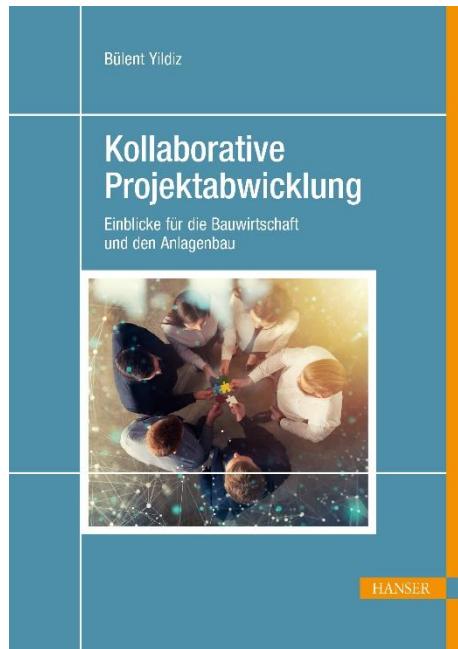


HANSER



Leseprobe

zu

Kollaborative Projektabwicklung

von Bülent Yıldız

Print-ISBN: 978-3-446-47517-5
E-Book-ISBN: 978-3-446-47825-1
ePub-ISBN: 978-3-446-48285-2

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446475175>
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



Vorwort

In einer Welt, die sich ständig weiterentwickelt, ist die Frage, wie Menschen vertrauensvoll und erfolgreich miteinander arbeiten können, ohne den Spaß dabei zu verlieren, entscheidender denn je. Diese Frage hat uns sowohl in unseren Rollen als Berater und Unternehmer und als Partner im Aufbau unseres Unternehmensnetzwerks stark und immer beschäftigt.

Für uns steht fest, der größte Faktor für den Erfolg von Projektarbeit ist stets das Team. High-Performance-Projekte werden durch High-Performance-Teams umgesetzt, und hier spielen wir nicht richtig mit in Deutschland: Stuttgart 21, BER (Flughafen Berlin Brandenburg) und auch das Megaprojekt „Energiewende“ sprechen nicht für High-Performance.

Was sollte uns antreiben? Eine Transformation der gesamten Bau- und Anlagenbaubranche, die es ermöglicht, Projekte innerhalb von 100 Tagen auf die Erfolgsspur zu bringen – ohne Terminverzug und mit einem Projektteam, dass für Spaß und Performance steht.

Bülent und ich haben über die Jahre mit unzähligen Stunden über Lösungen nachgedacht. Die gute Nachricht ist: Es gibt sie. Die Herausforderung: Sie erfordern ein grundsätzliches Umdenken und sind nicht mit ein paar Tools oder dem Einsatz einer guten Software zu bewerkstelligen. Die Antwort auf die Frage ist einfach – sie heißt Kollaboration.

Kollaboration ist eine Idee, die mehr Potenzial hat, als nur ein wenig die Projektarbeit zu verbessern. Weil Kollaboration tiefer ansetzt – in der Haltung, in Verhaltensmustern und im grundsätzlichen Verständnis, wie wir als Team Projekte miteinander zum Erfolg führen können. Kollaboration ist mehr als nur ein methodischer Ansatz. Sie stellt uns vor die Frage, ob wir mutig genug sind, uns freizumachen von Zwängen wie etwa vertraglichen Taktiken oder Machtspielchen.

Es ist an der Zeit, ein neues Licht auf High-Performance-Projekte und -Teams zu werfen. Es gibt Auswege, wenn wir verstehen, wo wir umdenken müssen. Das vorliegende Buch wendet sich an Pragmatiker – an Projektteams, die eine Batterieproduktion errichten, einen Flughafen bauen oder ein Forschungszentrum für Impfstoffe planen. An Teams die eine herausfordernde Projektaufgabe vor sich haben.

Dieses Buch leistet einen Beitrag zur Neuentdeckung und höheren Wertschätzung des menschlichen Faktors – eine Notwendigkeit in Zeiten der digitalen Transformation und der Datenflut. Mit diesem Werk möchte Bülent einen Anstoß geben, Denk- und Handlungsweisen zu verändern, die Respekt für Menschen und Ressourcen in den Vordergrund stellen. Dabei spielt Kollaboration eine zentrale Rolle als treibende Kraft für erfolgreiche Projekte und zukunftsorientierte Organisationen.

Das Buch entstand aus den gemeinsamen Erfahrungen unseres Teams bei refine und bietet praktische Einblicke, die über rein theoretische Erörterungen hinausgehen. Es ermöglicht einen schnellen und direkten Zugang zu den Inhalten, um die Anwendung im realen Projektalltag zu erleichtern.

Strukturiert nach dem Golden-Circle-Prinzip von Simon Sinek, gliedert sich das Buch in drei Schlüsselbereiche:

Warum? Bülent erläutert, warum das Thema Kollaboration und kollaborative Projektabwicklung eine hohe Bedeutung hat und essentiell für den Projekterfolg ist.

Wie? Es werden Strategien und Ansätze vorgestellt, die geeignet sind, eine kollaborative Projektabwicklung zu erreichen.

Was? Das Buch liefert praktische Tipps und Anleitungen zur Umsetzung der Konzepte im Projektalltag.

