

Projektgruppen in Organisationen

1 Definition, Hinführung zum Thema

1.1 Gruppenarbeit

Gruppenarbeit ist ein Prozess in dessen Verlauf das Management bestimmten Gruppen das Recht einräumt, auf Gruppenbasis und ohne Entscheidungen des Managements Entscheidungen darüber zu treffen, wie ihre Arbeit geleistet werden soll.

1.2 Projekt

DIN 69901: Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche/finanzielle/personelle Begrenzung, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation

1.3 Projektmanagement

DIN 69901: Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes

→ Projektmanagement ist also ein Konzept zur Leitung von Projekten durch Planung, Steuerung, Regelung und Kontrolle und dient der Einhaltung von Ziel, Zeit und Aufwand des Projekts.

1.4 Die Projektgruppe als besondere Arbeitsform

- Ressortübergreifende heterogene Arbeitsgruppen
- aufgabenbezogen arrangiert
- zeitlich begrenzte Zusammenarbeit
- Bearbeiten vorgegebener, neuer, komplizierter Aufgabenstellungen
- Freistellung der Projektmitarbeiter/innen von regulären Aufgaben
- feste Terminierung des Gruppenergebnisses
- autonome Entscheidung über Arbeitsweise innerhalb der Projektgruppe

2 Diskriminanten der Projektleistung ODER Arbeiten Gruppen effektiver?

2.1 Komplexe Umwelt und komplizierte Aufgabenstellungen – der Zwang in Projektgruppen zu arbeiten

- Hohe Dynamik von Ereignissen fordert schnelle Reaktion
- Starke Vernetzung von Notwendigkeiten begründet komplexe Aufgabenstellungen
- Organisationen neigen dazu, nur Aufgaben wahrzunehmen, die Ihrer Struktur entsprechen
- Organisationen neigen dazu, Aufgaben ihrer Struktur entsprechend „zurechtzubiegen“

→ strukturunabhängige Gruppen ermöglichen aufgabenbezogeneres Arbeiten

2.2 Informationsverarbeitung in Gruppen

Die Beziehung zwischen der Kommunikation innerhalb der Projektgruppe und dem Projekterfolg wurde bereits mehrfach untersucht.

Dabei erwies sich nicht das Ausmaß der Kommunikation als relevant, sondern vielmehr die Verteilung der Kommunikationsbeiträge. Eine gleichmäßigere Verteilung der Beiträge, die auf eine partizipative Teamstruktur schließen lässt, ging mit höherem Projekterfolg einher.

2.2.1 Bedeutung „geteilter mentaler Modelle“

Def: Mentale Modelle seien anschauliche handlungsleitende Theorien über komplexe Sachverhalte. (Bsp: Strom fließt durch eine Leitung ähnlich wie Wasser)

Individuen erstellen sich zum Bearbeiten komplexer Probleme mentale Modelle. Die Problemlösefähigkeit kann ausgeprägter sein, je differenzierter die mentalen Modelle sind.

Frage: Spielen mentale Modelle eine Rolle beim Problemlösen von Gruppen? Wie weit muss die Gruppe über einheitliche mentale Modelle verfügen?

Projektgruppen werden wegen der Verschiedenartigkeit der mentalen Modelle installiert.

Geteilte Modelle sollten bestehen über ...

- Gruppenmitglieder
- Werkzeuge und Technologien der Gruppe
- Interaktionsformen der Gruppe
- Die Umgebung der Gruppe
- Das „Gesamtwissen“ der Gruppe („Metarekognitionsmodell“)

Schnittstellen müssen vorhanden sein im ...

- Aufgabenmodell
- Umfeldmodell

Wo mentale Modelle erst gebildet werden müssen, geschieht dies durch reflexive Phasen während der Gruppenarbeit.

2.2.2 Mehr Effektivität durch Reflexivität?

Die Effektivität von Projektgruppen ist nach Ansicht von West (1996) stark abhängig vom Ausmaß des Nachdenkens/Verbalisierens (Reflexivität) über/von Aufgaben, Strategien, Prozesse(n) und Struktur(en).

Gleichzeitig kritisiert West bestehende Modelle zur Untersuchung der Effektivität von Gruppen, die Gruppeneffektivität als Input-Prozess-Output Relation verstehen.

West sieht folgende Probleme der deskriptiven Ansätze:

- eine verallgemeinerte Beschreibung der Gruppeneffektivität kann der Vielfalt von Projektgruppen nicht gerecht werden
- statische Sichtweisen der Gruppenprozesse dominieren anstelle dynamischer
- die Modelle machen keine überprüfbareren Vorhersagen und generieren keine Hypothesen
- West unterscheidet zwischen SDM (simple decision making) und CDM (complex decision making) Gruppen. Das Forschungsinteresse liegt seiner Ansicht dabei vor allem bei den sog. CDM Gruppen.

