
Aufbau, Struktur und Entwicklung eines Projektteams

Eine Produktentwicklung erfordert Struktur, Hierarchie, Disziplin und kann mit dem Akronym S.U.C.K. definiert werden.

S Struktur und Standards

U Umgangsformen

C Check

K Kaizen / KVP

In komprimierter Form ist eine Grundlage für erfolgreiches Teammanagement zusammengestellt, wie es sich in der Vergangenheit bewährt hat. Eine hierarchische Struktur ist dabei wichtiger Bestandteil.

1 Team

Zu unterscheiden sind die Begriffe Gruppe und Team.

In einer Gruppe haben nahezu alle Mitarbeiter die gleichen Kenntnisse. Auf dieser Sachbearbeiter-Ebene kann es schnell zu Differenzen kommen. Aufgrund seiner Betriebszugehörigkeit, Wissen und Auftreten kann sich eine Person in den Vordergrund stellen. Über Mobbing Kollegen denunzieren oder andere auf die eigene Seite ziehen. Erste Anzeichen dieser Beobachtung sind vom Abteilungsleiter mit geeigneten Maßnahmen sofort zu unterbinden.

Im Unterschied zur Gruppe hat das Team ein Ziel das es zu erreichen gilt. Wichtig, sollte ein Teammitglied ausfallen darf das Team keinen Rückfall erleiden. Präventiv sind deshalb Ersatzpersonen bei Projektstart auszuwählen. Das Team besteht aus einem Teamleiter und Teammitarbeitern.

2 Grundlagen

2.1 Führungskraft und kein Statist

Sind Arbeitskräfte im Team organisiert sollen sie nicht den Weg zum Ziel bestimmen. Das ist Aufgabe der Führungskraft. Fachliche und soziale Kompetenz sind bei der Führungskraft Voraussetzung. Er hat die Verantwortung und nicht das Team. Die Wege zur Informationsbeschaffung muss die Führungskraft selber beschreiten, analysieren und im Team umsetzen. Er ist Koordinator der Ergebnisse und Hauptansprechpartner für interne und externe Kontakte. Nicht jeder kann sich zur Führungskraft entwickeln. Manche Vorgesetzten haben einfach kein Talent zur Führung, auch wenn Trainings absolviert werden. Die Organisation hat durch eine qualifizierte Personalauswahl das Fundament zu schaffen.

2.2 Visualisierung

Der Mitarbeiter muss seine Aufgabe verstehen. Dabei ist vom Teamleiter gefordert, dass er erfährt wie der Mitarbeiter seine Aufgabe verstanden hat. Notfalls sind weitere Erläuterungen zu geben.

2.3 Rollentausch

Jede Arbeit in einem Unternehmen erfordert vom Mitarbeiter das er Verantwortung zeigt, und Verbesserungsvorschläge vorlegt. Kann der Mitarbeiter seine Arbeit nicht zur Zufriedenheit des Teams ausführen, muss er ausgetauscht werden.

2.4 Kaizen

Es darf nicht alles in Stein gemeißelt werden. Nur mit Flexibilität sind positive und nachhaltige Verbesserungen möglich. Stellt sich heraus dass ein Prozess nicht optimal funktioniert, ist eine Lösung des Problems zu finden.

3 Teamaufbau

Ein Team besteht aus zwei (drei) Personengruppen. Dem Teamleiter (TL) den Teammitarbeitern (TM) und Ersatzteammitgliedern (ETM). Ist durch die Organisation ein qualifizierter Teamleiter berufen worden, sind die Teammitarbeiter vom Teamleiter zu bestimmen. Aus dem vorhandenen Pool an Mitarbeitern sind die Teammitarbeiter, nach

Fähigkeit das Projektziel zu erreichen, auszuwählen. Präventiv sind in geheimer Form Ersatzteammittgliedern auszuwählen die bei Arbeitsausfall eines Teammitarbeiters zeitnah eingesetzt werden können. Der Teamleiter muss die fachliche und personelle Leitung über das Team besitzen. Ist das nicht der Fall kommt es bei Abteilungsabhängigen Tätigkeiten und Urlaubsplanungen zu unnötigen Komplikationen und Spannungen.