Dieses Buch richtet sich an Praktiker und fokussiert darauf, wie Projekte zielgerichteter, effektiver und effizienter – und dabei auch mit Freude – angegangen werden können. Es dient als Weckruf für die Bau- und Anlagenbaubranche und alle, die durch Projekte unsere Zukunft gestalten möchten.

Die Impulse von Bülent sollten ernst genommen werden, auch wenn sie nicht immer wörtlich zu verstehen sind. Wahrer Wandel entsteht durch gemeinsames Handeln und ein vereintes Streben nach Verbesserung.

Mit besten Grüßen und in enger Verbundenheit,

Prof. Dr. Claus Nesensohn, Mitgründer von refine und Vorstandsmitglied
an meinen Mitgründer und Vorstandskollegen Bülent Yıldız.

Inhalt

Vorwort	V
1 Warum Kollaboration?	1
1.1 Projekte als Arbeitsform der Zukunft	1
1.2 Warum sollten wir uns mit Kollaboration beschäftigen?	3
1.3 Einflussfaktoren	6
1.3.1 Vertrauen.....	6
1.3.2 Fehlerkultur und psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktoren für Teams.....	10
2 Wie gehen wir Projekte an?	13
2.1 Das Projekt ist deine Produktion – von der Projektidee bis zu der Übergabe	13
2.1.1 Gemeinsame Ziele als grundlegender Faktor für Kollaboration	16
2.1.2 Fokus.....	18
2.1.3 Produktionssystem	21
2.2 Team.....	24
2.2.1 Rollen, Verantwortungen, Kompetenzen und Aufgaben	24
2.2.2 Kommunikation.....	26
2.2.3 Moderation als Kollaborationstreiber	28
2.2.4 Besprechungen.....	31
2.2.5 Konfliktmanagement	32
2.2.6 Change	39
2.2.7 High Performance – Formel für Erfolg.....	41

2.2.8 Mentalität und Growth Mindset	45
2.2.9 Motivation als Erfolgsfaktor in Bauprojekten	47
2.3 Projektkultur	49
2.3.1 Bedeutung der Projektkultur für Kollaboration	49
2.3.2 Wie entsteht Projektkultur?	50
3 Was setzen wir nun wie um?	53
3.1 Collaborative Project Framework	53
3.2 Input/Start	54
3.2.1 Ziele SMART-FAST-CLEAR	54
3.2.2 Konditionen der Zufriedenheit	55
3.2.3 Teamgrundsätze	57
3.2.4 Projektanamnese	57
3.3 Prozess	60
3.3.1 Growth Mindset	60
3.3.2 Produktionssystem in Anlehnung an das Last Planner System	61
3.3.3 Ziel- und aufgabenorientiertes Vorgehen	74
3.3.4 Priorisierung	77
3.3.5 Feedbackschleife und Verbesserung	78
3.4 Abschluss	79
3.4.1 Reflektion	79
3.4.2 Closeout	84
Literaturverzeichnis	85
Index	87



Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

1

Warum Kollaboration?

1.1 Projekte als Arbeitsform der Zukunft

Projekte sind eine Form der Zusammenarbeit, die bereits seit Langem in vielen Bereichen erfolgreich angewendet werden. Sie ermöglichen es, komplexe Aufgaben in überschaubare Einheiten zu zerlegen und effizient zu bearbeiten.

Nach DIN 69 901 ist ein Projekt ein „befristetes Vorhaben, das ein bestimmtes Ziel erreichen soll. Es zeichnet sich durch Einmaligkeit, Komplexität und Unvorhersehbarkeit aus“.

Projektarbeit bietet zahlreiche Vorteile, die sie zu einer vielversprechenden Arbeitsform der Zukunft macht:

- **Flexibilität bzw. Agilität:** Veränderungen im Umfeld können schnell verarbeitet und Prozesse angepasst werden. Agile Methoden wie Scrum oder Kanban unterstützen eine iterative und inkrementelle Vorgehensweise, um schnelle Ergebnisse zu erzielen. Iterativ heißt: Der Prozess ist in wiederkehrende Zyklen (Sprints in Scrum, Zeitfenster in Kanban) unterteilt, in denen das Team arbeitet, um bestimmte Ziele zu erreichen. Nach jedem Zyklus folgt eine Überprüfung, was gut lief und was verbessert werden kann. Inkrementell steht für „schrittweises Vorgehen“: Statt ein vollständiges Endprodukt in einem Schritt zu liefern, wird das Projekt in kleinere, handhabbare Teile (Inkременте) unterteilt. Jedes Inkrement baut auf dem vorherigen auf, sodass das Projekt schrittweise vervollständigt wird. Interdisziplinäre Teams können Fachkenntnisse bündeln und spezifisches Know-how gezielt einsetzen.
- **Effizienz:** Durch die klare Struktur von Projekten können Ressourcen optimal genutzt und Aufgaben effizienter erledigt werden. Projektmanagement-Methoden und -Werkzeuge helfen dabei, den Arbeitsprozess zu planen, zu steuern und zu überwachen.

- Innovation: Projekte bieten Raum für Kreativität und Innovation. Durch die Zusammenarbeit verschiedener Teammitglieder entstehen neue Ideen und Lösungsansätze. Projektarbeit fördert den Austausch von Wissen und ermöglicht es, neue Wege zu gehen.
- Zusammenarbeit: Projekte erfordern eine enge Zusammenarbeit innerhalb des Teams sowie mit externen Partnern. Durch den Austausch von Wissen und Erfahrungen können Synergien genutzt und bessere Ergebnisse erzielt werden.

