

Analyse und Entwicklung eines international vernetzten Projekt-Teams

Autor: Bernd Kolberg

Studiengang: Organization-Studies Universität Hildesheim

Dozenten: Andrea Widmann, Prof. Dr. Herbert Asselmeyer

Module: Human Resource Management, Team- Mythos und Realität

Datum: 06.07.2009

Copyright: Bernd Kolberg

INHALT

1	Einleitung	4
1.1	Die Welt im Wandel	5
2	Das Team FAIRMOBIL	7
2.1	FAIRMOBIL im Kurz-Profil.....	7
2.2	Das Produkt.....	7
2.3	Das Projektziel.....	8
2.4	Die weltweite Organisation der Teams	9
2.5	Vernetzung und Kommunikation.....	11
3	Team-Diagnose.....	12
3.1	Die „harten“ Faktoren.....	13
3.2	Die „weichen“ Faktoren.....	16
3.3	Team-Diagnose “harte” Faktoren und Verbesserungspotentiale	18
3.3.1	Analyse Gesamt Projekt-Team.....	19
3.3.2	Teamziele	22
3.3.3	Teamführung	22
3.3.4	Zeit u. Projektplanung.....	23
3.3.5	Qualifikationsniveau und Aufgabenverteilung.....	23
3.3.6	Entscheidungskompetenzen.....	24
3.3.7	Einbindung im Unternehmen	25
3.4	Team-Diagnose “weiche” Faktoren und Verbesserungspotentiale	26
3.4.1	Analyse Gesamt Projekt-Team.....	27
3.4.2	Vision.....	30
3.4.3	Kommunikation und Interaktion	30
3.4.4	Sachliche und emotionale Offenheit	30
3.4.5	Gegenseitige Unterstützung	31
3.4.6	Konstruktive Konkurrenz.....	31
3.4.7	Partizipation und Engagement.....	31
3.4.8	Gegenseitiges Interesse, Vertrauen und Akzeptanz.....	32
3.4.9	Konstruktive Unzufriedenheit.....	32

3.4.10	Klima im Team.....	32
4	Grundsätzliches oder im nächsten Projekt wird Vieles anders?.....	33
4.1	Internationales Team Management	33
4.2	Veränderungsprozesse in Krisenzeiten	33
4.3	Personalauswahl , Team- u. Personalentwicklung	33
4.4	Teamreflexion.....	34
4.5	Ausblick	35
5	Literaturverzeichnis	36
6	Anhang.....	36

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit umfasst die vorzustellende Prüfungsleistung der Themen „**Human Resource Management**“ und „**Team- Mythos und Realität**“ im Studiengang Organizational Studies der Universität Hildesheim.

Um die beiden Themenbereiche verbinden zu können, gleichzeitig einen praktischen Bezug und einen Nutzen für meine Arbeit zu erreichen, habe ich folgendes Thema für die Studienarbeit gewählt:

„Analyse und Entwicklung eines international vernetzten Projekt-Teams“

In meiner Funktion als Projektleiter in der Automobilindustrie konnte ich in den vergangenen Jahren Erfahrungen mit internationalen Projekt-Teams sammeln. Die Erfahrung hat deutlich gezeigt, dass durch den gesteigerten Zeit- u. Kostendruck der vergangenen 15 Jahre in der Automobilindustrie und der daraus resultierenden Verlagerung von Entwicklungsleistung ins Ausland eine effektive internationale Zusammenarbeit nur mit professioneller Vorbereitung, Begleitung und Entwicklung der Projekt-Teams gelingen kann. Ich stelle an den Anfang der Studienarbeit die Frage:

„Wie kann ein internationales vernetztes Projekt-Team erfolgreich und wirksam arbeiten?“

Am Beispiel eines internationalen Projektteams im Unternehmen FAIRMOBIL werde ich die Teams aus meiner Sicht analysieren und meine Erfahrungen mit entwickelten „Erfolgsfaktoren“, die in der Literatur zu finden sind, reflektieren.

Ziel ist es, ein „Lessons-Learnt“ aus den vergangenen 2 Jahren mit diesem Team zu erarbeiten und Aktionspunkte daraus zu definieren.

Die beharrliche und zeitgerechte Umsetzung der Aktionspunkte wird am Ende nicht leicht werden. Da ich aber selber im Projekt einige Möglichkeiten habe mit dem Team Hand anzulegen, besteht die Hoffnung gemeinsam die Entwicklung eines erfolgreichen und selbstorganisierenden internationalen Projektteams herbeizuführen, ganz nach der Weisheit von Seneca:

„Nur da muss man Hand anlegen (Aufgaben), wo man das Ende entweder herbeiführen oder wenigstens hoffen kann“ (Seneca)

1.1 DIE WELT IM WANDEL

Unternehmen verlagern zunehmend wirtschaftliche Tätigkeiten ins Ausland. Laut einer EU-weiten Erhebung des Statistischen Bundesamtes von 2008, in der 20.000 Unternehmen mit 100 und mehr Beschäftigten befragt wurden, haben 20% der größeren Industrie-Unternehmen zwischen 2001 und 2006 Aktivitäten vom heimischen Standort ins Ausland verlagert.

Die Hauptmotive einer Verlagerung ins Ausland waren Kostensenkungen und den Zugang zu neuen Märkten zu erschließen. Weitere Gründe sind in der folgenden interessanten Grafik der Abbildung 1 ersichtlich:

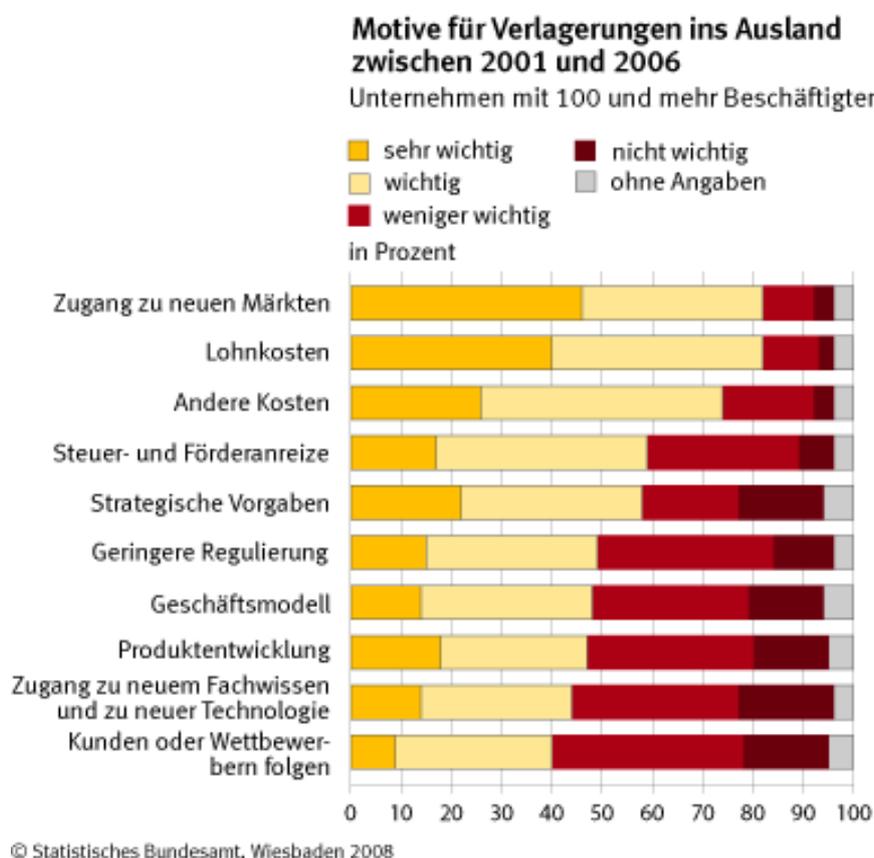


Abbildung 1: Motive für Verlagerungen ins Ausland (Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2008)

Um Zugänge zu neuen Märkten zu erschließen entschied sich der FAIRMOBIL Konzern Mitte bis Ende der 90iger Jahre, zusammen mit der Ausgliederung aus dem GM-Konzern (Börsengang 1999), verstärkt in Europa zu investieren, um einen Anteil am europäischen Automobil-Zuliefermarkt zu gewinnen und um sich auch unabhängiger vom Mutterkonzern GM zu machen.

Als damals weltweit größter Hersteller von Autokomponenten mit einem Jahresumsatz von 31Mrd. US \$ und rund 200.000 Mitarbeitern akquirierte FAIRMOBIL einige Firmen und gründete in den folgenden Jahren mehrere Entwicklungszentren und Produktionsstandorte in Europa.

Noch Ende der 90er Jahre war es für die deutschen Autohersteller undenkbar, die immer komplexeren elektronischen Zulieferteile im Ausland entwickeln zu lassen. Die Zulieferindustrie siedelte sich oft - häufig auch auf Druck der Automobilhersteller - unmittelbar in der Nähe der Automobilproduktion an. Ein schneller Zugriff auf die ausgelagerte Entwicklung beim Zulieferer war dadurch gegeben. Auch heute verlangt z.B. VOLKSWAGEN, dass ein Entwicklungsingenieur innerhalb kurzer Zeit (<2 h) persönlich vor Ort sein kann.

Der seit Anfang der 90iger Jahre stetig steigende Preisdruck, unter dem alle Zulieferer zu leiden hatten, ging unter dem Namen "López-Effekt" in die Automobilgeschichte ein. Der enorme Kostendruck führte zu den ersten Verlagerungen der Produktion aus Deutschland ins Ausland.

Um dies zu unterstreichen, möchte ich nochmals auf die schon oben erwähnte Studie des Deutschen Statistischen Bundesamtes verweisen, die auch nach den verlagerten Unternehmensfunktionen gefragt und Zahlen von 2001 bis 2006 erhoben hat (Höh, 2008).

Dabei fällt auf und ist in der Tabelle 1 ersichtlich, dass Forschung u. Entwicklung, sowie Ingenieurs-Dienstleistungen, im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft in den untersuchten Jahren, überdurchschnittlich hoch, verlagert worden sind.

in Prozent									
Wirtschaftsbereich	Unternehmensfunktion								
	Kern-funktion	Hilfs-funktionen	Logistik	Marketing, Vertrieb usw.	IKT-Leistungen	Verwaltung/Management	Ingenieurs-leistungen	Forschung/Entwicklung	Andere
Gesamtwirtschaft	60,42	62,21	17,48	23,68	2,27	10,57	17,31	9,40	15,28
Technologieintensiv es Verarbeitendes Gewerbe	63,10	64,10	17,29	25,33	4,88	10,41	21,21	11,34	16,29
Wissensintensive Dienstleistungen	39,31	83,89	6,59	27,30	25,55	16,09	31,87	17,72	14,09

Tabelle 1: Verlagerung von Unternehmensfunktionen (Statistische Bundesamt, Wiesbaden 2008)

Im Jahre 2004 gab es aus meiner Sicht im Zuge der weltweiten Globalisierung und zusätzlichen Preis- und Kostensenkungen ein weiteres Umdenken der Autohersteller. Die Automobilwelt akzeptierte, dass neben der Produktion auch Ingenieurdienstleistungen der Zulieferer aus Deutschland ins Ausland verlagert werden durften, welches im Dienstleistungssektor der Softwareentwicklung in Indien schon vor längerer Zeit begonnen hatte.

Auch der FAIRMOBIL Konzern ging damals diesen Schritt und verlagerte Ingenieursdienstleistungen, soweit möglich, von Deutschland ins Ausland. Die ersten größeren international organisierten FAIRMOBIL Projektentwicklungsteams entstanden und führen nun zu dieser Studienarbeit.

