeinsam starten:** Ein Kickoff-Meeting als Einstieg in die konkrete Zusammenarbeit hat interne und öffentlichkeitswirksame Bedeutung. Den direkt Beteiligten gibt es Gelegenheit, sich über die Vorgaben des Projektauftrags zu informieren, ein gemeinsames Bild der Ausgangslage und der Zielvorstellungen zu entwickeln, die Arbeitsschritte und Aufgabenverteilung im einzelnen zu planen und eine speziell auf das gemeinsame Vorhaben abgestimmte Informations- und Entscheidungsstruktur zu definieren. Nach außen hin wird das Kernteam gegenüber der Peripherie (Kooperationspartner, externe Fachkräfte und Support) sowie gegenüber seinem institutionellen Umfeld (Lenkungs-gremium, andere Gruppen, Zielgruppen) zum ersten Mal als soziale Einheit sichtbar.
- **Für Informationsfluss und Koordination sorgen:** In regelmäßigen Arbeitsbesprechungen geht es um Fortschritte und ggf. Problemlösungen in den einzelnen Arbeitspaketen, um den Erfahrungsaustausch im Kernteam sowie um die Abstimmung von Terminen, Übergabepunkten und gemeinsam genutzten Ressourcen. Auch das Arbeitsklima und die Entwicklung der Gruppendynamik sollten hier regelmäßig reflektiert werden. Bei größeren Gruppen bietet es sich an, separate Arbeitsbesprechungen in Teilgruppen durchzuführen und das Gesamtteam nur in größeren Abständen zusammen kommen zu lassen. In den Zwischenzeiten sollte der Informationsfluss durch regelmäßige Besprechungen der Teilteamleitungen mit der Leitung des Gesamtteams gesichert werden.
- **Zwischenbilanzen ziehen und Konflikte klären:** Vor allem an Meilensteinen der Auftragsbearbeitung sind größere Treffen sinnvoll, um gemeinsam mit Kooperationspartnern, externen Beteiligten und Vertretern des Lenkungs-gremiums die Arbeitsfortschritte zu bilanzieren, drohende Interessenkonflikte frühzeitig zu erkennen und zu regeln sowie evtl. notwendig gewordene Veränderungen der Gesamtplanung zu besprechen. Darüber hinaus sollte auch in den laufenden Arbeitsbesprechungen die fachliche und persönliche Zusammenarbeit im Team reflektiert werden, um sich anbahnende Kontroversen und Spannungen rechtzeitig zu erkennen und anzusprechen, bevor sie sich zu Konflikten ausweiten.
- **Erkenntnisse abschließend präsentieren und auswerten:** Ähnlich wie das Kickoff-Meeting hat auch der Endpunkt eines Projektauftrags interne und öffentliche Bedeutung. Für das soziale Umfeld sollte, möglichst mit einer Abschlussveranstaltung, ein deutliches Signal gesetzt werden, dass der Teamauftrag beendet ist. Hierbei steht vor allem die Präsentation der Projektergebnisse im Vordergrund, aber auch nutzbare Prozessprodukte, z.B. in der Zusammenarbeit entwickelte Methoden und Arbeitshilfen, sollten vorgestellt und ihr Transfer in andere Arbeitsbereiche gesichert werden. Eine interne, von der öffentlichen Präsentation getrennte Veranstaltung des Kernteams oder des erweiterten Teams gibt nicht nur Gelegenheit zum Feiern, sondern auch eine rückblickende Bilanz der Zusammenarbeit zu ziehen, Empfehlungen für zukünftige Aufträge dieser Art zu formulieren und ggf. voneinander Abschied zu nehmen.