Die Einzigartigkeit von Projekten macht sie gleichzeitig zu einem Unterfangen, bei dem mehrere Aspekte beachtet werden müssen:

- Klare Zielsetzung: Definieren Sie von Anfang an klare und realistische Ziele für das Projekt. Diese sollten spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden (engl. Specific, Measurable, Achievable, Reasonable, Time-bound = SMART) sein (siehe hierzu auch Abschnitt 2.1.1).
- Projektplanung: Über einen detaillierten Projektplan werden einzelne Aufgaben, Meilensteine, Ressourcen, Abhängigkeiten und der Zeitplan definiert. Eine sorgfältige Planung ermöglicht es, den Überblick zu behalten und den Projektfortschritt zu steuern.
- Ressourcenmanagement: Benötigte Ressourcen für das Projekt wie etwa Personal, Budget, Ausrüstung und Materialien sind nicht unbegrenzt vorhanden und müssen daher geplant, beschafft und effizient eingesetzt werden.
- Kommunikation: Eine effektive Kommunikation ist entscheidend für den Projekterfolg. Klare und offene Kommunikation fördert das Verständnis, die Zusammenarbeit und die Identifikation von Problemen.
- Risikomanagement: Risiken müssen identifiziert und über ein Risikomanagement vermieden, minimiert oder bewältigt werden.

In der Tat werden Projekte oder die Projektorganisation die Arbeitsform der Zukunft sein – nicht nur für herkömmliche Bereiche wie Bau- oder Anlagenbauprojekte, sondern auch für die Forschung und Entwicklung oder beispielsweise die Planung und Durchführung einer Impfkampagne bei einer Pandemie.

Alles gut? Nein – immer wieder scheitern Projekte. Gründe dafür gibt es viele. Auf diese Gründe möchte ich in diesem Buch nicht eingehen, da sie sehr verschieden sind und die Komplexität der Ursachen eine separate Betrachtung sinnvoll erscheinen lässt. Statt eines passiven Ansatzes – der Vermeidung des Scheiterns – werde ich mich in diesem Buch darauf fokussieren, aktive Ansätze zu beschreiben, wie Projekte über den Faktor Mensch zum Erfolg geführt werden können. Angesichts der zunehmenden Komplexität von Aufgaben und der sich schnell verändernden Arbeitswelt werden Projektteams eine immer wichtigere Rolle spielen. Die Fähigkeit, effektiv in Projekten zu arbeiten, wird daher zu einer wichtigen Schlüsselkompetenz für zukünftige Fachkräfte.

1.2 Warum sollten wir uns mit Kollaboration beschäftigen?

Komplexe Planungs-, Entscheidungs- und Ausführungsprozesse, Fragmentierung in der Wertschöpfungskette (Planer, Realisierungspartner, Nutzer/Betreiber), fehlendes gesamtheitliches Produktionssystem (siehe hierzu Abschnitt 2.1.3) und immer wieder neu zusammengesetzte Teams sind Merkmale vieler Projekte (mit Projekten sind nachfolgend Bau- und Anlagenbauprojekte gemeint). Dies führt zu Problemen bei der Abwicklung:

- Verfehlten der Projektziele,
- fehlende Effektivität und Effizienz,
- Unzufriedenheit der beteiligten Personen.

Hinzu kommt, dass der Planungs- und Bauprozess nach wie vor sehr stark „People Business“ und daher abhängig von einzelnen Menschen ist. Hat der Projektleiter seine Mannschaft im „Griff“ und ist das Team passend aufgestellt für das Projekt? Der Mensch macht den Unterschied – im Positiven wie auch im Negativen. Ist der Projektleiter gewieft, hat er gefühlt 50 Jahre Erfahrung? Arbeitet das gesamte Projektteam hervorragend zusammen und setzt die Strategien des Projektleiters um? Spielt der Kunde mit und passieren keine unvorhergesehenen Dinge, wie z. B. Lieferengpässe, Ressourcenausfälle oder Änderungen in letzter Minute?

Dies ist allerdings ein Szenario, das in den meisten Fällen nicht eintritt. Vielmehr kämpfen wir erfahrungsgemäß mit nachfolgenden Problemen:

- Es gibt keinen einheitlichen Projektplan (Projektablaufstrategie, Zeitplan, Umfang etc.).
- Stabilisierungsphasen im Projekt sind sehr selten, gefühlt ist das gesamte Projektteam permanent unter Druck.
- Es entstehen Silos im Projekt, d. h., es kristallisieren sich bei den beteiligten Teams und Partnern unterschiedliche Ansichten und Vorgehensweisen im Hinblick auf Projektanforderungen, Planungsvorgaben und Abläufe heraus.
- Es gibt viele Missverständnisse und unterschiedliche Sichtweisen – eine gemeinsame Ausrichtung fehlt oftmals.

Sehr oft beobachten wir auch das Phänomen, dass Projektbeteiligte bewusst oder unbewusst komplett unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen selbst bei einfachen Fragestellungen einnehmen. Bild 1.1 steht für dieses Paradoxon, selbst einfache Fragestellungen beantworten wir aufgrund eigener Perspektive sehr unterschiedlich. Solange Menschen planen und Projekte umsetzen, braucht es jedoch ein gemeinsames Verständnis.