2 DAS TEAM FAIRMOBIL

2.1 FAIRMOBIL IM KURZ-PROFIL

Das Unternehmen FAIRMOBIL ist ein weltweiter Anbieter von mobilen Elektronik-Systemen. FAIRMOBIL entwickelt und produziert für alle namhaften Automobilhersteller und ist im Automobilbereich mit Antriebs-, Sicherheits-, Kontroll-Systemen, Elektro-/ Elektronik-Architektur und Unterhaltungs-Technologien vertreten.

FAIRMOBIL's Hauptsitz ist in Troy, Michigan, USA. FAIRMOBIL hat zurzeit weltweit rund 146.600 Mitarbeiter und produziert in 150 Produktionsstätten in 34 Ländern mit einem Umsatz von 18,1 Milliarden US\$ (Konzern-Bilanz von 2008).

Zur Geschichte:

FAIRMOBIL fertigt seit ca. 70 Jahren Radiogeräte und produziert jährlich über 7 Millionen Stück (Stand 2007) – insgesamt mehr als 270 Mio. seit Produktionsbeginn.

Einige Highlights der Firmengeschichte:

- 1936 erstmaliger Einbau eines Radios in die Instrumententafel eines Fahrzeugs
- weltweit erstes Auto-Radio mit mechanischen Tasten und später auch Sendersuchlauf
- Einführung des ersten vollständig transistorisierten Auto-Radios
- erste Radio mit MP3-Wiedergabe
- das erste werkseitig installierte mobile Satellitenradio für den amerikanischen Markt

Der Unternehmens-Bereich in dem ich tätig bin, heißt FAIRMOBIL und entwickelt und produziert im Automotivebereich Antennen- und Telematiksysteme, Navigations- und Radiogeräte als Erstausrüster mit ca. 1200 Mitarbeitern an den Standorten Nürnberg, BSD und Wuppertal. Die Produktionsstätte, die zum Geschäftsbereich gehört, ist in Portugal angesiedelt. Der Konzern und auch der Geschäftsbereich BSD ist ISO/ TS16949:2002 zertifiziert, welcher als führender Q-Standard in der Automobilindustrie gilt.

2.2 DAS PRODUKT

Wie schon zur Geschichte von FAIRMOBIL erwähnt, wurden die ersten serienmäßig gefertigten Autoradios schon in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts in die damaligen Automobile verbaut. Aus diesem Grund höre ich nicht selten die Frage:

„Warum ist ein Autoradio eigentlich ein komplexes Produkt, muss ständig neu erfunden werden und benötigt ein großes Entwicklungsteam?“

Ein Autoradio ist heute als ein mit vielen Komponenten vernetzter Board-Computer zu verstehen, der die Klimaanlage regelt, bei Reifendruckverlust warnt, im Display beim Rückwärtsfahren Hindernisse grafisch anzeigt und warnt, nebenbei aus dem USB Stick für den musikalischen MP3 Hörerlebnis sorgt und zusätzlich noch mit etlichen Diagnose Funktionen ausgestattet ist um im Falle eines Fehlers der Werkstatt oder auch dem Fahrer detaillierte Auskunft über die Fehlerursache des Systems geben zu können.

Zusätzlich gibt es oft mehrere Varianten der Radios, um den verschiedenen Anforderungen des Automobils, des Fahrers und auch der unterschiedlichen Märkte gerecht zu werden. Beispielsweise ist für den amerikanischen Markt zusätzlich zum UKW und Mittelwellenempfang ein Satellitenempfänger integriert oder das graphische Display muss an die unterschiedlichen Bedürfnisse des „POLO“ Fahrers genauso, wie an den Geländewagen „TIGUAN“ in Bezug auf unterschiedliche Blickwinkelanforderungen an das Display angepasst werden. Die Qualitätsanforderungen steigen kontinuierlich, denn das Radio muss im Gegensatz zu einem Discounter-Produkt auch über den gesamten Lebenszyklus des Fahrzeuges (15 Jahre) die gleiche Leistung unter harten Umweltbedingungen erbringen. Anforderungen an Temperaturen zwischen -40 °C und 90 °C bei hoher Luftfeuchtigkeit oder erhöhter Staubkonzentration in Wüstenregionen, gehören zum Automotive-Standard.

Die Komplexität des Produkts, die hohen Anforderungen an die Qualität, sowie auch das herausfordernde Umfeld in der Automobilindustrie wird damit ersichtlich. In meiner Studienarbeit „Evolutionäres Management“ des ersten Moduls, wird auf das Thema „Komplexität in der Automobilindustrie“ noch von anderer Seite näher eingegangen (Kolberg, 2009).

2.3 DAS PROJEKTZIEL

Das folgende Projektziel soll ein international vernetztes FAIRMOBIL Team erfolgreich erreichen und dient als Beispiel-Projekt für die ausführlichen Team-Analysen der folgenden Kapitel.

Das Projektteam wurde Anfang 2007 aufgestellt und die vereinfachte Zielstellung des Kunden VW für das Team war wie folgt definiert:

Die Entwicklung eines Autoradios in 7 verschiedenen Varianten mit bestimmten definierten Eigenschaften für den Europäischen und Nordamerikanischen Markt nach dem Lastenheft „XY“ für den Kunden VW. Aus dem Lastenheft muss ein Pflichtenheft erstellt werden.

Um den Projektfortschritt überprüfen zu können sind Meilensteine terminiert, zu denen Hard- u. Softwareabgaben beim Kunden stattfinden. Das Projekt ist in einem zeitlichen Rahmen von 2 ½ Jahren fertigzustellen (SOP KW22/2009, Start of Production). Die Autoradiotypen sind vollständig bis zur Serienreife zu entwickeln. Ein von der Entwicklung unabhängiger funktionaler Test des Produkts muss durchgeführt werden, sowie ein Zuverlässigkeitsnachweis über 15 Jahre im Betrieb erbracht werden.

Als interne Konzern Vorgaben sind natürlich die Entwicklungs- und Fertigungskosten entsprechend dem Geschäftsmodell begrenzt, weiter zu minimieren und das Projekt ist im vorgegeben Zeitrahmen erfolgreich abzuschließen. Es muss nach den FAIRMOBIL Prozessen und dem Qualitätshandbuch entwickelt werden.

Um dieses Ziel unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen, wurden die Mitglieder der Projektteams benannt und mit der Umsetzung beauftragt.

Es entstanden einzelne Projektteams, die ich in den folgenden Kapiteln noch näher beschreiben werde. Ungefähr 50 Teammitglieder entwickeln seit 2007 die verschiedenen Varianten eines CD-Autoradios für VOLKSWAGEN, welches in fast allen Automodellen des VW-Konzerns ab Modelljahr 2009 eingesetzt wird. Das Team entwickelt die mechanische und elektrische Hardware, sowie die benötigte Software.

2.4 DIE WELTWEITE ORGANISATION DER TEAMS

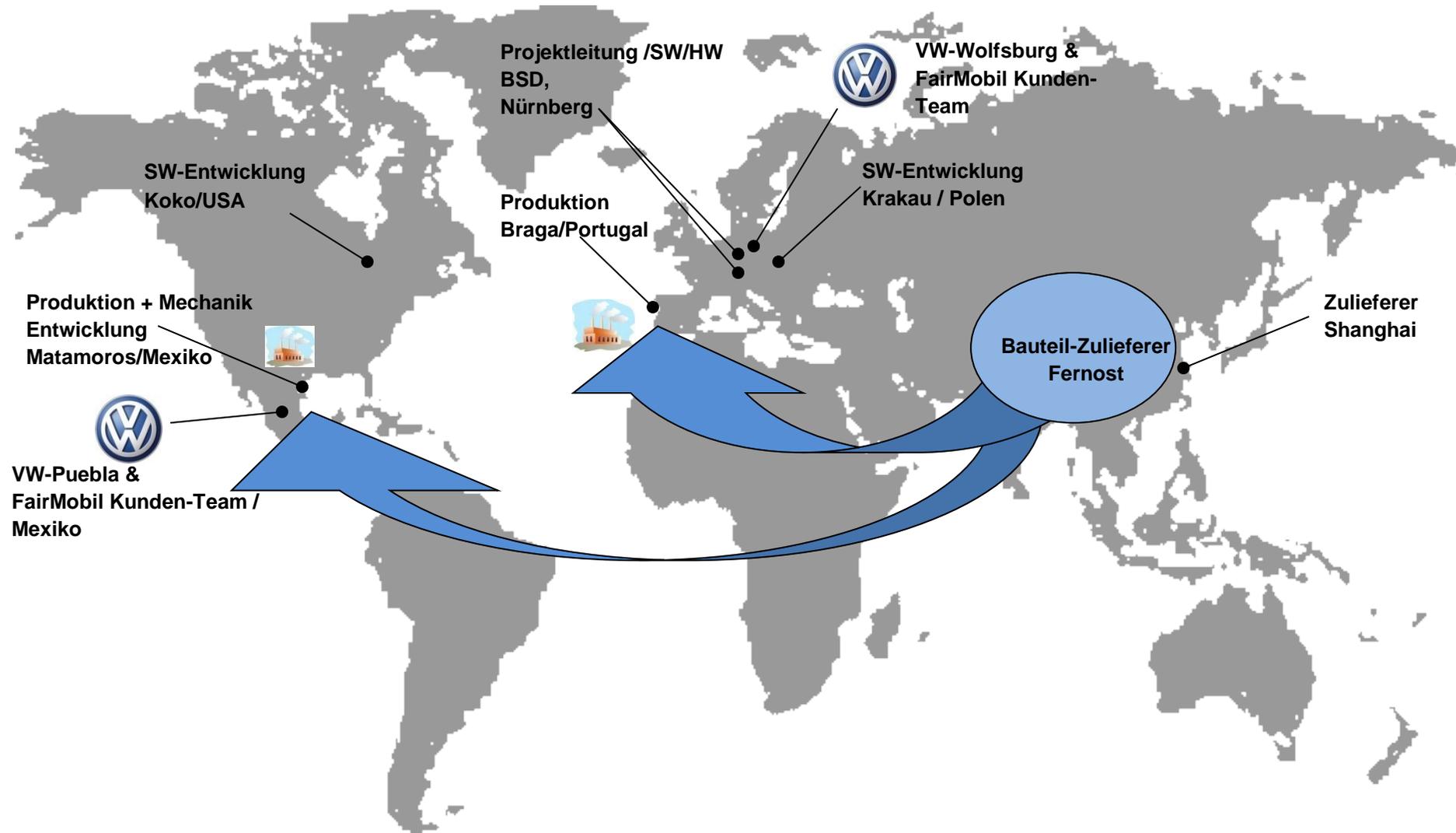


Abbildung 2: Weltweite Verteilung der Projektteams

Die Grafik oben in Abbildung 2 zeigt die Weltkarte mit den Standorten der FAIRMOBIL-Projektteams, einiger Bauteil-Zulieferbetriebe, so wie auch die FAIRMOBIL Kundenteams vor Ort bei VOLKSWAGEN in Deutschland und Mexiko. Die FAIRMOBIL Projektteams können während der Projektphase relativ leicht verändert und weiter entwickelt werden, bedingt auch die FAIRMOBIL-Zulieferer. Die VW-Projektteams (Kunde), die ich auch zum Gesamt-Projektteam zähle, gibt es naturgemäß leider nur eingeschränkte Einflussmöglichkeiten.