4. Projektleitung

Die Projektleitung hat in aller Regel keine disziplinarische Führungsverantwortung gegenüber den Teammitgliedern, sondern leitet ihre Autorität aus fachlicher Kompetenz, Vertrautheit mit der Problemstellung oder Erfahrung im Projektmanagement ab. Der Führungsanspruch basiert auf einer temporären Einsetzung als Teamleitung im Projektauftrag und variiert je nach Art der Projektorganisation: Bei einer rein koordinierenden Tätigkeit verbleibt die fachliche und Ergebnisverantwortung bei den Linienvorgesetzten der beteiligten Arbeitseinheiten – die Projektleitung ist ähnlich wie eine Stabsstelle nur für die Prozesssteuerung zuständig. Im anderen Extrem der autonomen Projektorganisation hat die Projektgruppe den Status einer „Abteilung auf Zeit“ und die Projektleitung trägt die volle fachliche und Ergebnisverantwortung. Komplexer, und deshalb oft nicht hinreichend klar geregelt, ist die Verantwortungsverteilung in der Matrixorganisation, in der die Führungsverantwortung zwischen Projektleitung und Linienvorgesetzten aufgeteilt ist: Die Projektleitung bestimmt das „Was“ und „Wann“ der Auftragsbearbeitung, d.h. den Aufgabeninhalt und -umfang sowie die Zeitplanung, während die Linienvorgesetzten für das „Wer“ und „Wie“ zuständig sind, d.h. für die Entsendung von Mitarbeitern in das Team sowie für methodische und qualitative Fragen der Auftragsbearbeitung. Die Führungsrolle der Projektleitung muss daher in jedem Einzelfall durch einen mehr oder weniger formalisierten Kontrakt mit den Teammitgliedern definiert werden.

Je mehr fachliche und Ergebnisverantwortung die Projektleitung tragen soll, desto früher muss sie in die Auftragsdefinition eingebunden werden. Dies geschieht in Form von Briefings und Klärungsgesprächen mit dem Auftraggeber (Lenkungsgremium und/oder Teampate) mit dem Ziel, einen klaren Projektauftrag zu formulieren: Der Auftraggeber beschreibt die sinngebende strategische Bedeutung des Auftrags, nennt Globalziele und zentrale Rahmenvorgaben (Bearbeitungszeit, finanzielle und personelle Ressourcen). Die designierte Projektleitung und die Prozessbegleitung, ggf. unterstützt durch bereits benannte Mitglieder des Kernteams, erarbeiten einen groben Arbeitsplan: Ausgehend von einer Umfeldanalyse, die sachliche, zeitliche und soziale Einflussfaktoren berücksichtigt, werden konkrete Arbeitsziele und -schritte formuliert und die erforderlichen Personalkapazitäten sowie das materielle und finanzielle Ausstattungsvolumen überschlagen. Diese Grobplanung wird mit dem Auftraggeber abgestimmt, wobei die Prozessbegleitung moderierende Unterstützung leisten kann. Sobald der ungefähre Umfang und die Aufgabenstruktur feststehen, kann die Projektleitung die Zusammensetzung des zukünftigen Teams planen und vorbereiten. Neben fachlicher Qualifizierung, Branchen- und Zielgruppenkenntnissen sollten hierbei auch Entwicklungsmöglichkeiten und -bedarfe der potenziellen Mitglieder sowie frühere Kooperationserfahrungen berücksichtigt werden. Bei der Gewinnung von Teammitgliedern aus unterschiedlichen Abteilungen erfährt die Projektleitung oft zu wenig Unterstützung gegenüber den beteiligten Linienvorgesetzten. Hier muss das Lenkungsgremium oder der Teampate für klare Absprachen sorgen – die Projektleitung kann den Rekrutierungsprozess durch nachvollziehbare Anforderungsprofile für Teammitglieder unterstützen.