Bild 1.1 Auf die Perspektive kommt es an – auf welcher Seite sitzt der Henkel?

Projekte sind hinsichtlich der Anforderung an Prinzipien, Methoden und Tools eine Herausforderung für alle Projektbeteiligten. Ein weiterer Umstand macht Projekte zu komplexen Herausforderungen: der Mensch.

Es wäre zu einfach, wenn wir Megaprojekte mithilfe von Methoden und Tools so einfach in den Griff bekommen könnten. Weil Projektarbeit und das fertiggestellte Projekt auch das Ergebnis sozialer Interaktion sind, müssen wir Ingenieure anerkennen, dass Planen und Bauen ein ausgesprochen intensiver sozialer Prozess ist. Das gemeinsame Verständnis ist der Schlüsselfaktor für die Projektarbeit und die Umsetzung von Prozessen.

Ohne Zusammenarbeit kein Team, ohne Team kein Projekt. Welche Faktoren beeinflussen die Zusammenarbeit. Mattessich und Monsey haben 18 Studien aus dem Zeitraum von 1975 bis 1991 ausgewertet, um diese Frage zu beantworten (siehe Bild 1.2).

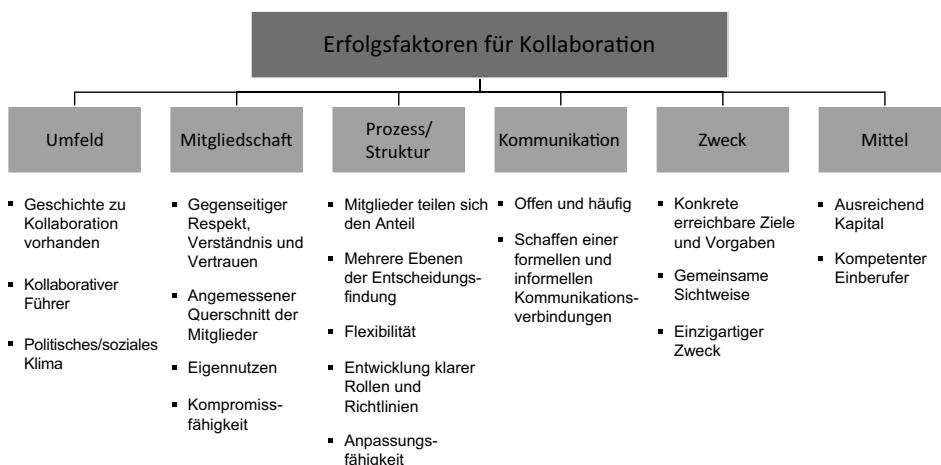


Bild 1.2 Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit (nach Mattessich/Monsey 1992)

„Kollaboration ist eine interorganisatorische Beziehung mit einer gemeinsamen Vision, um eine gemeinsame Projektorganisation mit einer gemeinsam definierten Struktur und einer neuen und gemeinsam entwickelten Projektkultur zu schaffen, die auf Vertrauen und Transparenz basiert; mit dem Ziel, gemeinsam den Wert für den Kunden zu maximieren durch die Lösung von durch interaktive Prozesse, die gemeinsam geplant werden, und durch die Aufteilung von Verantwortung, Risiko und Belohnungen unter den Hauptbeteiligten.“

Annett Schöttle, Shervin Haghsheno und Fritz Gebauer (2014)

Meines Erachtens lässt sich Kollaboration auf nachfolgende einfache Formel bringen:

Kollaboration = Zusammenarbeit + gemeinsames Verständnis + Vertrauen

Wie die Zusammenarbeit gestaltet, gemeinsames Verständnis sichergestellt und Vertrauen geschaffen werden kann, werden wir in den folgenden Kapiteln kennenlernen.

Laut Adam Grant (Grant 2020), einem US-amerikanischen Psychologen und Professor mit Schwerpunkt auf Organisationspsychologie, ist es bei der Arbeit im Team nicht entscheidend, Teammitglieder zu mögen oder dieselben Fähigkeiten zu besitzen. Was wirklich zählt, sind gemeinsame Werte, die alle Teammitglieder teilen (siehe Bild 1.3).



Bild 1.3 Wie man ein kollaboratives Teammitglied auswählt (Quelle: Grant 2020)

Bild 1.3 zeigt die Wichtigkeit gemeinsamer **Werte in der Teamarbeit**. Sie illustriert, wie Teams mit unterschiedlichen Fähigkeiten, aber gleichen Werten effizienter und harmonischer arbeiten können, im Vergleich zu Teams, in denen die Mitglieder sich zwar mögen, aber unterschiedliche Wertvorstellungen haben. Die Grafik dient als visuelle Unterstützung für die These von Adam Grant und betont, dass geteilte Werte das Fundament für erfolgreiche Teamarbeit bilden.

Auch darüber, wie gemeinsame Werte entdeckt, kommuniziert und verabschiedet werden, sprechen wir in den nächsten Kapiteln.