3.1 Motivation/Violation

Die fundamentale Aufgabe des Teamleiters ist es die Teammitarbeiter zu motivieren und Aufgaben und Ziele klar zu erklären. Wichtig dabei ist das Feedback der Teammitarbeiter. Nur so weiß der Teamleiter dass jeder die Aufgabe korrekt verstanden hat. Nachdem die Umgangsformen/Strukturen und Standards innerhalb des Teams festgelegt sind, geht es an die Bereitstellung der Ressourcen um das Projekt zu realisieren. Beispielsweise kann das Hard/Software sein, oder externe Ressourcen.

3.2 Regelstrecke

Der Teamleiter hat als Verantwortlicher für das Projekt seine Steuerungsfunktion gewissenhaft durchzuführen. Zielvorgaben und Mitarbeiterzufriedenheit sind zu überprüfen und dem Projektziel anzupassen.

Dazu ist eine positive Kommunikation mit den Teammitarbeitern zwingend erforderlich. Bei keiner oder nur mäßiger Kommunikation sind Stressfaktoren oder ein plötzlicher Ausfall eines Teammitarbeiters projektschädlich. Konflikte innerhalb des Teams bis hin zu Mobbing erschweren das Vorwärtkommen im Projekt.

Ausgeprägte Führungsqualitäten des Teamleiters sind notwendig um Harmonie zu generieren. Der Teamleiter muss seine Fürsorgepflicht wichtig nehmen. Dazu gehört auch die Überwachung der Arbeitszeit. Ruhephasen um aufzutanken sind notwendig um die Arbeitskraft auf hohem Niveau zu halten. Er muss Lob aussprechen und Einzelgespräche führen. Durch das Feedback mit dem Teammitarbeiter kann er notfalls Hilfe anbieten.

4 Teamsitzungen

Einladungen zu Teamsitzungen müssen mit Bedacht und nur vom Teamleiter ausgesprochen werden. Nicht jeder aus dem Team ist immer erforderlich. Neben den üblichen Tools zur Lösungsfindung sollte bei größeren Problemen die „*partielle externe Lösungsfindung*“ (PEL)

angewendet werden. Damit zu Beginn der Sitzung die Mitglieder nicht von dem Problem erschlagen werden (90% des Erfolgs ist die Vorbereitung), ist folgender Ablauf zu empfehlen. Ist die Sitzung z.B. um 10:00 angesagt erhalten die Teammitglieder um 10:00 Informationen über das aktuelle Problem an ihren Arbeitsplatz zugestellt.

Sie haben nun ca. 15 Minuten Zeit Lösungsvorschläge zu entwickeln. Vorteil dieser Methode ist Ruhe, per Internet zu recherchieren oder nicht durch extrovertierte Kollegen gestört oder unter Druck zu geraten. Um 10:15 wird sich spätestens im Sitzungszimmer getroffen und die Lösungsvorschläge werden diskutiert.