Allgemein zeichnet sich bei unseren Kunden, durch die steigende Komplexität des Produkts, die Tendenz ab mit dem Zulieferer auf Projektebene intensiver zusammen zu arbeiten und enger zusammen zu wachsen.

Um gemeinsam erfolgreich zu sein darf und wird es in der Zukunft kein klassisches Kunden-Zulieferer Verhältnis mehr geben. Durch die Komplexität der Produkte und die verkürzten Entwicklungszeiten ist es zwingend, eine partnerschaftliche, engmaschige Verzahnung der Produktentwicklung aller Bereiche, von der Idee bis zum Serienanlauf aufzubauen.

In der Tabelle 2 habe ich die zu untersuchenden einzelnen Teams tabellarisch nach Aufgabe und Teamstärke aufgeführt. Die Team-Diagnose beschränkt sich auf die ersten sechs Teams in der Tabelle. Die FAIRMOBIL Kundenteams sind sehr klein und zählen zu den Teams in den jeweiligen Ländern.

Aufgaben Team	Software-Design	Elektrisches-Design	Mechanik-Design	Qualitäts-Sicherung	Testaktivitäten & Validierung	Produktion & Vorbereitung	Prozess-Unterstützung	Projektleitung	Teamstärke
Krakau	x		x		x				16
Matamoros			x			x			10
Nürnberg		x	x	x					10
BSD	x					x		x	9
Koko/US	x		x		x		x		6
Braga/Port.						x			4
<i>VW-Wolfsb.(Kunde)</i>									<i>(6)</i>
<i>FAIRMOBIL Kunden Team in Wolfsb.</i>								x	1
<i>VW-Puebla (Kunde)</i>									<i>(4)</i>
<i>FAIRMOBIL Kunden Team in Puebla</i>								x	2
<i>Zulieferer</i>	7 große Schlüsselzulieferer für z.B. Gehäuse, Display, CD-Player, Software, Hauptprozessor..etc. die betreut werden müssen.								
Summe:	Teammitglieder (Teamstärke schwankend ca. +/- 10%)								58

Tabelle 2: Aufgaben und Teamstärken

Die Frage ob es sich um Arbeitsteams oder nur Arbeitsgruppen handelt, nach der in der Literatur differenziert wird, stellt sich in diesem Fall nicht. Es handelt sich eindeutig um

Teams mit einem gemeinsamen und klar formulierten Ziel (siehe Kapitel 2.3) und einem spezifischen Zweck, um nur zwei Merkmale zu nennen.

2.5 VERNETZUNG UND KOMMUNIKATION

Die Kommunikation findet hauptsächlich über Telefon, E-Mail, Windows Messenger-System und Konferenztelefonschaltungen statt. Außerdem gibt es wöchentliche Team-Besprechungen, die sowohl persönlich als auch telefonisch stattfinden. Gelegentlich haben die Projektmitglieder die Möglichkeit die Kollegen an den einzelnen Standorten persönlich zu besuchen.

Es gibt mehrere Datenbanken und sogenannte Intranet basierende „Sharepoints“ (wie Moodle oder die sogen. Wikis) auf die jederzeit weltweit von jedem Projektmitglied zugegriffen werden kann.

Die Konzernsprache ist Englisch. Telefonkonferenzen und die schriftliche Kommunikation erfolgt fast ausschließlich in englischer Sprache.

Die Abbildung 3 zeigt das gesamte Team mit den Verknüpfungen der einzelnen Projekt-Teams miteinander.

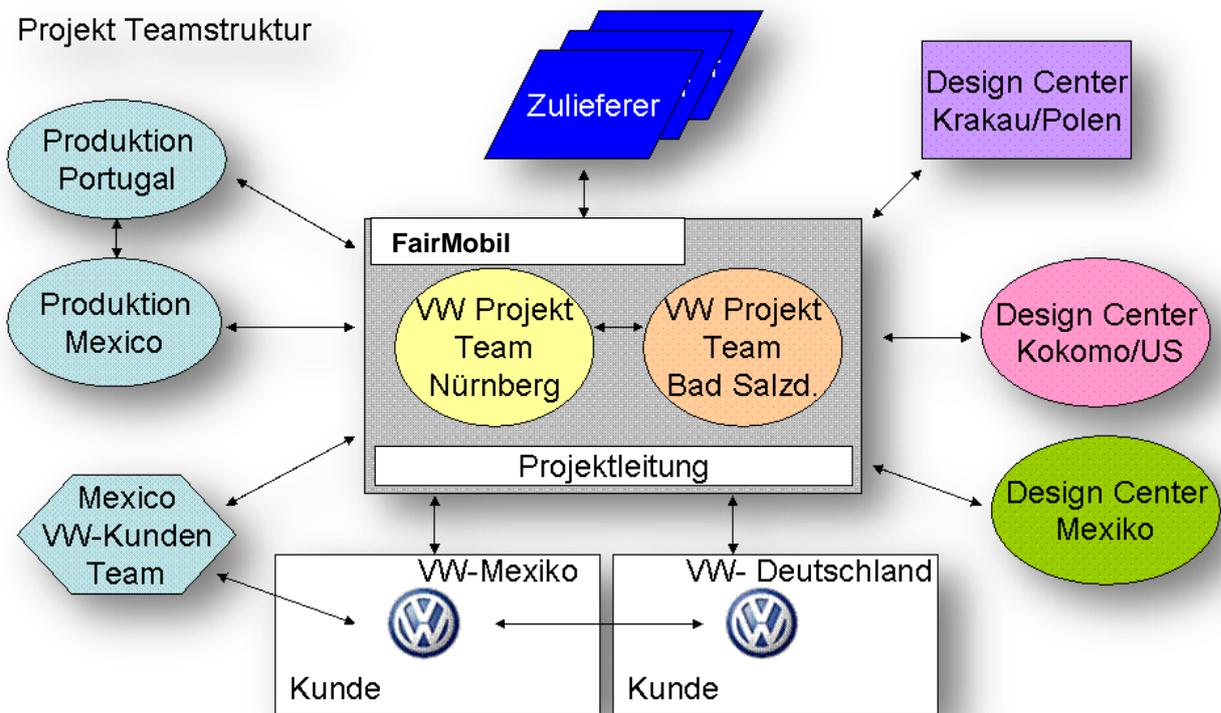


Abbildung 3: Das weltweit verteilte FAIRMOBIL-Projektteam

3 TEAM-DIAGNOSE

In diesem Teil der Arbeit geht es um die Beurteilung des FAIRMOBIL Projekt-Teams nach einer Projektlaufzeit von ca. 2 ½ Jahren gemeinsamer Radio-Entwicklung. Zurzeit ist das Projekt um ca. 6 Monate verspätet und noch nicht abgeschlossen. Das Europa Modell geht im November 2009 in die Serienproduktion, einige Varianten des Radios für den Nordamerikanischen Markt erst Anfang 2010.

Zur Team-Diagnose habe ich aus dem Buch „Erfolgreich im Team“ von Christoph V. Haug (V. Haug, 2009) die Checkliste I+II zur Teamdiagnose gewählt. Nach V. Haug wird die Messung des Teamerfolgs in „harte“ und „weiche“ Faktoren unterteilt. Wie schon erwähnt, ist das Ziel der Studienarbeit nach der Team-Beurteilung Aktionspunkte zu definieren, um damit langfristig die Entwicklung und den Erfolg des Teams zu unterstützen, daraus zu lernen und die Erkenntnisse für zukünftige Projekte zu nutzen.

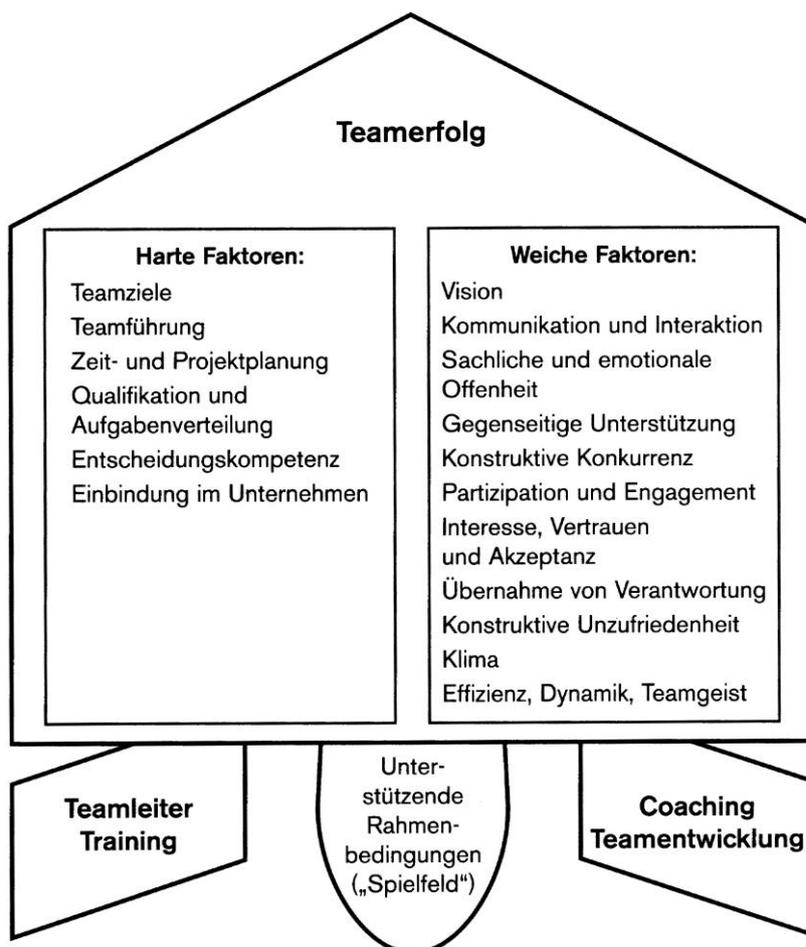


Abbildung 4: Die „Teamrakete nach Haug“ (V. Haug, 2009)

Im folgenden Kapitel werde ich anhand des Radio-Projekts die Aspekte zum Teamerfolg, die nach V. Haug erforscht und eingeteilt worden sind, erläutern, siehe dazu auch die „Teamrakete“ in Abbildung 4.

3.1 DIE „HARTEN“ FAKTOREN

Bei den „*harten*“ Faktoren handelt es sich um die objektiv, messbar und empirisch überprüfbaren Faktoren. Im Folgenden werden die einzelnen Faktoren in Bezug auf das Projekt beleuchtet und erklärt.

Die **Teamziele** werden im Projekt durch den Kunden mit der Spezifikation des Produktes und der Festlegung von vielen Projektmeilensteinen meist eindeutig formuliert. Das sind auch die Teamziele. Diese Ziele werden sehr detailliert in Projektplänen dokumentiert. Zusätzlich gibt es persönliche Zielvereinbarungsgespräche, zu denen meist auch Teamziele gehören. Im wöchentlichen Teammeeting werden die Teamziele weiter herunter gebrochen und an die Teammitglieder adressiert. Der sehr umfangreiche Projektplan spiegelt einzelne Termine und Aufgaben wieder, die als Ziele verstanden werden. Zusätzlich gibt es in regelmäßigen Abständen einen „News-Letter“ in dem auf die nächsten unmittelbaren oder auch langfristigen Ziele hingewiesen wird. In unregelmäßigen Abständen informiert die „News-Mail“ alle Teammitglieder über Änderungen im Projekt und erinnert an die kurzfristig bevorstehenden Wochenziele.