Kollaboration oder Zusammenarbeit ist somit ein wesentlicher Aspekt von sozialen Prozessen und wirtschaftlichen Kennzahlen in Projekten. Es ist nicht nur lohnend, sondern geradezu unerlässlich, sich intensiv mit den Mechanismen und Vorteilen der Kollaboration auseinanderzusetzen, um Projekte erfolgreich und effizient zum Abschluss zu bringen:

- Beziehungen und Vertrauen: Die Zusammenarbeit kann dazu beitragen, Beziehungen aufzubauen und das Vertrauen zwischen Individuen, Teams und Organisationen zu stärken.
- Problemlösung: Bei der Lösung komplexer Probleme kann die Kollaboration dazu beitragen, verschiedene Perspektiven, Fähigkeiten und Erfahrungen zu vereinen. Dadurch können wir kreativere und effektivere Lösungen finden.
- Lernen und Wachstum: Durch die Zusammenarbeit mit anderen können wir von einander lernen und neue Fähigkeiten und Wissen erwerben.
- Effizienz: Kollaboration kann die Effizienz steigern, indem Arbeitslasten ausgeglichen und Synergien genutzt werden. Gemeinsam können wir oft mehr erreichen, als wenn wir alleine arbeiten.
- Innovation: Kollaboration fördert die Innovation, da verschiedene Ideen und Perspektiven aufeinandertreffen und zu neuen Lösungen führen können.

1.3 Einflussfaktoren

1.3.1 Vertrauen

Die Dynamik von Teamarbeit in Projekten ist komplex und von vielen Faktoren geprägt. Einige der wesentlichen Elemente, die den Erfolg von Teams fördern, sind Vertrauen, Respekt und gegenseitige Unterstützung. Sie schaffen ein Umfeld, das zur effektiven Zusammenarbeit und höheren Produktivität führt. Vertrauen, Respekt und gegenseitige Unterstützung sind wesentliche Pfeiler für den Erfolg eines Teams, ins-

besondere wenn es um komplexe Projekte mit vielen Projektbeteiligten geht. Diese Werte sind entscheidend, da sie das Fundament für eine effiziente und harmonische Zusammenarbeit bilden.

Ein bekanntes Beispiel ist das Apollo-Mondlandungsprojekt der NASA, bei dem trotz unglaublicher technischer Herausforderungen und hohem zeitlichen Druck ein starkes Gefühl von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung unter den Teammitgliedern zu einem erfolgreichen Ergebnis führte. Um das Konzept näher an die Realität zu bringen, kann man auch den Bau eines Bürogebäudes als Beispiel heranziehen. In solch einem Projekt müssen Architekten, Ingenieure, Bauarbeiter und viele andere Beteiligte eng zusammenarbeiten. Hier können Vertrauen und eine offene Kommunikation dazu beitragen, dass trotz der Komplexität und der zahlreichen Schnittstellen zwischen den verschiedenen Gewerken das Projekt erfolgreich und im Zeitplan abgeschlossen wird. Teamarbeit und Vertrauen, Fehlermanagement und Lernfähigkeit sowie interdisziplinäre Zusammenarbeit sind gemeinsame Prinzipien, die für den Erfolg der Teams in beiden Beispiel-Projekten Gültigkeit haben.

Vertrauen schafft ein Klima, in dem sich Teammitglieder trauen, offen zu sprechen, Ideen zu teilen, Risiken einzugehen und Fehler zu machen. Vertrauen fördert auch die Bereitschaft, Verantwortung für Aufgaben und Entscheidungen zu übernehmen. Respekt trägt dazu bei, dass sich alle Teammitglieder wertgeschätzt und gehört fühlen, was wiederum ihr Engagement und ihre Motivation erhöhen. Gegenseitige Unterstützung erleichtert die Zusammenarbeit und trägt dazu bei, Hindernisse und Herausforderungen effektiv zu bewältigen.

Wir alle sind Experten für Vertrauen – wir spüren sofort, wenn wir Geborgenheit empfinden oder Vertrauen verloren geht. Vertrauen ist damit ein wesentlicher Einflussfaktor für erfolgreiche Kollaboration:

- **Kommunikation:** Teammitglieder neigen dazu, offener und ehrlicher zu kommunizieren. Meinungen werden geäußert, Fragen gestellt und Feedback gegeben. Dies kann zu effektiverer Kommunikation und besseren Entscheidungen führen.
- **Zusammenarbeit und Teamarbeit:** Vertrauen erleichtert die Zusammenarbeit, da Teammitglieder eher bereit sind, Aufgaben zu teilen, Verantwortung zu übernehmen und auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten.
- **Konfliktlösung:** Vertrauen kann helfen, Konflikte effektiver zu bewältigen. Wenn Menschen einander vertrauen, sind sie eher bereit, Interessen des Gegenübers zu verstehen, darauf einzugehen und Lösungen zu finden, die im Interesse des Teams sind.
- **Risikobereitschaft:** In Umgebungen mit hohem Vertrauen sind die Menschen eher bereit, Risiken einzugehen, weil sie wissen, dass sie Unterstützung erhalten, wenn etwas schief läuft. Dies kann Innovation und Kreativität fördern.

- Engagement und Zufriedenheit: Wenn Menschen ihren Kollegen und Vorgesetzten vertrauen, fühlen sie sich oft mehr in ihrer Arbeit engagiert und sind zufriedener. Dies kann zu höherer Produktivität und geringerer Fluktuation führen.



Vertrauen ist der Rohstoff der Zukunft! Der Ansatz muss lauten: Der Mensch(!) steht im Mittelpunkt. Und Menschen brauchen Vertrauen.