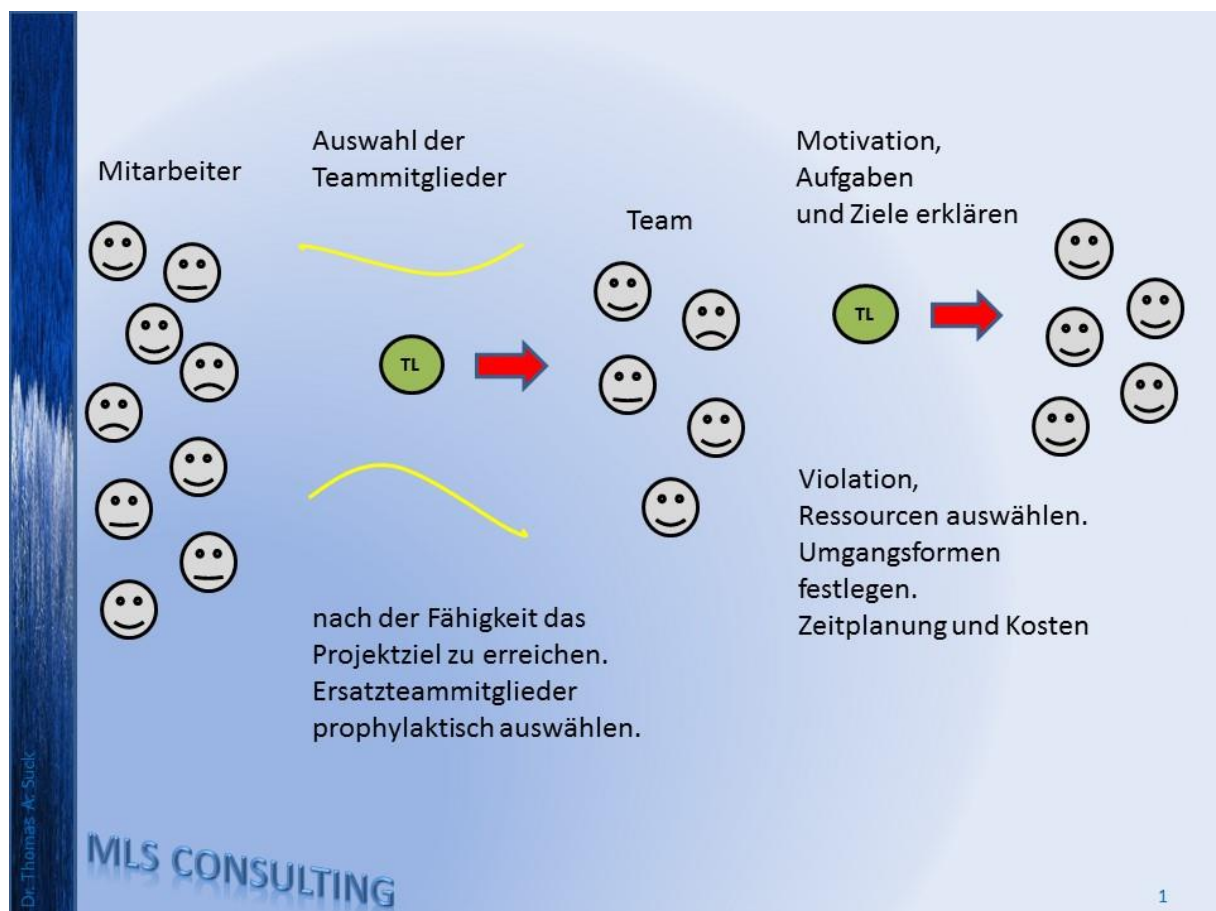


Abb. 1: Teambildung

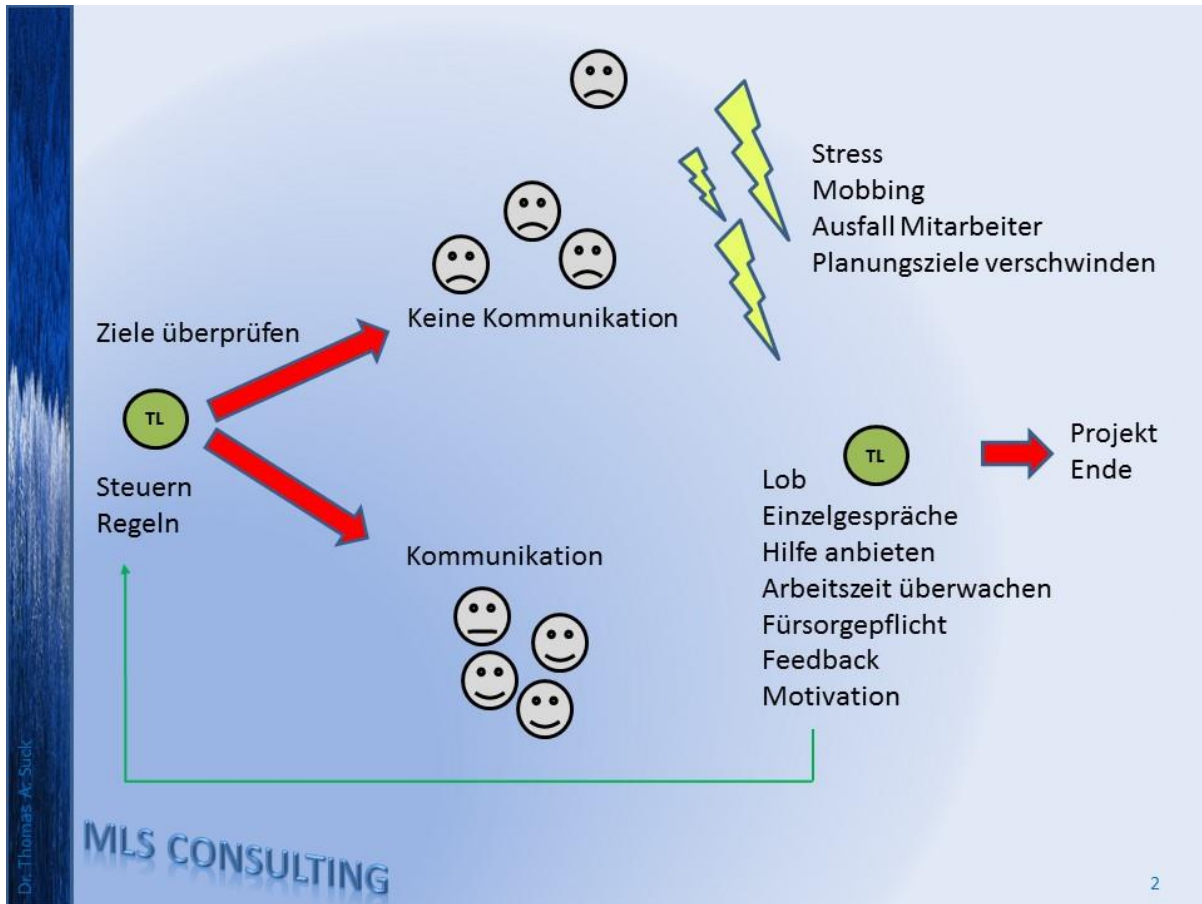


Abb. 2: Teamflow

5 Produktion

Nach erfolgreicher Entwicklung kommt das Produkt in Serie. Deshalb als Vision einige Betrachtungen zur Produktivität.

5.1 Qualität vs. Kosten

Verantwortungsbewusste, gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter bilden die Stammebelegschaft. Ein hoher %-Anteil an Leiharbeitern reduziert obige personenbezogene Verhaltensweisen. Auch wird die Anzahl an Verbesserungsvorschlägen im Unternehmen bei zu vielen Leiharbeitern reduziert. Eine Alternative zu Leiharbeitern ist ein sinnvolles Ausbildungsmodell.

5.2 Ausbildungsmodell

Ob dies oder jenes überhaupt notwendig war, fragt sich mancher der seine Schulzeit hinter sich hat. In einem starren Schulsystem ist keine Flexibilität möglich. Im universitären Bereich hat

man den Master und Bachelor Abschluss eingeführt. Ausbildungsberufe hängen jedoch hinterher.

Eine Ausbildung die drei Jahre dauert ist oft überzogen und nicht produktionskonform. Lehrinhalte sind überdimensioniert und damit unproduktiv.

Denkbar, vor allem für große Unternehmen sind produktionsbezogene Ausbildungen.

Werker sollten nach einem Ausbildungsjahr dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Die zeitlich verkürzte Ausbildung zum Fachmitarbeiter mit dem Zusatz „Spezialisierung x“ motiviert zusätzlich. Höherer Lohn für seine geleistete Arbeit wird früher gezahlt. Eine Weiterbildung des Mitarbeiters ist entsprechend seines Interleckt weiterhin zu fördern.



Autor:

Dr. Thomas A. Suck

MLS Consulting

57234 Wilnsdorf

Eichertshecke 2

T.: 02737/216 709 0

Alle Rechte vorbehalten. Text, Bilder und Grafiken unterliegen dem Schutz des Urheberrechts, und dürfen auch auszugsweise, ohne schriftliche Genehmigung von MLS Consulting nicht gewerblich genutzt oder vervielfältigt werden.

Wilnsdorf, den 11.03.2016