Für den gemeinsamen Start mit dem erweiterten Team muss die Projektleitung eine motivierende Mischung aus transparent begründeten *Planungsvorgaben* (Grob-

ziele, Projektstruktur, Termine und Meilensteine) und gemeinsam gestaltbaren Planungsfreiräumen vorbereiten. Zu letzteren gehören die Ergänzung der Umfeldanalyse, die Verteilung und Ausgestaltung der Einzelaufgaben und die Feinplanung der Meeting- und Informationsstruktur. Beim Kickoff selbst ist die Balance zwischen Präsentation der Vorgaben (unterstützt durch eine Vertretung des Lenkungsgremiums) und Moderation der Beiträge und Ideen des Teams (unterstützt durch die Prozessbegleitung) zu halten und letztlich für Kompatibilität der gemeinsam erarbeiteten Feinplanung mit dem ursprünglichen Teamauftrag zu sorgen – hierbei muss die Projektleitung ihre Entscheidungskompetenz wahrnehmen oder in eine erneute Abstimmung mit dem Lenkungsgremium eintreten. Die Feinplanung der Auftragsbearbeitung (Aufgabenverteilung, Terminübersicht) sollte nicht nur nach dem gemeinsamen Kickoff, sondern auch nach späteren Überarbeitungen, z.B. im Rahmen von Zwischenbilanzen, fortlaufend aktualisiert werden und den Teammitgliedern zur Verfügung stehen. Für die Pflege dieser Unterlagen und für das Auftrags-Controlling ist die Projektleitung verantwortlich: Neben Zeit- und Kostenverfolgung gehören dazu die Betreuung und Abnahme der Einzelaufgaben (Arbeitspakete), aber auch die regelmäßige Bilanzierung der Kooperationsqualität und des Arbeitsklimas nach gemeinsam festgelegten Kriterien.

In der Phase der Auftragsrealisierung sorgt die Projektleitung vor allem für Koordination der Arbeitspakete und für reibungslosen Informationsfluss innerhalb des Teams und nach außen: Arbeitsbesprechungen mit dem gesamten Team oder mit Teilteamleitungen müssen inhaltlich und organisatorisch vorbereitet werden, während die Besprechungsmoderation von der Prozessbegleitung oder reihum von Teammitgliedern übernommen werden kann, eventuell beschränkt auf bestimmte Besprechungspunkte, an denen die Teamleitung fachlich Stellung nehmen muss oder Interessenpartei in einem Konflikt ist. Auch die Protokollierung von Besprechungsergebnissen kann an wechselnde Teammitglieder delegiert werden, wobei die Teamleitung für eine Standardisierung der Form und Ausführlichkeit sorgen sollte.

Bei Interessen- und Beziehungskonflikten im Team muss die Teamleitung entscheiden, ob sie selbst als Entscheider oder Vermittler geeignet ist oder ob Unterstützung außerhalb des Kernteams gesucht werden muss: für die Bewältigung eskalierter Sach- und Ressourcenkonflikte, auch mit der umgebenden Linienorganisation, ist der Teampate prädestiniert, während die meisten gruppenspezifischen Konflikte, in denen die Teamleitung selbst involviert ist, durch die Prozessbegleitung geklärt werden können.

Für umfassendere Zwischenbilanzen der Teamarbeit bieten sich vor allem Besprechungen des erweiterten Teams an Meilensteinen an. Die Projektleitung hat hier die vorrangige Aufgabe, für eine effiziente Zusammenführung der Statusberichte aus dem Kernteam, der Kooperationspartner und ggf. der externen Experten zu sorgen und zentrale Problemstellungen und Entscheidungsbedarfe herauszuarbeiten. Falls bereits im Voraus ernsthafte Probleme abzusehen sind, die größere Planungsanpassungen oder gar ein Überdenken des gesamten Teamauftrags erfordern, sollte die Projektleitung bereits vor der Besprechung mit dem Projektpaten und der Prozessbegleitung mögliche Handlungsalternativen abstimmen, um verbindlicher reagieren zu können.