Wenn ich eine Formel für Vertrauen aufstellen müsste, würde sie lauten:

$$100 - 1 = 0$$

Wenn Vertrauen auch nur ein einziges Mal missbraucht wird, kann das eine Beziehung komplett zerstören.

Simon Sinek hat in einer Keynote (Sinek 2019) den Zusammenhang zwischen Vertrauenswürdigkeit und Leistung dargestellt. Am Beispiel seiner Zusammenarbeit mit den Navy SEALs, einer Spezialeinheit für militärische Sonderoperationen der US Army, erklärt er, worauf man bei Teammitgliedern achten sollte, um ein gut funktionierendes Team zusammenzustellen.

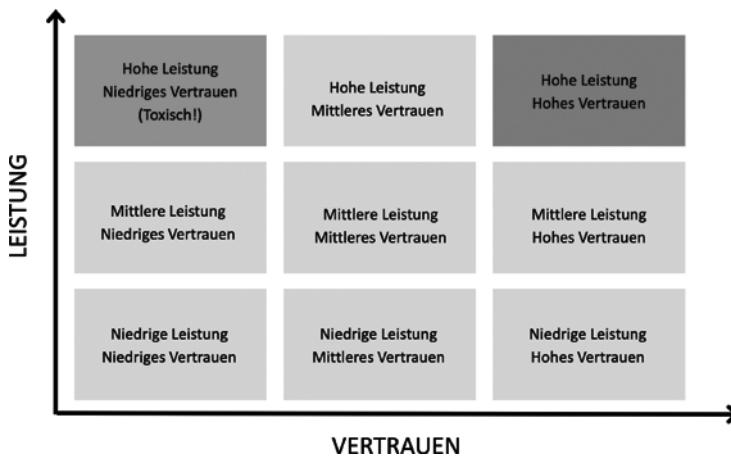


Bild 1.4 Leistung und Vertrauen – warum Vertrauen wichtiger ist als Können (nach Sinek 2019)

Sinek beschreibt, dass Menschen mit hoher Performance und geringer Vertrauenswürdigkeit „toxische“ Führungskräfte und Mitarbeiter sind. Stattdessen bevorzugen die Navy SEALs Menschen mit mittlerer Leistung, aber einer hohen Vertrauenswürdigkeit. Ohne Vertrauen keine Performance! Ein High-Performance-Mitarbeiter, der nicht das Vertrauen der Teammitglieder genießt, kann zwar kurzfristig Erfolge erzielen, wird aber langfristig versagen.

Ob in Vertragsverhandlungen oder in Ausführungsprozessen auf der Baustelle: Die Präferenz der Navy SEALs für Vertrauenswürdigkeit gegenüber reiner Leistungsfähigkeit kann definitiv auch auf die Projektabwicklung angewendet werden.

Ein Beispiel aus der Praxis soll dies verdeutlichen – ein Fall von Vertrauensbruch im Projekt „Solarfield“. Bei diesem Projekt handelte es sich um ein ambitioniertes Bauvorhaben, bei dem ein Solarpark errichtet werden sollte. Das Team bestand aus Ingenieuren, Bauleitern und zahlreichen Handwerkern. Unter ihnen war Gerd, ein Ingenieur mit hervorragenden technischen Fähigkeiten, aber eher verschlossener Persönlichkeit. Gerd entdeckte recht früh eine technische Herausforderung, die die Effizienz des Solarparks dramatisch hätte steigern können. Er hielt diese Information jedoch zurück und wollte sie in einem späten Stadium des Projekts als seine persönliche „Heldentat“ präsentieren. Er glaubte, dies würde ihm einen Vorteil bei anstehenden Beförderungen verschaffen.

Als die Konstruktionsphase begann, stellten die Bauleiter jedoch fest, dass der ursprüngliche Plan Schwächen aufwies. Wertvolle Zeit ging verloren, als das Team versuchte, das Problem zu diagnostizieren und zu lösen. Schließlich trat Gerd auf den Plan und präsentierte seine Lösung. Zwar konnte damit die technische Herausforderung bewältigt werden, aber der Zeitverlust und die zusätzlichen Kosten für die Änderungen führten zu Budgetüberschreitungen und verärgerten die Stakeholder.

Gerds Handeln hatte das Vertrauen innerhalb des Teams gebrochen. Die anderen Mitglieder begannen, Informationen und Erkenntnisse vorsichtiger zu teilen aus Angst vor weiteren versteckten Agenden. Obwohl Gerd technisch kompetent war, schadete sein Mangel an Vertrauenswürdigkeit langfristig dem gesamten Projekt und dem Teamklima.

In einem Parallelprojekt „Waldwind“ wurde hingegen auf Teammitglieder mit einer hohen Vertrauenswürdigkeit gesetzt. Obwohl das Team auf dem Papier weniger qualifiziert war, lief die Kommunikation reibungslos, und potenzielle Probleme wurden frühzeitig angesprochen. Das Projekt konnte rechtzeitig und im Rahmen des Budgets abgeschlossen werden und das Team erntete Lob von allen Beteiligten.