Die **Teamführung** wird durch den Projektmanager (oder Projektleiter, PL) und dem Technical-Lead (TL) übernommen, die sich auch gegenseitig vertreten. Die Leitung der Teamsitzungen obliegt dem Projektmanager, die technischen Besprechungen werden vom Technical-Lead geleitet.

Durch die Ernennung eines „Leads“ in jedem Kompetenzbereich, z.B. Software oder Hardware Kompetenz, wird versucht, die Verantwortung den Untergruppen im Team zu übertragen. Es besteht die Möglichkeit an Seminaren zur Teamführung teilzunehmen, die allerdings zurzeit eingeschränkt sind.

Die **Zeit u. Projektplanung** zur Steuerung von Qualität, Kosten und Terminen werden durch definierte Prozesse und der Nutzung von entsprechenden Werkzeugen bei FAIRMOBIL durchgeführt. Zeitpläne werden zentral in einer weltweit einsehbaren Datenbank geführt (BEN) und mit der Software MS-Project verwaltet. Jeder Fachabteilung stehen eigene Prozesse zur Verfügung, nach denen die Aufgaben geplant und überwacht werden können. Diese sind wiederum in das V-Modell des übergeordneten Projektplans eingebettet.

Qualifikationsniveau und Aufgabenverteilung Die Qualifikation der Teammitglieder muss zu den verteilten Aufgabenpaketen passen. Kenntnisse und Neigungen der Teammitglieder sollen bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt werden, welches eine wichtige Grundvoraussetzung ist um effektiv zu arbeiten. In einem internationalen Team besteht eine Herausforderung darin, das Wissensniveau der Teammitglieder in den verschiedenen FAIRMOBIL Standorten auf der Welt richtig einschätzen zu können. Unterschiedliche Ausbildungen und auch kulturell bedingte Einschätzungsunterschiede der Kenntnisse durch die Vorgesetzten können später Probleme bereiten.

Die **Entscheidungskompetenzen** teilen sich nach V. Haug in drei Entscheidungsformen, die Linien-, Fach-, Teamentscheidungen, auf. Die unterschiedlichen Formen der Entscheidungen wirken auf die Betroffenen zu einem gewissen Grad fremd- oder selbstbestimmt. Wenn die Formen der Entscheidungen nicht klar kommuniziert werden oder für die Betroffenen nicht klar erkennbar sind, kann es zu Konflikten kommen.

Geht man von einem Projektteam aus, gibt es im Projekt selbst Fach-, und Linienentscheidungen, die ausschließlich den Zweck haben, das Projektziel zu erreichen. Diese Entscheidungen sind für das Projektteam einfach nachzuvollziehen und oft auch akzeptabel.

Entscheidungen, die aber außerhalb des Projekts im Unternehmen getroffen werden und nicht unmittelbar dem gemeinsamen Projektziel dienlich sind, sind im Projektteam schwer zu vermitteln und wirken oft destruktiv auf Motivation und Effektivität.

Die FAIRMOBIL Konzern-Organisation ist zurzeit in einen Engineering- und einen Projektbereich aufgeteilt. Aus dem Engineering-Bereich werden die Teammitglieder für die Projekte abgestellt. Das Projektteam verfügt in dieser Struktur nur über eingeschränkte Budget- und Ressourcenverantwortung.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass mit dieser Struktur unter normalen wirtschaftlichen Bedingungen effizient gearbeitet werden kann. Es gibt nur sehr wenige Entscheidungen von Außen, die sich gegen Projektziele richten.

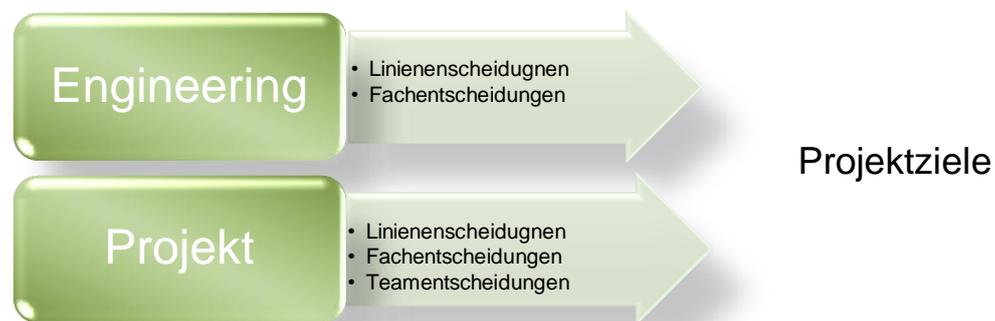


Abbildung 5 : Entscheidungen in einem normalen wirtschaftlichen Umfeld

Unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen bei gleichzeitiger gesteigerter Komplexität des Produkts und des Umfelds (Globalisierungsbestrebungen) funktioniert diese Organisationsstruktur mit den genannten Entscheidungsformen außerhalb des Projekt, den Erfahrungen nach nur bedingt.

In Krisenzeiten wird mit extremen Budget- und Ressourcen- Einschränkungen gekämpft. In der Praxis werden dann viele Linien- und Fachentscheidungen von außen gegen

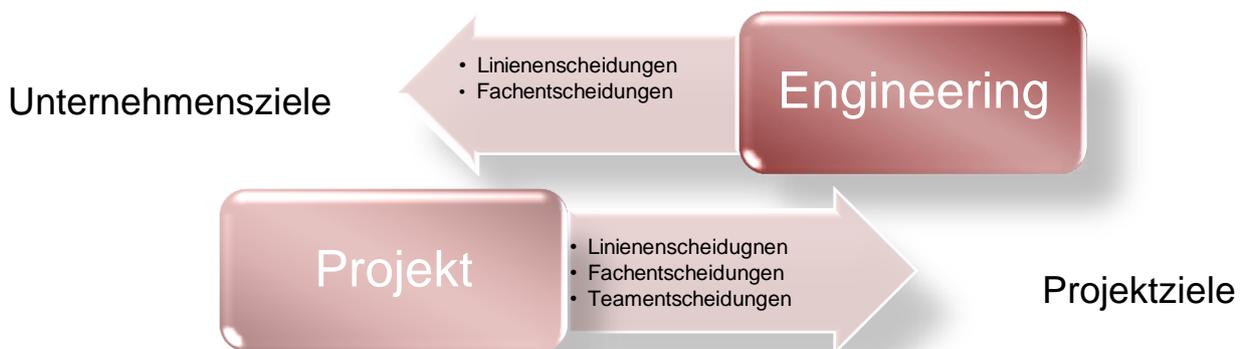


Abbildung 6: Entscheidungen in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld

Projektinteressen gefällt und häufig Prioritäten verschoben. Es kommt zu vielen Kompromissen.

In der heutigen Organisations-Struktur ist dies nicht besser möglich und dient leider nur kurzfristig dem Interesse des Unternehmens.

Es ist zu beobachten, dass bei der Vielzahl von verschiedenen Projekten und der Fülle zu treffender Fachentscheidungen eine tiefe Durchdringung der Fakten, um eine solide Entscheidungsgrundlage zu erlangen, nicht möglich ist.

Deshalb schlage ich vor, dass die Fachverantwortung ausschließlich bei den Experten in den Projekt-Teams liegen muss. Weiterhin wäre das Team durch die volle Budgetverantwortung in der Lage Linienentscheidungen von außen zu kompensieren. Zum Beispiel könnten Ressourcenverschiebungen im Unternehmen (Linienentscheidung) durch den Einkauf von externen Mitarbeitern schnell und effektiv in Eigenverantwortung kompensiert werden.

Nach dem Managementkonzept von Fredmund Malik ist eines der besten Instrumente für wirksame Führung die Budgetierung und Budgetverantwortung im Projektteam (Malik, 2006).

Die **Einbindung** der Teams **im Unternehmen** fördert das Verständnis, Vertrauen und Akzeptanz für Prozesse und Entscheidungen und ist ein sehr wichtiger Faktor zum Teamerfolg. Dadurch ist es dem Team möglich, den eigenen Platz im Unternehmen zu finden, sowie die Übereinstimmung der Teamziele mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen.

Im Unternehmen FAIRMOBIL werden vielfältige Möglichkeiten geboten um Teams in das Unternehmen einzubinden, wie z.B.:

- Firmenziele werden in Zielvereinbarungsgesprächen besprochen und in persönliche oder Projektziele herunter gebrochen und vereinbart
- eine große Anzahl von Intranet-Seiten und Sharepoints (Wikis) geben die Möglichkeit sich tagesaktuell über Unternehmensneuigkeiten zu informieren
- ein monatlicher FAIRMOBIL „Unternehmens-Newsletter“ informiert über international Projekte (E-Mail mit Intranet Links)
- eine deutschsprachige, auf Papier gedruckte Zeitschrift informiert monatlich über den Geschäftsbereich Europa. In dieser Zeitung wird auch über privat initiierte außerbetriebliche Ereignisse berichtet, wie z.B. Teilnahmen von Mitarbeitern an Sportveranstaltungen (z.B. Volksläufen, Turnieren)
- in den wöchentlichen Teamsitzungen werden Informationen des Gesamtkonzerns durch den Vorgesetzten weitergeleitet

3.2 DIE „WEICHEN“ FAKTOREN

Bei den „weichen“ Faktoren nach V. Haug handelt es sich um von jedem einzelnen und dem Team subjektiv wahrgenommene, nicht oder nur schwer messbare Faktoren, die aber für den Teamerfolg von großer Bedeutung sind.

Vision

Einen der treffendsten und bekanntesten Aphorismen zur Vision findet man bei Saint Exupery:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht Männer zusammen, um Holz und Material zu holen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten Meer“

Als Zusammenfassung ist zu sagen, dass es meiner Einschätzung nach keine Vision im Unternehmen gibt, mit der sich die Mitarbeiter einfach auf allen Ebenen der Unternehmensorganisation identifiziert werden können.

Das FAIRMOBIL Qualitätshandbuch definiert Visionen und Werte, die vom Topmanagement vorgelebt werden sollen, ist aber auch darauf beschränkt.

Die Frage bleibt unbeantwortet, warum das Vorleben von Werten und das Begeistern einer gemeinsamen Vision nicht die Aufgabe aller Führungskräfte ist.

Zum Faktor **Kommunikation und Interaktion** möchte ich nur Christoph V. Haug zitieren (V. Haug, 2009).

„Die Effizienz bestimmter Teams kommt dadurch zustande, dass es einerseits zwischen den Teammitgliedern aufgrund dichter Kommunikationsbeziehungen kaum Missverständnisse gibt und andererseits die Mitglieder häufig, gern und unkompliziert miteinander interagieren“

Sachliche und emotionale Offenheit fördert die Produktivität der Teamarbeit. Es ist sehr wichtig, dass die Mitglieder des Teams viel voneinander wissen und offen Gefühle und Schwächen zeigen, sowie ihre individuellen Bedürfnisse artikulieren.

Verbesserungspotential ist schwierig zu finden. Durch die internationale Zusammenarbeit, die häufig nur über das Telefon und E-Mails stattfindet, ist es sehr schwierig, emotionale Offenheit an den Tag zu legen. Das was definitiv eine Verbesserung bringen würde, wie schon unter Kommunikation und Interaktion erwähnt, sind persönliche Kontakte durch Besuche. In Zeiten der Wirtschaftskrise sind diese Aktionen bei FAIRMOBIL weitgehend zum Erliegen gekommen.

Gegenseitige Unterstützung ist unter den Teammitgliedern in den einzelnen Teams im Unternehmen gut etabliert und wird praktiziert. Nachholbedarf zur gegenseitigen Unterstützung hingegen gibt es teilweise auf internationaler Ebene, aber projektteamübergreifend. Wenn sich Teammitglieder persönlich nicht kennen, sprachliche Barrieren und evtl. auch kulturell bedingte unterschiedliche Arbeitsweisen vorhanden sind, nimmt die Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung nach meinen Beobachtungen deutlich ab.