Die Außendarstellung des Teams, z.B. gegenüber dem Lenkungsgremium, internen oder externen Kunden oder den Medien, bleibt allzu oft an der Projektleitung „hängen“ – hier kann eine Delegation an Teilprojektleitungen oder, zu speziellen Fragen, an einzelne Teammitglieder motivations- und identifikationsfördernd wirken. Auch die überdauernde Präsentation des Teams nach außen in Form von Ausstellungs- und Informationsflächen, Website-Beiträgen, eines Logos oder Maskottchen sollte von der Teamleitung angeregt und koordiniert, nicht aber übernommen werden.

Die Einbeziehung des gesamten Teams gilt in besonderem Maß für Abschlusspräsentationen, bei denen nicht nur die Projektleitung Aufmerksamkeit und Anerkennung erhalten sollte: Teammitglieder mit ihren jeweils speziellen Beiträgen und Präsentationsstärken können über unterschiedliche Darstellungsformen (Vortrag, Textbeitrag, Demonstration, Besichtigungsrundgang) und -medien (Veranstaltung, Publikation, Ausstellung, Website-Präsentation, Dokumentations-CD, Video) beteiligt werden.

Wird das Team nach Beendigung der Auftragsbearbeitung aufgelöst, gehört es auch zum Verantwortungsbereich der Projektleitung, die weitere Entwicklung oder Reintegration der Teammitglieder an ihrem ursprünglichen Arbeitsplatz zu unterstützen: In einem (beiderseitigen!) Feedback mit jedem einzelnen Teammitglied sollte die Projektleitung die wahrgenommenen Stärken und Schwächen der Zusammenarbeit bilanzieren und abstimmen, welche Rückmeldungen und Anregungen zum Einsatz und zur weiteren Qualifizierung des Teammitgliedes an den betreffenden Linienvorgesetzten gehen sollen.

5. Teammitglieder

Die meisten Teammitglieder werden erst nach einem Planungsvorlauf in das Team berufen und müssen sich zunächst über die Aufgabenstellung und die an sie gerichteten Erwartungen und Anforderungen orientieren. Je aktiver sie diese Klärung betreiben, desto eher sind sie in der Lage, weiterführende Planungsbeiträge zu leisten. Besonders in Matrixorganisationen gehört dazu auch die Kapazitätsverteilung zwischen Teamarbeit und Linienaufgaben, die mit dem Linienvorgesetzten und der Projektleitung abgestimmt und regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden muss.

Bei der Übernahme von Arbeitspaketen des Teamauftrags sollten die Teammitglieder nicht nur ihr Verständnis der inhaltlichen Vorgaben und Gestaltungsfreiräume sichern, sondern auch Bring- und Holschuld von Informationen und Berichten klären:

- An wen müssen welche Informationen in welcher Form weitergeleitet werden?
- Von wem werden welche Informationen zur Verfügung gestellt?
- Wo müssen welche Informationen abgerufen werden?

Neben den „eigentlichen“ Teamaufgaben gibt es eine Reihe von Tätigkeiten, die den Aufbau und die Selbststeuerung des Teams erst ermöglichen: Die organisatorische und atmosphärische Gestaltung von Besprechungen, Sitzungsmoderation, Ergebnis-

protokollierung, Beleghaltung, Außendarstellung des Teams – um nur einige zu nennen. Je mehr Teammitglieder bereit sind, solche übergreifenden Aufgaben zu übernehmen, desto leichter lassen sich „Ämterhäufung“ und Burn-out einzelner Freiwilliger vermeiden und stattdessen Lernpotenziale für möglichst viele Teammitglieder nutzen.

Eine wichtige Unterstützung der Projektleitung wird bei Aufnahme neuer Mitglieder im Laufe der Teamarbeit erforderlich: Solche „Seiteneinsteiger“ haben einen besonders hohen und dringenden Orientierungsbedarf, der am besten durch Patenschaften erfahrener Teammitglieder zu bewältigen ist. Diese führen das neue Teammitglied in die wichtigsten Planungsvorgaben und organisatorischen Regelungen ein, beantworten Fragen zum Hintergrund des Teamauftrags, stehen als „Hotline“ bzw. in Besprechungen als „Flüster-Übersetzer“ für Klärungsfragen zur Verfügung und sorgen durch aktive Ansprache dafür, dass das neue Mitglied in das soziale Gefüge und auch in informelle Aktivitäten integriert wird.