Vertrauen in Teams aufbauen und pflegen

Vertrauen entsteht nicht über Nacht. Es erfordert Zeit, Bemühungen und Engagement von allen Teammitgliedern. Hier sind einige Schritte, um Vertrauen im Team aufzubauen und zu pflegen:

- Kommunikation: Klare und offene Kommunikation ist der Schlüssel. Teammitglieder sollten ermutigt werden, ihre Gedanken, Ideen und Bedenken frei auszudrücken. Es ist auch wichtig, dass Informationen transparent gemacht und Missverständnisse schnell geklärt werden.

- Zuverlässigkeit: Vertrauen entsteht, wenn Teammitglieder sehen, dass sie sich aufeinander verlassen können. Dies bedeutet, dass Versprechen eingehalten, Fristen respektiert und hohe Qualitätsstandards eingehalten werden müssen.
- Integrität: Ehrlichkeit und Fairness sind entscheidend für das Vertrauen. Fehler und Probleme sollten offen angesprochen und gelöst werden, und es sollte ein hoher ethischer Standard in allen Aspekten der Teamarbeit gelten.

Respekt im Team fördern

Respekt im Team bedeutet, dass alle Teammitglieder die Meinungen, Ideen und Beiträge der anderen schätzen und anerkennen. Hier sind einige Möglichkeiten, wie Respekt im Team gefördert werden kann:

- Wertschätzung zeigen: Teammitglieder sollten ermutigt werden, die Arbeit und den Beitrag der anderen anzuerkennen und zu schätzen. Dies kann durch positives Feedback, Anerkennung und Belohnungen geschehen.
- Vielfalt respektieren: Teams bestehen oft aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Hintergründen, Fähigkeiten und Perspektiven. Diese Vielfalt sollte respektiert und als Stärke gesehen werden.
- Gleichberechtigung fördern: Alle Teammitglieder sollten gleichbehandelt werden, unabhängig von ihrer Rolle, ihrem Status oder ihrer Erfahrung. Jeder sollte die Möglichkeit haben, seine Ideen einzubringen und Entscheidungen zu beeinflussen.

1.3.2 Fehlerkultur und psychologische Sicherheit als Erfolgsfaktoren für Teams

Wir leben in einer Performance-Gesellschaft, es zählt das Leistungsprinzip. Aber haben wir auch das Vertrauen des Chefs, des Projektleiters und anderer Projektbeteiligter, auch mal Fehler zu machen oder versagen zu können? In unserer leistungsorientierten Gesellschaft wird oft der Wert der Vertrauenswürdigkeit gegenüber der reinen Performance übersehen. Wie ist es um das Recht zu scheitern oder Fehler zu machen bestellt? Tatsächlich haben viele talentierte Teammitglieder nicht nur die Fähigkeiten für den Erfolg, sondern auch die mentale Einstellung, die das Risiko des Scheiterns einschließt. Dieses Mindset ist essenziell, denn Teams, die keine Risiken eingehen oder Fehler nicht als unvermeidlichen Bestandteil des Lernprozesses betrachten, tendieren dazu, in ihrer Komfortzone zu verharren.

Amy C. Edmondson, eine renommierte Teamforscherin, hat 1999 in ihren Studien die Bedeutung der psychologischen Sicherheit hervorgehoben (Edmondson 1999). In ei-

ner Umgebung psychologischer Sicherheit fühlen sich die Teammitglieder ermutigt, Risiken einzugehen, Fragen zu stellen und ihre Meinung offen zu äußern – ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Diese Art von Umgebung fördert nicht nur die Produktivität, sondern auch das Wohlgefühl und die Zufriedenheit der Teammitglieder.

Es ist also nicht nur eine Frage der Performance, sondern auch des Vertrauens und der psychologischen Sicherheit, die ein Team erfolgreich machen. Ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit fördert ein innovatives Klima, das zu besseren Ergebnissen führt.

„Erhöhte psychologische Sicherheit führt zu besseren Ergebnissen. Studien haben gezeigt, dass sich ein Gefühl der Isolation negativ auf die kognitive Gesundheit, die körperliche Gesundheit, die Zufriedenheit und die Produktivität auswirkt. Deshalb sind psychologische Sicherheit und ein Gefühl der Zugehörigkeit wichtig.“

Angela Kochuba, linkedin (2022)

Verschiedene weitere Studien, z. B. Googles Teamstudie 2015 (Google re:Work 2015), bestätigen: Psychologische Sicherheit ist der entscheidende Erfolgsfaktor. Ein sicheres Umfeld wirkt sich aus mehreren Gründen positiv auf die Arbeitsergebnisse aus:

- Fehlermanagement: Wenn Menschen keine Angst vor negativen Konsequenzen haben, sind sie eher bereit, Fehler zuzugeben und daraus zu lernen, anstatt sie zu verbergen oder zu ignorieren. Dies kann dazu beitragen, Probleme schneller zu erkennen, sie zu beheben und zukünftig Fehler zu vermeiden. Schlechte Nachrichten – zu einem frühen Zeitpunkt – sind gute Nachrichten.
- Verbesserung der Zusammenarbeit: Psychologische Sicherheit kann die Zusammenarbeit und das Vertrauen im Team stärken, da Teammitglieder eher bereit sind, Risiken einzugehen, Feedback zu geben und zu erhalten und Verantwortung zu übernehmen.
- Förderung der Offenheit und des Lernens: In einer psychologisch sicheren Umgebung sind Teammitglieder eher bereit, Fragen zu stellen, Ideen vorzuschlagen und neue Dinge auszuprobieren. Dies kann das Lernen, die Kreativität und die Innovation fördern.
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung: Teammitglieder, die sich psychologisch sicher fühlen, fühlen sich oft mehr wertgeschätzt, engagierter und zufriedener in ihrer Arbeit. Dies kann dazu beitragen, die Mitarbeiterbindung und Produktivität zu erhöhen.