Konstruktive Konkurrenz. In der Praxis kann beobachtet werden, dass Konkurrenz in einem gewissen Rahmen die Leistungsfähigkeit des Einzelnen oder auch eines Teams

verbessern kann, allerdings kann bei übertriebenem Konkurrenzverhalten auch das Gegenteil eintreten. Studien amerikanischer Konkurrenzforscher haben gezeigt, dass eine Steigerung des Konkurrenzverhaltens ab einem bestimmten Grad einen destruktiven Verlauf annimmt. Die Abbildung 7 zeigt diesen Zusammenhang sehr gut.

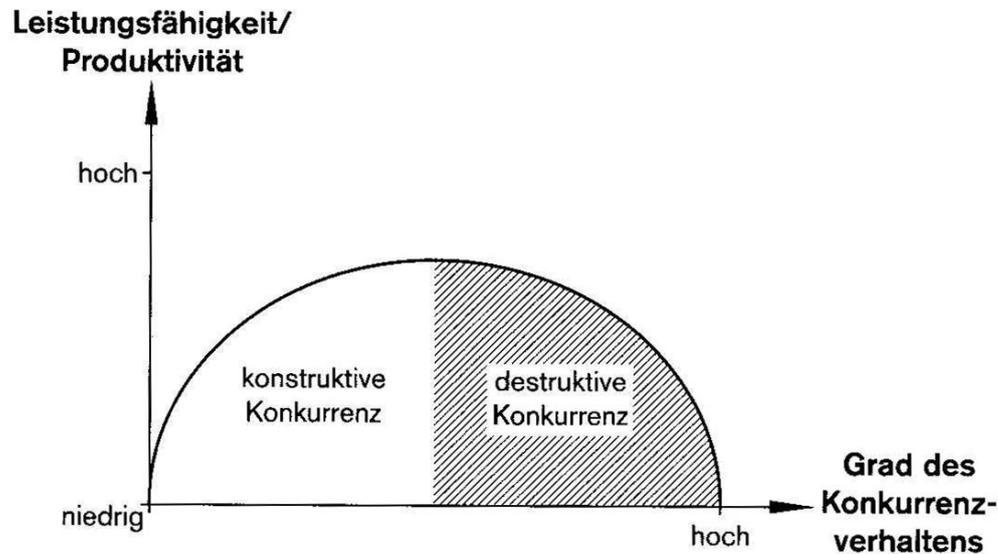


Abbildung 7: Der Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit bzw. Produktivität und Konkurrenzverhalten (V. Haug, 2009).

Partizipation und Engagement

Bei diesem „weichen“ Faktor geht es um die Transformation vom Einzelkämpfer zum „Wir sitzen alle in einem Boot“ - Team. Vorgeschlagen wird, alle Teammitglieder gleichermaßen zu involvieren, um das Engagement zu steigern.

Interesse und Vertrauen

Das gegenseitige Interesse an den anderen Teammitgliedern auf persönlicher und fachlicher Ebene und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses untereinander sind mit diesem „weichen“ Faktor gemeint. Ich denke, es bedarf keiner näheren Erläuterung um einzusehen, dass diese Faktoren der Entfaltung des Teampotentials förderlich sind.

Konstruktive Unzufriedenheit ist förderlich, wenn diese Unzufriedenheit mit dem bewussten Ziel der kontinuierlichen Verbesserung im Team gepflegt wird. Das Gegenteil wäre erreicht, wenn sich die Teammitglieder „zurücklehnen“ nach dem Motto: „Wir können hier sowieso nichts ändern“. Diese Grundhaltung wäre im Gegensatz zur konstruktiven Unzufriedenheit destruktiv.

Klima

Ein guter Indikator für ein angenehmes und konstruktives Klima ist der Umgang miteinander in Teammeetings. Wird gescherzt und herrscht eine lockere Atmosphäre? Fühlen sich die Teammitglieder wohl? Verlaufen die meisten Diskussionen harmonisch?

3.3 TEAM-DIAGNOSE "HARTE" FAKTOREN UND VERBESSERUNGSPOTENTIALE

Die Team-Diagnose erfolgt aus meinen persönlichen Erfahrungen der letzten 2 ½ Jahren mit den Teams, der subjektiven Perspektive als Teammitglied und Projektleiter, sowie aus Sicht des stillen Beobachters unabhängig für alle sechs Teams. Zusätzlich habe ich Kollegen im Team BSD befragt. Mit Hilfe einer Excel Tabelle in Form der Checkliste I (V. Haug, 2009) wurden die Punkte der einzelnen Fragen summiert, bzw. eine Skalierung zur besseren Darstellung im Netzdiagramm vorgenommen.

Die Punktwertung zu den einzelnen Fragen kann anhand der Excel Liste im Anhang nachvollzogen werden.

Es hat sich nach der Auswertung der Fragen zu den „harten“ Faktoren folgendes Bild zu den einzelnen Teams ergeben:

Team		Krakau	Matamoros	Nürnberg	Bad Salzd.	Kokomo	Braga
21-42 Punkte	Der Erfolg Ihres Teams ist sehr gefährdet – tun Sie etwas!						
43-73 Punkte	Ihr Team hat noch deutliche Potentiale. Analysieren Sie die Schwachstellen und erarbeiten Sie gemeinsam einen Aktionsplan!	70	37	60	86	36	45
74-105 Punkte	Ihr Team hat eine gute Basis für den gemeinsamen Erfolg – aber bleiben Sie wachsam!						

Tabelle 3: Auswertung der Checkliste I "harte" Faktoren für alle sechs Teams

Das Gesamt-Projekt Team kommt in der Auswertung der Fragen zu den „harten“ Faktoren auf einen Durchschnitt von **56 Punkten**, welches nach der Definition von Christoph V. Haug bedeutet, dass das Team noch deutliche Potentiale hat, die Schwachstellen analysiert werden sollten und ein Aktionsplan zu erarbeiten ist.

Nach der Betrachtung des Gesamtteams werden in den folgenden Unterkapiteln das Verbesserungspotential des Bereichs der „harten“ Faktoren aufgeführt und Aktionspunkte bzw. Forderungen an das „Human Resource Management“ (HRM), die Projektleitung (PL) oder die „Qualitätsabteilung“ bzw. der Unternehmensführung bei FAIRMOBIL(QU) aufgestellt.

Weiterhin ist nach dem „**Wer**“, auch das „**Wann**“ wichtig. Eine zeitliche Umsetzung der Aktionspunkte habe ich nach „**Langfristig**“ (L), „**Mittelfristig**“ (M)“ und „**Kurzfristig**“ (K) eingeteilt.

(L) Langfristig = <5 Jahre, (M) Mittelfristig = < 12 Monate, (K) Kurzfristig = sofort < 1 Monat
(PL) = Projektleiter, Technical Lead

(HRM) = Personalabteilung FAIRMOBIL BSD, evtl. auch auf Konzernebene
 (QU) = Unternehmensführung/ Prozessabteilung in Kokomo/USA

3.3.1 ANALYSE GESAMT PROJEKT-TEAM

Im Netzdiagramm unten deutlich zu erkennen ist eine Abnahme der erreichten Punktzahl mit der geografischen Entfernung der Teams zum Kern-Team und der Projektleitung in BSD. Am gefährdetsten sind die Teamerfolge der Kollegen in Matamoros/Mexico und dem US-Team in Kokomo/Indiana. Zu den Teams im Mittelfeld gehört Nürnberg und noch weit dahinter Braga/Portugal mit deutlichen Schwachstellen und Verbesserungspotential. Krakau/Polen kommt bei der Bewertung auf einen Mittelplatz und hat nur knapp den grünen Bereich verpasst. Das einzige Team mit guter Basis für den Erfolg ist das kleine Team in BSD, wo auch die Projektleitung lokalisiert ist.

Neben kleinen Ausreißern bei der Auswertung mit dem Netzdiagramm in Abbildung 8 unten ergibt sich für alle Faktoren eine fast gleichmäßig abnehmende Punktzahl der Teams und damit ein recht eindeutiges „Ranking“. Die Gleichmäßigkeit der Punkteverteilung pro Faktor lässt auch die Vermutung zu, dass in allen Teams ähnliche organisatorische Probleme existieren, die sich in Abhängigkeit der Entfernung und damit auch der Kommunikationsqualität, umso stärker auswirken.

Aufgrund der schlechten Ergebnisse der Teams in Kokomo, Matamoros und Braga müssen Aktionspunkte definiert und wenn möglich schnell umgesetzt werden.

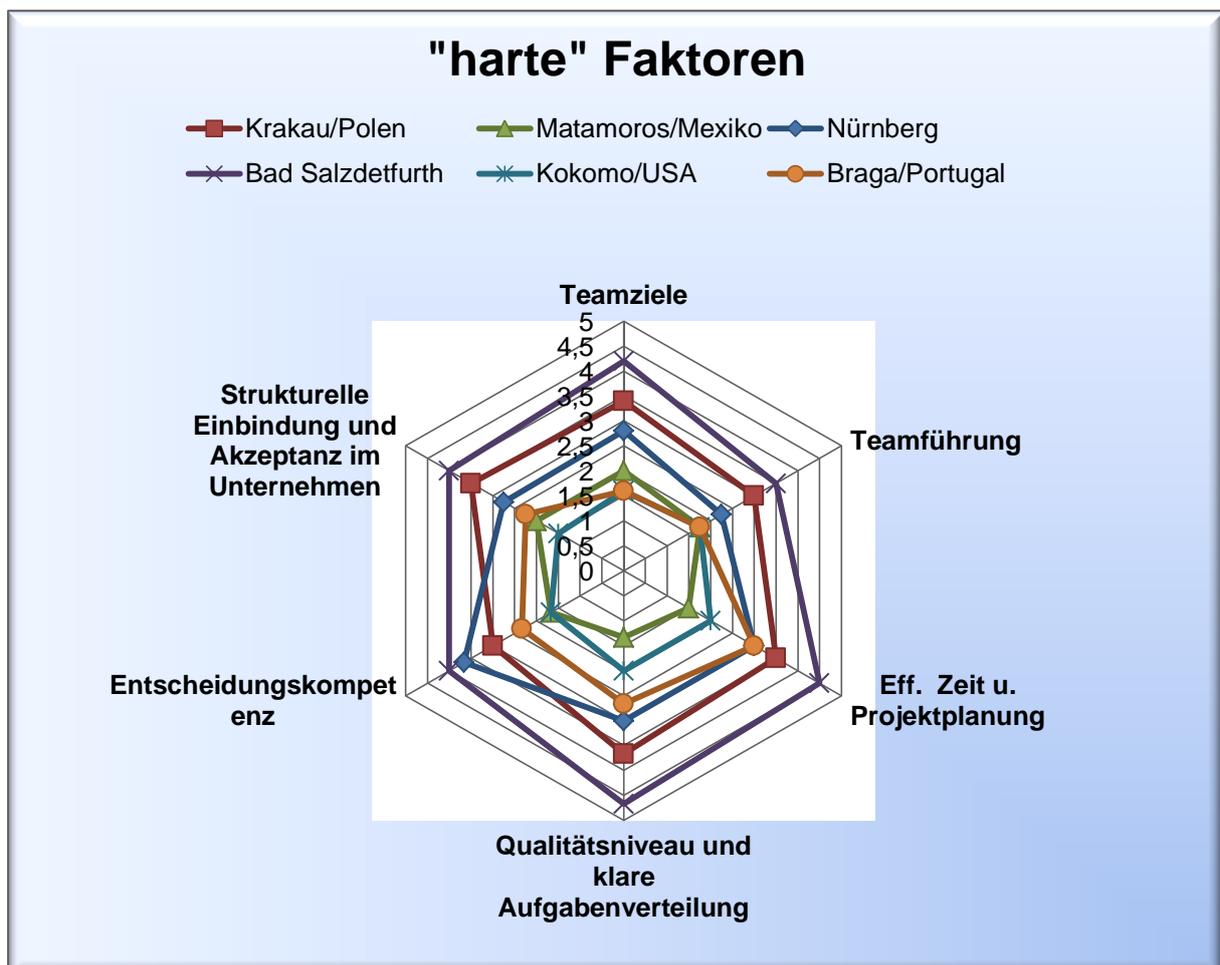


Abbildung 8: Netzdiagramm der “harten“ Faktoren der einzelnen Teams (skalierte Darstellung)

Für die Gesamt-Projektteamentwicklung sollte und kann die Kommunikation verbessert werden. Dazu schlage ich vor, die Schaffung der Position eines Interface-Responsible (Schnittstellenverantwortlicher) einzuführen, den es bislang nur inoffiziell gibt und der diese Arbeit auch nur neben seinen Hauptaufgaben erledigt. Auch auf der Seite des Kernteams in BSD gibt es diese Position noch nicht.