Weiterhin gehört zur Projektarbeit die Bereitschaft der Teammitglieder zur Prozessreflexion und zum konstruktiven Feedback untereinander sowie an die Projektleitung: Eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und dem wahrgenommenen Kooperationsprozess im Team ist notwendig, um bei gemeinsamen Bilanzen des Gruppenklimas und der Teamorganisation und -zusammenarbeit an die kritischen Punkte zu kommen und diese gemeinschaftlich zu regeln.

6. Prozessbegleitung

Prozessbegleiter oder Team-Coaches sind entweder externe Berater oder in der Organisation selbst vorgehaltene Spezialisten, die das Team in kritischen Phasen betreuen und die Teamleitung in Fragen der Prozessgestaltung coachen. Sie sollten möglichst bereits bei der Auftragsdefinition eingeschaltet werden, um die Klärung von Ziel- und Rahmenvorgaben mit dem Lenkungsgremium zu moderieren. Vor allem bei strategischen Projekten mit Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung sollten sie gemeinsam mit der Projektleitung und dem Teampaten eine Umfeldanalyse des Projektauftrags nach drei Perspektiven erarbeiten:

- **Sachlicher Hintergrund:** Konkreter Anlass des Projektauftrags, Bedarfslage, Bedeutung für die Organisation, Bezug zu anderen Vorhaben und Projekten.
- **Zeitlicher Kontext:** Frühere Erfahrungen mit ähnlichen Vorhaben, Vorgaben und Entscheidungsverläufen, relevante Entwicklungstrends, Weiterführung und Nutzung der Ergebnisse oder Produkte
- **Soziales Umfeld:** Wer sind die Kunden oder Abnehmer? Welche möglichen Gegner und Verbündete sind auszumachen? Gibt es Mitbewerber oder Konkurrenten – und welche Intentionen verfolgen sie? Wer nimmt wie Einfluss auf den Auftrag, wer ist wie einzubinden?

Bei größeren Projekt-Kickoffs mit umfangreichem Programm plant die Prozessbegleitung gemeinsam mit der Projektleitung den dramaturgischen Ablauf, gibt Anregungen zu Präsentations- und Moderationsmethoden und übernimmt selbst die

Rahmenmoderation, damit die Teamleitung sich auf inhaltliche Fragen konzentrieren kann.

In der Umsetzungsphase sollte die Prozessbegleitung die Projektleitung in kritischen Entwicklungsphasen beraten, z.B. bei sich anbahnenden Teamkonflikten, zum Umgang mit signifikanten Planabweichungen oder bei Veränderungen des Projektauftrags. Bei kritischen Besprechungen kann sie als Beobachter teilnehmen, um dem Team Rückmeldung zu geben oder Klärungsgespräche zu moderieren, wenn die Projektleitung als beteiligte Partei dazu nicht in der Lage ist. Auch bei Koordinationsbesprechungen der Teamleitung mit Teilprojektleitern kann die Prozessbegleitung als Moderator entlastend tätig werden. Weiterhin sollte sie das Team zur regelmäßigen Prozessreflexion anleiten: Leitfragen zur Bilanzierung der Teamorganisation, der Kooperationsqualität und des sozialen Klimas vorschlagen, angemessene Methoden zur Reflexion und Ergebnissicherung vermitteln, größere Zwischenbilanzen selbst moderieren. Mit dem Blick für das Gesamtsystem sollte die Prozessbegleitung wahrgenommene Veränderungen im sachlichen, zeitlichen und vor allem im sozialen Umfeld mit der Projektleitung und ggf. dem Teampaten analysieren und geeignete Anpassungsmaßnahmen beraten. Auch die kontinuierliche Außendarstellung der Teamarbeit gegenüber dem Auftraggeber, der Zielgruppe und anderen Stakeholdern sollte Gegenstand dieser Beratung sein.