Nach West sind Projektgruppen effektiv, wenn es ihnen gelingt, sich an wechselnde (Umwelt-) Bedingungen geeignet anzupassen (Methode: Reflexivität)

Analog zum Modell der geteilten mentalen Modelle verwendet West den Begriff „social cognition“.

Wie lässt sich Reflexivität erkennen bzw. was fördert sie?

- Ausmaß der Beschäftigung mit unterschiedlichen Sichtweisen/Meinungen auf Gruppenebene
- Selbstreflexion bei der Problemlösung auf individueller Ebene
- Problemorientierung anstelle von Lösungsorientierung in Gruppen
- Aufteilung in Unteraufgaben/-ziele
- Differenzierung und Kombination von Problemlösestrategien
- Gemeinsame Vorstellung über Art und Weise der Problemlösung

Wodurch entsteht Reflexivität bzw. welche Auswirkungen kann sie haben?

- Reflexivität kann Unsicherheit erzeugen
- Reflexivität erfordert und verursacht vielfältige Veränderungen
- Der Prozess der Reflexivität muss deshalb in der Regel explizit durch Initiativen angestoßen werden (Unterbrechungen, Wechsel der Gruppenmitglieder, Umstrukturierungen)

2.2.3 Aufbrechen von Ordnungsmustern

In allen untersuchten Gruppensituationen ist zunächst ein hohes Maß an Ordnung in den wechselseitigen Interaktionen zwischen den Projektgruppenmitgliedern festzustellen.

Häufig übernehmen einzelne Personen eine zentrale Rolle in der Gruppe. In dieser Rolle werden sie als Hauptansprechpartner und wichtige Bezugsperson wahrgenommen.

Weitere wichtige Faktoren sind die Hierarchie zwischen den Teilnehmern, die Sitzordnung und die Interessenverteilung in der Gruppe.

Für den geordneten bzw. effektiven Verlauf einer Projekt-Besprechung erscheint eine zentrale Verfahrenssteuerung funktional. Auf der Beziehungsebene kann dies dem Statusstreben der Hauptakteure entgegenkommen. Auf inhaltlicher Ebene steht dem entgegen, dass für den Ideenaustausch in Problemlöse- und Entscheidungssituationen möglichst alle Gruppenmitglieder ihre Beiträge in gleichem Maße einbringen können.

2.3 Optimale Gestaltung der Rahmenbedingungen

2.3.1 Organisatorischer Kontext

Man unterscheidet im wesentlichen drei verschiedene Organisationsstrukturen: die reine Projektorganisation, die Einfluss-Projektorganisation (Stab-Projektorganisation) und die Matrix-Projektorganisation. Diese unterscheiden sich vor allem im Ausmaß der Verantwortung und Kompetenzen, die der Projektleiter besitzt.

Larson und Gobeli (1987) nennen die Projektmatrix (reine Projektorganisation) als effektivste Struktur, die jedoch nicht für jedes Unternehmen akzeptabel sein muss. Die balancierte Matrix (Matrix-Projektorganisation) scheint am wenigsten effektiv zu sein: bei dieser Organisationsform herrscht die größte Unsicherheit darüber, welcher Vorgesetzte für bestimmte Sachverhalte zuständig ist.

Am weitesten verbreitet sind jedoch die funktionale (Einfluss-Projektorganisation) und die balancierte Matrix (Matrix-Projektorganisation).

2.3.2 Gruppendesign

Untersuchungen zum Gruppendesign gehen in der Regel davon aus, dass bestimmte Input-Faktoren bestimmte Output-Faktoren (Teamleistung) zur Folge haben müssen.

Keller (1986) nennt strukturelle Merkmale wie Gruppenkohäsion, Innovationsorientierung und Arbeitszufriedenheit, die in einer positiven Beziehung zur Leistung von Projektgruppen stehen.

Sind die „Input-Faktoren“, die Keller nennt überhaupt sinnvoll operationalisierbar? Sind Innovationsorientierung und Arbeitszufriedenheit strukturelle Merkmale?

Högl (1998) untersuchte an 147 Software-Entwicklungsteams inwiefern gut beeinflussbare Merkmale des Gruppendesigns mit der Qualität der Teamarbeit in Zusammenhang stehen.

Bei der Besetzung von Projektgruppen stand die soziale Kompetenz in positivem, die Heterogenität im Wissens- und Fähigkeitsstand in negativem Zusammenhang mit der Qualität der Teamarbeit.

Högl kommt deshalb zu dem Ergebnis, dass Teams aus sozial kompetenten Personen mit relativ homogenem Wissens- und Fähigkeitsstand zusammengesetzt sein sollten. Sie sollten von Personen geführt werden, die sich dem Teamziel verpflichtet fühlen und andere als gleichberechtigt ansehen.