Der Interface-Responsible (IR) soll für die Kommunikation im Team verantwortlich sein. Der IR besitzt die fachliche und soziale Kompetenz, das Team in einem internationalen Umfeld zusammen mit der Projektleitung in eine weitgehend selbstregulierende Struktur, auf der Basis des „Evolutionären Managements“, zu überführen.

Aufgaben des IR:

- Fachliche Leitung des Teams
- Teilnahme an internationalen Team-Meetings
- Leitung des Team-Meetings vor Ort
- Definition und Verteilung der Aufgabenpakete
- Aufbau einer effizienten „Team2Team“ Schnittstelle

Anforderungsprofil des IR:

- hohe fachliche und soziale Kompetenz
- sehr gute Englisch Kenntnisse (fließend in Schrift und Form)
- Kenntnis der FAIRMOBIL Prozesse
- Bereitschaft zu Reisen (Face2Face Meetings)
- Kommunikativ
- hohe Eigenverantwortung
- gutes Selbstmanagement
- Spaß am Aufbau eines effizienten internationalen Teams

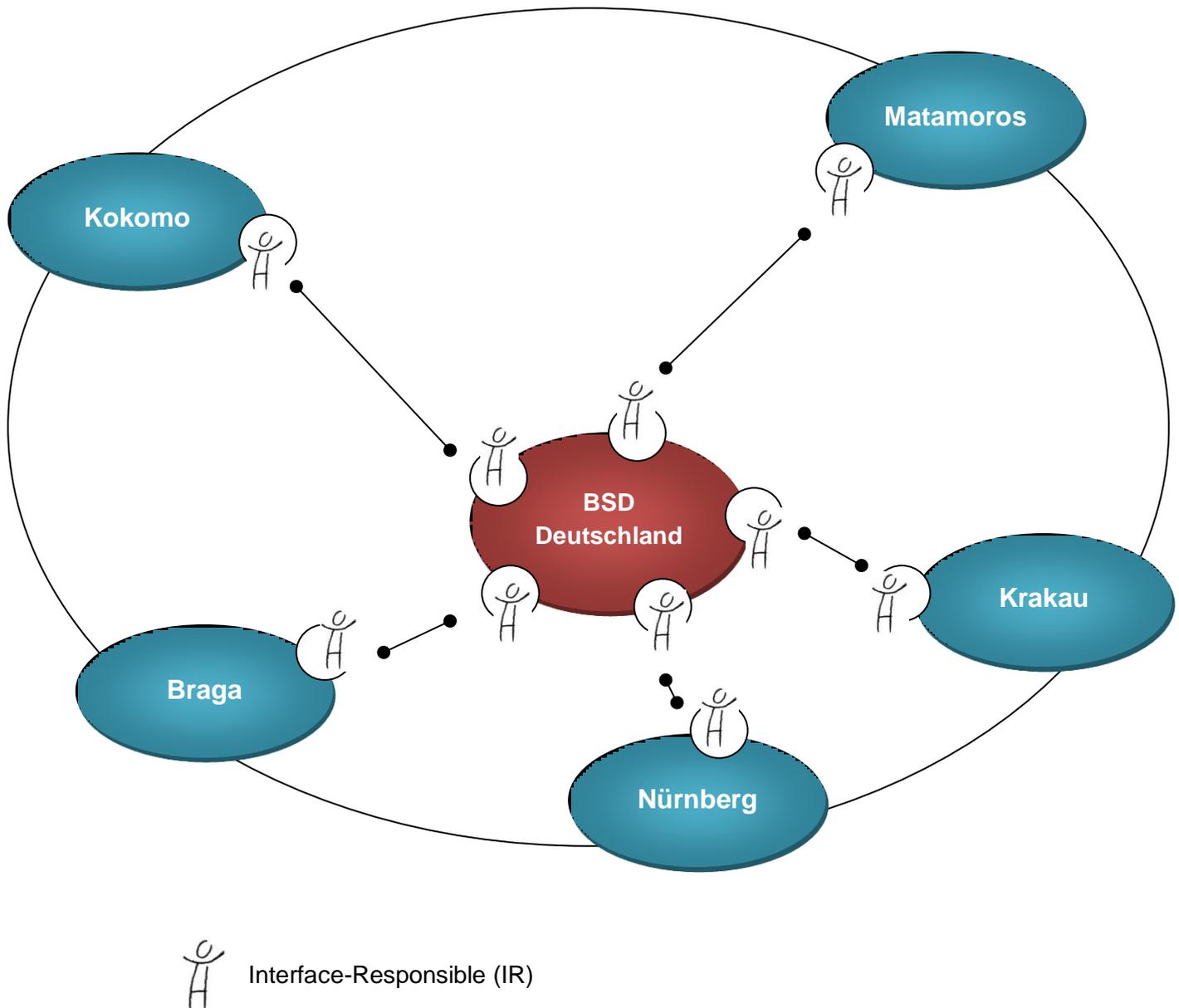


Abbildung 9: Platzierung der IR's im internationalen Team

Aktionspunkte/Forderung:

1. Schaffung der IR Position im Konzern (HRM, M)
2. Bereitstellung von finanziellen Mitteln für die IR Positionen (PL, K)
3. Personalauswahl geeigneter IR Kandidaten (HRM, M)
4. Intensivierung der Zusammenarbeit des HRM auch auf internationaler Ebene (HRM, M)

3.3.2 TEAMZIELE

- Teammitglieder sollten in die Zielerarbeitung eingebunden werden. Oft gibt der Kunde die Ziele autoritär vor. Diese sind meist nur Wunschvorstellungen und unrealistisch zu erreichen. In diesem Fall heißt das auch ein Umdenken des Kunden. Der Kunde muss das Projektteam als Expertenteam betrachten. Damit würden die Erfahrungen des Teams zu Beginn des Projekts in die Ziele einfließen.
- Die Vorgesetzten der einzelnen Teammitglieder sollten in den jährlichen FAIRMOBIL Zielvereinbarungsgesprächen die persönlichen Ziele zusammen mit dem Projektleiter/IR erarbeiten und versuchen, die persönlichen Ziele mit den Projektzielen so gut wie möglich zu vereinbaren.
- Der FAIRMOBIL Projektzeitplan „BEN“ definiert Projektmeilensteine, Aufgaben und Ziele, die nur schwer einzelnen Teams zugeordnet werden können. Die effiziente, komplexe Entwicklung und Zusammenarbeit auf internationaler Ebene wird dadurch behindert.

Aktionspunkte/Forderung:

1. Einführung eines Prozesses der die Mitarbeit der Projektleitung bei den Zielvereinbarungs- u. Zielüberprüfungs-Gesprächen der Teammitglieder vorsieht (HRM, L)
2. Detailliertes „herunter brechen“ von Gesamt-Projektzielen auf die individuellen Teams in Form eines guten individuell auf die Teams entwickelten Projektplanes (PL, K)
3. Anpassung des vom FAIRMOBIL-Konzern verpflichtenden und nicht individuell auf die Komplexität des Projektes adaptierbaren, sog. „BEN“ Zeitplans (QU, M)

3.3.3 TEAMFÜHRUNG

- Eine strategische- u. systematische Projektteamentwicklung ist im Unternehmen während der Projektlaufzeit von Seiten der Personalorganisation nicht erkennbar bzw. nicht vorgesehen. Diese Möglichkeit darf nicht erst wahrgenommen werden, wenn Schwierigkeiten auftauchen.
- Stellvertreterregelung ist in den Teams nicht zur Zufriedenheit definiert. **Wer** und **Wann** Urlaub genommen hat ist nur den Disziplinar-Vorgesetzten bekannt, die diese Information nicht oder nicht ausreichend mit der Projektleitung teilen.
- Es gibt kein rollierendes Führungsprinzip, deshalb gab es in der Checklist keine Punkte
- Die Teams in Matamoros, Braga und Kokomo sind bislang kaum in der Lage selbstständig ohne Teamführung zu handeln

Aktionspunkte/Forderung:

1. Entwicklung einer effektiven und sinnvollen Stellvertreterregelung mit der Bekanntgabe an das gesamte Team **Wer** und **Wann** Urlaub geplant hat. Dies kann durch eine international einsehbare Datenbank im Intranet schnell umgesetzt werden. Urlaub > 1 Woche muss von der Projektleitung genehmigt werden, wenn kein Stellvertreter benannt werden kann (QU, PL, K).
2. Teams in Braga und Matamoros intensiver in die Projekt- und Meilensteinplanung und einbeziehen, um die Eigenverantwortung zu fördern (PL, K).

3. Durch Personalentwicklungsmaßnahmen das selbständige Handeln fördern. HR beschränkt sich zurzeit nur auf die individuelle persönliche Mitarbeiterentwicklung und nicht auch auf Projekt-Teamentwicklung (HRM, M).

3.3.4 ZEIT U. PROJEKTPLANUNG

- Budgetierung und die Budgetverantwortung liegt nur zu einem geringen Teil im Verantwortungsbereich des Teams bzw. der Projektleitung.
- Es fehlt ein effizientes Werkzeug zur Kosten- und Ausgabenkontrolle, welches die Daten zur Überwachung des finanziellen Status dem Team und Projektleitung schnell und einfach zur Verfügung steht.
- Der FAIRMOBIL Standard Projektplan Prozess passt nicht auf alle Projekte gleichermaßen, ist sehr umfangreich, kann und darf entsprechend dem Prozess nur eingeschränkt an das jeweilige Projekt angepasst werden. Der Prozess ist nicht flexibel und kann nicht dem Tempo der Kundenänderungen und der Komplexität des Projektes Schritt halten.