Für Abschlussveranstaltungen gilt Ähnliches wie für Projekt-Kickoffs: Die Prozessbegleitung berät zur Ablaufdramaturgie (Wer muss wann in welcher Form eingebunden werden?) und übernimmt die Rahmenmoderation. Eine aktiv gestaltende Rolle übernimmt sie bei der teaminternen Auswertungsklausur: Hierzu plant die Prozessbegleitung gemeinsam mit der Projektleitung das Programm, erhebt und präsentiert Rückmeldungen externer Teampartner, moderiert und dokumentiert die Teamklausur.

7. Lenkung und Teampate

Das Lenkungsgremium ist als Auftraggeber verantwortlich für ein klares und nachvollziehbares Briefing des Teams, in der Regel vertreten durch die designierte Projektleitung und erste Mitglieder des Kernteams. Dabei sollte das Lenkungsgremium sinnstiftende strategische Zielsetzungen vorgeben, die hinsichtlich ihrer Erreichung überprüfbar sind und genügend Freiraum zur operativen Ausgestaltung lassen. Die Vorgabe des Weges dagegen sollte sich auf Spezifikationen der erwarteten Produkte oder Ergebnisse sowie auf grobe Arbeitsschritte und zu beachtende Termine beschränken.

Das Lenkungsgremium sollte die Beauftragung als beiderseitigen Kontrakt behandeln und der Projektleitung Gelegenheit zur Klärung von Rückfragen, offenen Punkten und Dissens geben.

Der Teampate ist die Verbindungsperson zwischen Lenkungsgremium und Team. Er oder sie sollte sich gegenüber der Projektleitung und den Teammitgliedern als vertrauensvoller Berater statt als formale Aufsicht positionieren. Dazu sollte der Teampate Informationen aus dem und über das Team nur nach vorheriger Absprache

in das Lenkungsgremium tragen und dort auch die Interessen des Teams klar vertreten, angefangen bei der Klärung des Projektauftrags.

Der Teampate nimmt als Vertreter des Lenkungsgremiums an der Kickoff-Veranstaltung teil, um der Teambeauftragung Gewicht zu verleihen und Klärungsfragen direkt und verbindlich zu beantworten. In der laufenden Auftragsumsetzung kann sich der Kontakt auf regelmäßige Konsultationen mit der Projektleitung und der Prozessbegleitung beschränken. Direkte Interventionen sind vor allem bei Konflikten mit der Linienorganisation erforderlich, z.B. bei Streitfällen zur Verteilung der Personalkapazität zwischen Team- und Linienarbeit.

Wenn das Lenkungsgremium für mehrere Teams zuständig ist, deren Aufträge miteinander in Beziehung stehen, sollten zwei bis drei Zwischenbilanzen im Laufe der Auftragsbearbeitung angesetzt werden. Zur besseren Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Teams sollten die Struktur und Tiefe der Berichterstattung aus den Teams vom Lenkungsgremium vorgegeben werden, z.B. über Leitfragen oder Hinweise zur Präsentation. Da formale Statusberichte in vielen Teams für Unruhe sorgen und viel Energie und Vorbereitungszeit binden, sollten Teampate und Prozessbegleiter mit dem Team die wichtigsten Zwischenergebnisse und Unterstützungswünsche vorab informell besprechen und strategische Präsentations- und Argumentationshinweise geben.

Gleichwohl müssen als Ergebnis der Zwischenbilanzen bei Veränderungen der Auftragsvoraussetzungen oder bei Anpassungsbedarf der ursprünglichen Ausführungsplanung klare und nachvollziehbare strategische Entscheidungen getroffen werden – mit Grauzonen und „Aussitzen“ von Problemen ist dem Team nicht gedient.