Reflektion und Klarheit

„Verstehen kann man das Leben nur rückwärts. Leben kann man es nur vorwärts.“

Sören Kierkegaard

Zwei Erkenntnisse lassen sich aus der Bedeutung von Vertrauen für Projekte ableiten. Zum einen sollten wir allen Projektbeteiligten zugestehen, ihre Prozesse selbst zu planen. Zum anderen sollten wir aber regelmäßig reflektieren und begreifen, was im Projekt passiert oder – genauer gesagt – passiert ist. Reflektion sollten wir daher in Form von kurzzyklischen wöchentlichen Evaluationen umsetzen. Auf beide Aspekte gehe ich in Abschnitt 2.1.3 noch genauer ein.

Reflektion trägt dazu bei, das Lernen zu fördern, die Effektivität zu verbessern und die Beziehungen innerhalb des Teams zu stärken. Sie fordert Eigenverantwortung und fördert das Engagement des Projektteams. Teammitglieder erhalten dabei die Gelegenheit, ihre Erfahrungen und Gefühle zu reflektieren und diese Erkenntnisse für ihre Arbeit und ihre Ziele zu nutzen. Damit das funktioniert, benötigen sie ein Umfeld von psychologischer Sicherheit und Klarheit.

„Weil Klarheit über den persönlichen Beitrag zum größeren Ganzen die Voraussetzung für Veränderung auf individueller Ebene ist; und diese wiederum Voraussetzung für Veränderung auf der Team- & Sachebene.“

Thomas Theullirat Oneday

Index

Symbol

- 3er-Regel 27
- 4P-Modell 14
- 6-Wochen-Vorschau 67

A

- Abschlussbericht 84
- Abschlussworkshop 79
- Agile Methoden 22
- Aktion 20
- Aktionsplan 72
- Anteil eingehaltener Zusagen 70
- Arbeitspakete 22
- Aufgabe 25

B

- Bauindustrie
 - Produktivität 40
- Bau- und Anlagenbauprojekte 22
- Besprechungen 31
- Big-Room 15

C

- Change 39
- Closeout 84

- Collaborative Project Framework 53
- Co-Location 51

D

- Detailproduktionsplanung 66

E

- Eisenhower-Matrix 77
- Erfolg 43

F

- Feedbackschleife 78
- Feedbackwerkzeuge 78
- Fehlerkultur 10
- Feiern 52
- Fixed Mindset 45
- Flusseffizienz 53
- Fokus 18
- Führen durch Fragen 30
- Fünf-Faktoren-Modell 44

G

- Gesamtprozessanalyse 62
- Gewaltfreie Kommunikation (GfK) 38
- Growth Mindset 45, 46, 60

H

Hauptflüsse 68
High Performance 41
High-Performance-Team 41

I

Inkrement 1
Intention 20

K

Klarheit 12
Kollaboration 5
Kommunikation 26
Kompetenz 25
Konfliktlösung 36
Konfliktmanagement 32
Konfliktphasen 33
Kultur 49
Kundengespräch
– strukturiertes 58

L

Last Planner System 23, 61
Lean 13
Lean Management 13
Lean-Prinzipien 14
Leistung 43

M

Management
– visuelles 15
Meilenstein- und Phasenplanung 64, 68
Mentalität 45
Moderation 28
Moderator 72
Motivation 18, 47, 68

N

Nominalgruppentechnik 81

P

Performance 53
Perspektivwechsel 37
Potenzialanalyse 83
Priorisierung 77
Produktionsevaluations- und Produktionsplanungsbesprechung 72
Produktionssystem 21
– Anlehnung an das Last Planner System 61
Projekt 1
– als Produktion 13
– Probleme 3
Projektabchluss 79
Projektanamnese 40, 57
Projektkultur 49
Projektziele 16
Prozesseigner 62
psychologische Sicherheit 10

R

Reflektion 12, 79
Reflektionsworkshop 79
Ressourceneffizienz 53
Reverse Engineering 81
Risikomatrix 72
Rituale 50
Rolle 24
Rule of Three-Technik 27

S

Scrum 22, 75
Segelboot-Methode 80
SMART-FAST-CLEAR-Ziele 55
Sprintreviews 22
Sprints 22

T

- Team 24
 - Fehlerkultur 10
 - Respekt 10
 - Zusammenstellung 5
- Teamarbeit
 - Einflussfaktoren 6
 - Werte 6
- Teamevents 52
- Teamgrundsätze 57
- Teamkommunikation 25
- Teamkultur 51
- Teamworkshop 60

V

- Verantwortung 25
- Vertrauen 6, 42
 - Auswirkung auf Leistung 8
- Verzögerungs- und Störungsanalyse 70

W

- Wachstumsmentalität 45
- Wir-ist-mehr-Prinzip 42

Z

- Ziele 16
 - CLEAR 17
 - Erarbeitung 54
 - FAST 17
 - SMART 17
- Zielformulierung 16
- Ziel- und aufgabenorientiertes Vorgehen 74
- Zufriedenheit
 - Konditionen der 18, 55