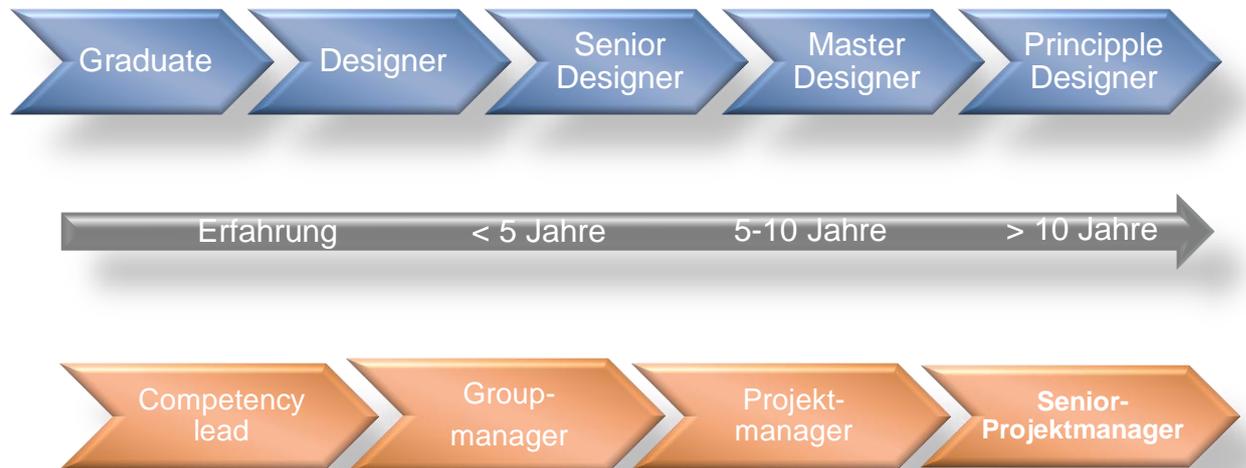
Aktionspunkte/Forderung:

1. Einführung eines einheitlichen Werkzeuges für die Projektleitung zur effektiven Kostenkontrolle z.B. Zugang zum SAP System (QU, M).
2. Übernahme der vollen Budgetverantwortung vom Projektteam (QU, M).
3. Individualisierung des PDP01 Prozesses zur Zeit- u. Projektplanung. Modifikationen und Anpassungen an das Projekt müssen zugelassen werden. Evaluierung eines neuen SW-Tools für die zukünftige Ablösung von MS-Projekt (QU, M).

3.3.5 QUALIFIKATIONSNIVEAU UND AUFGABENVERTEILUNG

- Jede Position im Konzern muss durch eine eindeutige Stellenbeschreibung definiert sein und im Unternehmen veröffentlicht werden. Diese Stellenbeschreibung ändert sich nicht und ist unabhängig von der zeitlich begrenzten Aufgabe (z.B. welche allgemeinen Aufgaben hat ein Software-Designer im Unternehmen). Die Stellenbeschreibung muss international im FAIRMOBIL Konzern vergleichbar und die verlangten Fertigkeiten auf einem ähnlichen Niveau liegen.
- Vor dem Projektstart sollte für jedes Teammitglied eine genaue Aufgabenbeschreibung schriftlich festgehalten werden, die sich natürlich im Laufe des Projekts verändern kann und immer wieder angepasst werden muss. Dies kann im Mitarbeitergespräch durchgeführt werden.
- Es gibt keine klar definierte und kommunizierte „Karriereleiter“. Es könnte eine zweigleisige Karriereleiter entwickelt werden, in der zur Wahl eine Fach- oder eine Linienverantwortung steht, siehe dazu die Abbildung 10. Durch die Einführung einer verlässlichen internationalen und wenn möglich standardisierten Ausbildungs- u. Erfahrungseinteilung der Mitarbeiter im Unternehmen, wäre es zu Projektbeginn einfacher, die richtigen Teammitglieder ihren Kenntnissen entsprechend für die jeweilige Aufgabe effektiv auszuwählen.

Fachliche Verantwortungsleiter (Fach-Karriereziele)



Linien Verantwortungsleiter (Linienkarriereziele)

Abbildung 10: Vorschlag einer möglichen „Karriereleiter“ bei FAIRMOBIL

Zu jeder Position muss es eine genaue Beschreibung geben, verbunden mit einem Anreiz-System, welches nicht unbedingt monetär sein muss. Mit einer ähnlichen Struktur habe ich in einem anderen international operierenden Unternehmen (Ericsson) sehr positive Erfahrungen sammeln können (weiteres Beispiel, siehe auch Vorlesungsfolien HR Andrea Widmann „Softwarehouse Karrieremodell“, Der Standard).

Aktionspunkte/Forderung:

1. Der Prozess zur Mitarbeiterbeurteilung muss angepasst werden. Die Projektleitung muss an der MA Beurteilung beteiligt werden (HRM, PL, K).
2. Entwicklung einer einheitlichen Karriereleiter auf Fach- und Linienebene (HRM, M).
3. Die Entwicklung von international standardisierten Stellenbezeichnungen mit verlässlich definierten Kenntnissen, die den Stelleninhaber auszeichnet und international vergleichbar ist (HRM, M).
4. Aufgabenpakete müssen am Anfang des Projekts klar definiert, dokumentiert und kommuniziert werden. Eine regelmäßige Überprüfung der Aufgaben muss vorgenommen werden (PL, K).

3.3.6 ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN

- Entscheidungen über die Vergabe und Verschiebung von Ressourcen kommen oft von außen, wirken auf das Projektteam unverständlich und werden oft nicht nach sachlichen Aspekten gefällt.
- Kompetenzen werden durch die Organisationsstruktur schlecht abgegrenzt. Siehe auch Kapitel 3.3.6 Entscheidungskompetenzen.
- Angestrebt werden muss die Übertragung der Verantwortung für die Projektbudgetierung zu Beginn des Projekts und die Verlagerung der vollen Budgetverantwortung der Projektlaufzeit auf das Projektteam/Projektmanagement.

Aktionspunkte/Forderung:

1. Verbessere den FAIRMOBIL Eskalationsprozess so, dass jede Entscheidung die von außen das Projekt tangiert, wie Ressourcenkürzungen, Verschiebungen von Projektmitarbeitern in andere Projekte, Budgetkürzungen etc. vom höheren Management überprüft und genehmigt werden. Damit ist eine Begründung der Entscheidung schriftlich festgelegt, die Verantwortung der Entscheidung eindeutig und damit auch den Projektmitgliedern kommunizierbar (PL, Q, K).
2. Wie schon vorgeschlagen, muss in diesem Zusammenhang auch die Budgetverantwortung beim Projektteam liegen, um evtl. Entscheidungen von außen abmildern zu können (QU, M).

3.3.7 EINBINDUNG IM UNTERNEHMEN

In diesem Bereich ist das Unternehmen FAIRMOBIL gut aufgestellt, aber es gibt natürlich auch hier Verbesserungspotentiale.

- Durch Ressourcenengpässe bleibt wenig Zeit, das vielfältige Informationsangebot des Konzerns zu nutzen
- Es existieren viele unübersichtliche und überfrachtete Intranet-Seiten mit schlechter Suchfunktion
- Kommunikation der vielen verschiedenen Projekte im FAIRMOBIL Konzern ist ungenügend

Aktionspunkte/Forderung:

1. Intensivere Pflege der Informationen auf dem Projekt-Sharepoint (Intranet basierende und von jedem FAIRMOBIL Mitarbeiter einzusehende Projektinformationsseite, PL,K).
2. Strukturierte Weitergabe von Konzernnachrichten an die Projektmitglieder in den internationalen Teamsitzungen (PL, K).

3.4 TEAM-DIAGNOSE "WEICHE" FAKTOREN UND VERBESSERUNGSPOTENTIALE

Auch die Diagnose der „weichen“ Faktoren erfolgte aus meinen persönlichen Erfahrungen der letzten 2 ½ Jahren und aus subjektiver Perspektive als Teammitglied und Projektleiter, sowie aus Sicht des stillen Beobachters unabhängig für alle sechs Teams.

Wie auch schon im vorherigen Kapitel wurde eine Excel Tabelle in Form der Checkliste II (V. Haug, 2009) erstellt und die Punkte der einzelnen Fragen summiert, bzw. der skalierte Wert berechnet.

Team		Krakau	Matamoros	Nürnberg	Bad Salzd.	Kokomo	Braga
21-42 Punkte	Der Erfolg Ihres Teams ist sehr gefährdet – tun Sie etwas!						
43-73 Punkte	Ihr Team hat noch deutliche Potentiale. Analysieren Sie die Schwachstellen und erarbeiten Sie gemeinsam einen Aktionsplan!	96	62	71	105	61	75
74-105 Punkte	Ihr Team hat eine gute Basis für den gemeinsamen Erfolg – aber bleiben Sie wachsam!						

Tabelle 4: Auswertung der Checkliste II "Weiche Faktoren" für alle sechs int. Teams

Die Punktwertung zu den einzelnen Fragen der Checkliste kann in der Excel Liste im Anhang nachvollzogen werden.

Das Gesamt-Projekt kommt in der Auswertung auf einen Durchschnitt von beachtlichen **78 Punkten**, welches nach der Definition bedeutet, dass das Team eine gute Basis für den gemeinsamen Erfolg hat.

Im Folgenden werde ich, wie im vorherigen Kapitel auch, die Verbesserungspotentiale aufführen. Es werden Aktionspunkte definiert, die Verantwortlichen benannt und der zeitlichen Umsetzungsrahmen der Aktionspunkte festgelegt.

- (L) Langfristig = <5 Jahre, (M) Mittelfristig = < 12 Monate , (K) Kurzfristig = sofort < 1 Monat
- (PL) = Projektleiter, Technical Lead
- (HRM) = Personalabteilung FAIRMOBIL BSD, evtl. auch auf Konzernebene
- (QU) = Unternehmensführung/ Prozessabteilung in Kokomo/USA

3.4.1 ANALYSE GESAMT PROJEKT-TEAM

Das Gesamt-Projektteam schneidet bei der Analyse der „weichen“ Faktoren mit 78 Punkten wesentlich besser ab als bei den im vorherigen Kapitel beschriebenen „harten“ Faktoren. Durch das Ergebnis mit zwei Teams im grünen- und allen anderen im mittleren gelben Bereich scheinen sich die erreichten Teamerfolge, die trotz der sehr schwierigen wirtschaftlichen Lage, in der sich der FAIRMOBIL schon seit 2006 befindet (Eintritt in das Chapter 11), zu erklären.