Vor der offiziellen Abnahme des Projektauftrags sollten die Auftragsergebnisse durch den Teampaten informell gesichtet werden, um dem Team Gelegenheit zu geben, eventuelle Lücken und Defizite nachzubessern oder zumindest eine schlüssige Argumentation dafür zu präsentieren.

Besonders bei öffentlichkeitswirksamen Abschlussveranstaltungen sollte das Lenkungsgremium – nicht nur durch den Teampaten – vertreten sein und die Leistungen des Teams an geeigneter Stelle differenziert würdigen.

Bei Auflösung des Teams sollte das Lenkungsgremium Überlegungen anstellen, wie die erworbenen fachlichen und Prozesskompetenzen der Projektleitung und der Teammitglieder an anderer Stelle nutzbringend eingesetzt werden können und entsprechende Perspektiven anbieten. Bleibt das Team als solches bestehen, so sollte bei zukünftigen Arbeitsaufträgen auch die neu erworbene Selbststeuerungskompetenz des Teams berücksichtigt werden, z.B. durch die Benennung von Teilprojektleitungen oder die Ausweitung der Entscheidungskompetenz für Teamleitung und Teammitglieder.

8. Support

Teams, die in Organisationen eingebettet sind, sollten auf Dienstleistungen und Arbeitshilfen von Fachabteilungen und Servicestellen zurückgreifen können, die dort

effizienter und professioneller ausgeführt werden als im Team selbst. Über die verfügbaren Ressourcen und Ansprechpartner sollte die Projektleitung in einem Briefing durch das Lenkungsgremium oder den Teampaten frühzeitig informiert werden.

Beratungs- und Serviceleistungen sind in folgenden Bereichen der Teamarbeit hilfreich:

- **Personalberatung und -entwicklung** – Organisationsinterne Ausschreibung der Teambesetzung, Vermittlung externer Berater und Dienstleister, Gestaltung von Arbeits- und Werkverträgen, Beratung und Vermittlung von Qualifizierungsangeboten, Unterstützung bei der Moderation größerer Veranstaltungen, Instruktion der Projektleitung in Personalführungsfragen (z.B. Arbeitsbescheinigungen für Teammitglieder)
- **Technik und Ausstattung** – Beschaffung von Investitionsgegenständen und Verbrauchsmaterial, Bereitstellung und Ausstattung von Besprechungsräumen, Veranstaltungs-Catering
- **Informations- und Kommunikationstechnik** – Bereitstellung von Software und DV-Vorlagen (Auftragsbeschreibung, Antragsformulare, Berichts- und Protokollvorlagen)
- **Finanz- und Rechnungswesen** – Recherche und Beratung zu Förderprogrammen und Finanzierungsmöglichkeiten, Unterstützung der Teamleitung bei der Kostenkalkulation, Belegführung und Abrechnung
- **Projektmarketing** – Gestaltung von Außenpräsentationen (Internet und Printmedien) und Messeauftritten, Pressemitteilungen und -konferenzen, Beratung zur Rahmengestaltung von Abschluss-Events.

Die fachliche und logistische Unterstützung entlastet zum einen die personellen Ressourcen des Teams, zum anderen signalisiert sie die Zugehörigkeit des Teams zur Gesamtorganisation und verhindert „Alleingänge“ in Verfahrensabläufen und Darstellungsformen, die eine Integration des Teams in das umgebende System erschweren.

9. Fazit

Als gezielt eingesetzte Arbeitsgruppen mit hoher Aufgabenpriorität, aber auch mit zeitlicher und Ressourcenbegrenzung stehen Projektgruppen oft unter hohem Erfolgsdruck. Erschwerend kommt hinzu, dass die Gruppenmitglieder aus unterschiedlichen Fachbereichen oder Abteilungen stammen, unterschiedliche Interessen, Sichtweisen und Erwartungen einbringen und zudem in dieser Konstellation meistens noch nicht zusammengearbeitet haben, sondern die Struktur und die Regeln ihres Zusammenwirkens erst entwickeln müssen. Empirische Untersuchungen (vgl. Abschnitt 1) und praktische Erfahrungen geben Hinweise auf die wesentlichen Einflussgrößen für den Erfolg von Projektgruppen. Unter den für Projektgruppen typischen Ausgangsbedingungen ist eine frühzeitige klare Definition und Abgrenzung der Rollen und Verantwortlichkeiten – durchaus auch mit Vorgaben von Linienvorgesetzten – hilfreich, damit diese Gruppen möglichst rasch arbeitsfähig