Högls Untersuchung wurde mittels Befragung durchgeführt. Weitgehend unberücksichtigt bleibt auch der organisatorische Kontext, da er als prinzipiell unveränderbar angesehen wird. Die fehlende Berücksichtigung von kontextbezogenen Variablen könnte eine Ursache für die mehr als 70% nicht aufgeklärte Varianz bei der Teamleistung sein.

2.3.3 Funktion und Rolle des Projektleiters, Bedeutung von Projektzielen

Ausgehend von den Untersuchungen zur Teamleistung könnte man an Projektmanager die Forderung stellen, die räumliche Distanz zwischen den Gruppenmitgliedern verringern, für eine stabile Gruppenmitgliedschaft zu sorgen und einen partizipativen Führungsstil zu pflegen.

Bei Mullen und Copper (1994) stand vor allem die Verpflichtung gegenüber der Aufgabe in bedeutsamer Beziehung zur Gruppenleistung.

Ford und Randolph (1992) gliedern die Merkmale eines erfolgreichen Projektleiters allgemein in drei Bereiche: technische Fertigkeiten, administrative Kompetenzen sowie Kommunikations- und politische Fertigkeiten

Auf höherer Ebene betrachtet können die Bedingungen unter denen Projektgruppen arbeiten insgesamt häufig als suboptimal bezeichnet werden. Slevin und Pinto (1987) nennen vor allem drei kritische Erfolgsfaktoren:

- Das Vorhandensein einer klaren Definition des Projektziels und der Projektaufgabe

- Die Unterstützung des Projekts durch das Top-Management
- Die Bereitstellung entsprechender Ressourcen

3 Zusammenfassung

- Projektgruppen unterscheiden sich von Teams durch die aufgabenbasierte, zeitlich begrenzte Zusammenarbeit sowie heterogene Mitglieder
- Projektmanagement umfasst die Führung, die Organisation, das Bereitstellen von Arbeitsmitteln für Projektgruppen
- Projektgruppen ermöglichen aufgabenbezogeneres Arbeiten
- Das Erarbeiten geteilter mentaler Modelle (Spezifikation konkreten Situations-Handlungswissens) kann die Projektleistung erhöhen
- Reflexivität ermöglicht es Projektgruppen, sich wechselnden Bedingungen anzupassen und dadurch effektiver zu sein
- Effektivste Organisationsform ist meist die „Projektmatrix“

4 Ausschöpfen der Leistungsvorteile durch Gruppenentwicklung

4.1 Die Moderationsmethode „Promod“

Der Erfolg von Projektgruppen lässt sich, wie mehrfach erwähnt, als Summe der Einzelleistungen abzüglich der Prozessverluste zuzüglich der Synergie-Effekte beschreiben.

Promod versucht gleichermaßen die Prozessverluste zu minimieren wie auch die Synergie-Effekte zu maximieren. Sie bedient sich dazu einer wissenschaftlichen Grundhaltung:

Projektgruppen dienen dazu, möglichst unterschiedliches Wissen möglichst effizient zu verflechten.

Grundgedanke der vorzustellenden Moderationsmethode ist die Tatsache, dass Prozessverluste vor allem durch unstrukturierte Interaktion auftreten. Weiter wird zum Wissensaustausch keine körperliche Präsenz benötigt. Die eigentliche Problembearbeitung findet also in Dyaden (Gruppenmitglied / Moderator) statt.

Promod arbeitet nach folgendem Schema...

- Dyadische Bearbeitung des Problems
- Dyadische Bearbeitung anderer Lösungsvorschläge
- Schriftliche Abstimmung über Handlungsdirektiven in der Gruppe
- Gemeinsame Entscheidung über Maßnahmen
- (Evtl. neuer Problem-Bearbeitungsschritt)

Die dyadische Arbeit gestaltet sich...

- Diagnosestellung
- Ziel- und Teilzielbildung
- Risiko- und Konsequenzanalyse
- Erarbeiten eines Interventionsvorschlags
- Erarbeiten einer allgemein verständlichen Fassung

Literatur

Fisch, Rudolf u.a. (Hrsg.) (2001): Projektgruppen in Organisationen; Göttingen: Hogrefe

West, Michael A. (1996) Reflexivity of Work Group Effectiveness: a Conceptual Integration; in ders. : Handbook of Work Group Psychology; Chichester; Wiley

Lecher, Silke; Witte, Erich H. (2001): Hafos 2001 Nr. 32: Formod und Promod: State of the Art der Moderation des Gruppenproblemlösens; Psychologisches Institut I der Universität Hamburg

Witte, Erich H. (o.J.): Die Entwicklung einer Gruppenmoderationstheorie für Projektgruppen und ihre empirische Überprüfung; Psychologisches Institut I der Universität Hamburg