werden. Die fachliche Auftragsklärung muss mit einer gruppendynamischen Rollenklärung Hand in Hand gehen. Auch im weiteren Verlauf der Arbeit darf über dem *Ergebnis-Controlling*, der fortlaufenden Bilanzierung der Aufgabenerledigung, nicht das *Prozess-Controlling*, die regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit und der Arbeitsatmosphäre außer acht gelassen werden. Hierbei können ein Teampate als Vertreter des Lenkungsgremiums und ein externer Team-Coach die Projektleitung und das Team beraten und unterstützen. Sie können helfen, die oft schwierige Balance zu halten zwischen stabilem Teamzusammenhalt (mit der Gefahr von Abschottung) und guter Einbindung in die umgebende Organisationsstruktur (mit der Gefahr von Diffusion). Auch die Inanspruchnahme von Serviceleistungen der Fachabteilungen in der Linienorganisation kann nicht nur das Projektteam von hoch spezialisierten Aufgaben entlasten, sondern signalisiert dem Team ebenso wie der institutionellen Umgebung die Zugehörigkeit der Projektgruppe zur Gesamtorganisation.

Literatur

- Allen, T. J., Lee, D. & Tushman, M. (1980). R&D performance as a function of internal communication, project management, and the nature of the work. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 27, 2-12
- Becker-Beck, U. & Fisch, R. (2001). Erfolg von Projektgruppen in Organisationen: Erträge der sozialwissenschaftlichen Forschung. In R. Fisch, D. Beck & B. Englich (Hrsg.), *Projektgruppen in Organisationen. Praktische Erfahrungen und Erträge der Forschung* (S. 19-42). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- Boos, M., Jonas, K. J. & Sassenberg, K. (Hrsg.). (2000). *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe
- Brodbeck, F. C. (1996). *Kommunikation und Leistung in Projektarbeitsgruppen. Eine empirische Untersuchung an Software-Entwicklungsprojekten*. Aachen: Shaker
- DIN 69901 (1987). *Projektwirtschaft*. Berlin: Beuth Verlag GmbH.
- Englich, B. & Fisch, R. (1999). *Projektgruppen in der öffentlichen Verwaltung – Aktuelle Verbreitung, Chancen, Modernisierungsaspekte*. Speyerer Forschungsbericht Nr. 198. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung
- Ford, R. C. & Randolph, W. A. (1992). Cross-functional structures: A review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18, 267-294
- Hackman, Richard (1998). Why teams don't work. In R.S. Tindale et al., *Theory and research on small groups* (pp. 245-267). New York: Plenum
- Katz, R. (1982). Predictors of the performance of project groups in R & D organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104

- Lehnert, E. (1994). Gruppenarbeit in mittleren Industriebetrieben. In C. H. Antoni (Hrsg.), *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven* (S. 285-307). Weinheim: Psychologie-Verlags-Union
- Mayrshofer, Daniela & Kröger, Hubertus A. (1999). *Prozesskompetenz in der Projektarbeit*. Hamburg: Windmühle.
- Maznevski, M., Canney Davison, S. & Barmeyer, C. (in Druck). Management von virtuellen Teams. In G. Stahl, W. Mayrhofer & T. M. Kühlmann (Hrsg.). *Innovative Ansätze im internationalen Personalmanagement*. Rainer Hampp Verlag.
- Sleven, D. P. & Pinto, J. K. (1987). Balancing strategy and tactics in project implementation. *Sloan Management Review*, 29, 33-41.