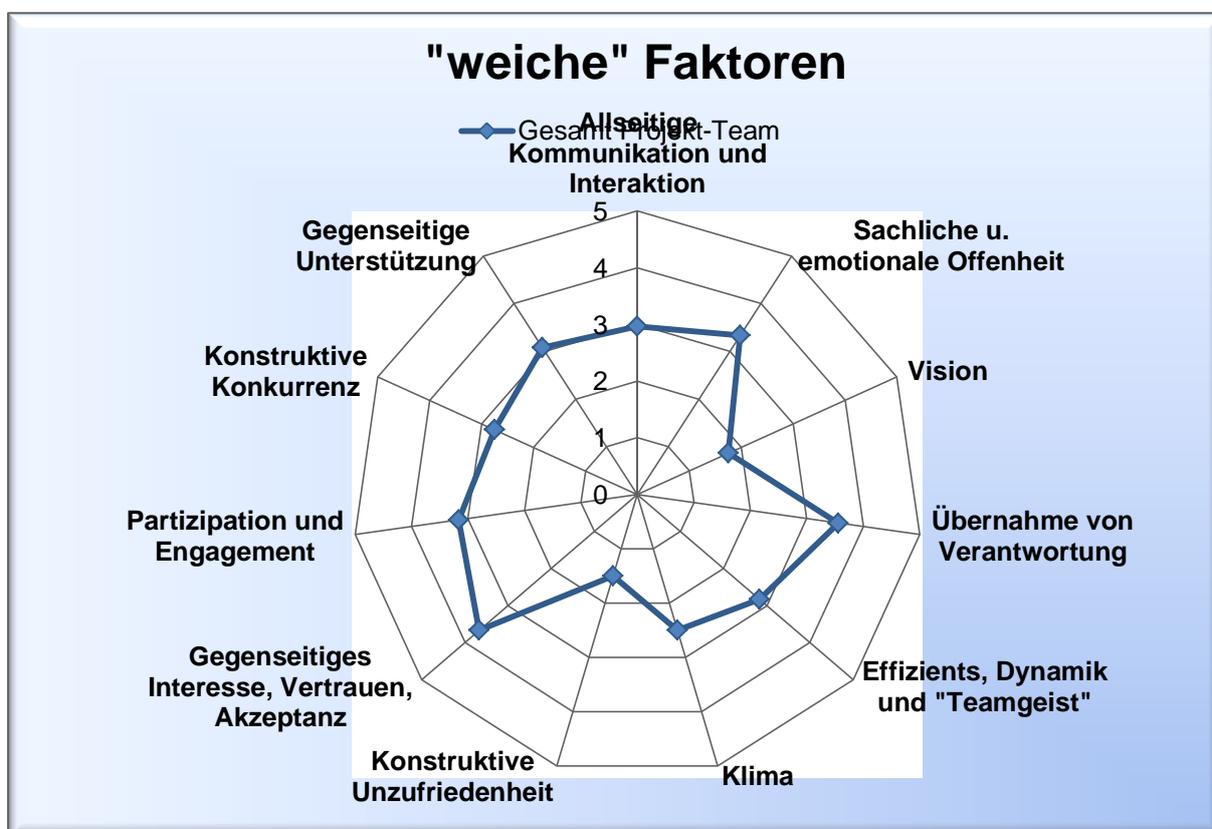


Abbildung 11: Netzdiagramm der "weichen" Faktoren der gesamten Teams (skalierte Darstellung)

In der Gesamt-Projekt Auswertung sind eindeutig Verbesserungspotentiale bei den Faktoren Vision, Klima, Konstruktive Unzufriedenheit, sowie Konstruktive Konkurrenz (alle < 3, skaliert), zu erkennen.

Wie auch im vorherigen Kapitel erhärtet sich die Vermutung, dass die Kommunikationsqualität in Abhängigkeit der Entfernung zum Kern- und Leitungsteam sich negativ auf das Ergebnis auswirkt. Zusätzlich wirkt sich auch die Ineffizienz der Sprache aus, da nicht in Muttersprache miteinander kommuniziert werden kann, abgesehen der Konstellation Nürnberg - BSD.

BSD und Krakau schneiden gut ab, Nürnberg und Braga stehen im Mittelfeld und Matamoros und Kokomo bilden das Schlusslicht, aber auf einem noch recht hohen Niveau.

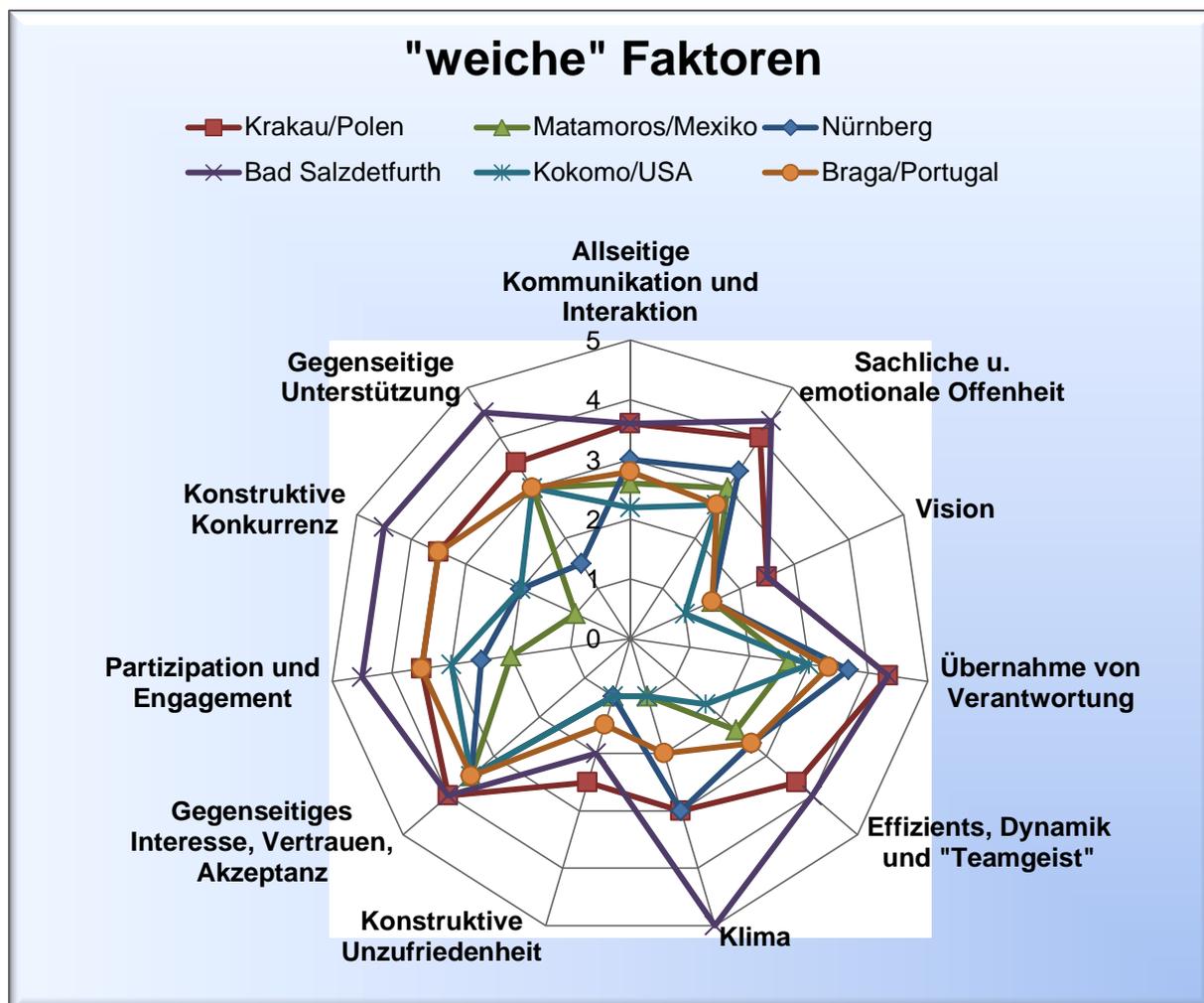


Abbildung 12: Netzdiagramm der "weichen" Faktoren der einzelnen Teams (skalierte Darstellung)

Für die Gesamt-Teamentwicklung schlage ich zur Kommunikationsverbesserung häufigere Besuche und bei Bedarf Englisch-Sprachtrainings vor. Zudem würde ein Programm zum Austausch von Projektmitgliedern unter den Teams Verständnis und Kommunikation fördern.

Aktionspunkte/Forderung:

1. Bedarfs-Analyse von Sprachtrainings (HRM, M).
2. Bereitstellung von finanziellen Mitteln für Sprachtrainings (HRM, M).
3. Organisation und Bereitstellung von finanziellen Mitteln für regelmäßige „Face2Face“ Meetings der Teammitglieder (PL, L).
4. Organisation von Austauschprogrammen von Teammitgliedern (PL,HR, M).

Punkt 2+3 sind zurzeit aus Kostengründen sehr schwer umsetzbar, deshalb sind diese Punkte auf den Umsetzungs-Zeitraumen „Langfristig“ gesetzt.

3.4.2 VISION

- Visionen und Leitbilder müssen gemeinschaftlich entwickelt werden und einen Bezug zu den Menschen haben.
- Visionen sollten von allen Führungskräften verstanden und kommuniziert werden. Begeisterung für die gemeinsame Aufgabe muss entwickelt und von den Führungskräften weitergegeben werden.

Aktionspunkte/Forderung:

1. Identifikation mit der Firmenphilosophie, das Vorleben der FAIRMOBIL Werte und die Kommunikation der Visionen von Seiten der Projektleitung (PL, L)

Dieser Aktionspunkt ist die idealisierte Vorstellung unter der Voraussetzung einer neu überarbeiteten Firmenphilosophie nach/während der erfolgreichen Bewältigung der ernststen Problemen in einer zurzeit sehr schwierigen Weltwirtschaftlichen Lage.

3.4.3 KOMMUNIKATION UND INTERAKTION

- Die Teammitglieder müssten animiert werden, häufiger zu telefonieren anstatt lange E-Mail zu schreiben oder ineffizientes E-Mail „Ping-Pong“ zu spielen
- Technische Verbesserung der Kommunikationsmittel, wie Verbindungsqualität ins Ausland sowie die Erweiterung der Kommunikationsmitteln (Instant Messenger, Videokonferenzen, etc.)

Aktionspunkte/Forderung:

1. Das Werkzeug „Die Team-Sitzung“ strukturierter einsetzen (PL, K).
 - a. Vorarbeit und Nacharbeit von Sitzungen durchführen
 - b. diszipliniertes Verhalten in den Sitzungen, wie z.B. Pünktlichkeit einfordern u. durchsetzen
 - c. detaillierte Agenda ist Pflicht
 - d. Führung wandern lassen. Involvieren statt informieren
 - e. definierte Aktionspunkte diszipliniert verfolgen und durchsetzen
 - f. Protokoll ist Pflicht
2. Einführung von Feedbackrunden in den Teammeetings (PL, K).
3. Verkleinerung der Teamgröße bei Teambesprechungen mit ausschließlich nicht-„Muttersprachlern“ (PL, K).

3.4.4 SACHLICHE UND EMOTIONALE OFFENHEIT

- Das persönliche Wissen voneinander und das Verständnis untereinander in den Projektteams fördern

Aktionspunkte/Forderung:

1. Private Treffen außerhalb der Firma organisieren z.B. gemeinsam Essen gehen, Besuch von Weihnachtsmarkt, Weinfesten, Minigolfturnier etc. (PL, M)
2. Erfolge feiern z.B. das Erreichen von Meilensteinen wie Prototypenabgaben beim Kunden, Produkt-Serienanläufe etc. (PL, M)

3.4.5 GEGENSEITIGE UNTERSTÜTZUNG

- Verständnis für kulturelle Unterschiede der Teams wecken
- teamübergreifende Stärkung des Bewusstseins an einem gemeinsamen Projektziele zu arbeiten

Aktionspunkte/Forderung:

1. Bedarfsanalyse für ein „Interkulturelles Training“ (HRM, K)
2. Organisation von Schulungen (HRM, M)

Punkt 2 ist zurzeit aus Kostengründen sehr schwer umsetzbar und ist deshalb auf „mittelfristiges Vorhaben“ gesetzt.

3.4.6 KONSTRUKTIVE KONKURRENZ

Im Beispiel-Projekt bei FAIRMOBIL hat jedes Team eine unterschiedliche und sehr stark abgegrenzte Aufgabe, so dass hier kein wirkliches fachliches Konkurrenzverhalten unter den Teams entstehen kann. Es ist in den einzelnen Teams im Allgemeinen ein gesundes Konkurrenz-Verhalten zu beobachten.

3.4.7 PARTIZIPATION UND ENGAGEMENT

- gemeinsame Ausarbeitung, Verinnerlichung und Verbreitung der Team-Ziele
- in der Sitzung die Teammitglieder involvieren anstatt nur zu informieren, durch Vermeidung von Einwegkommunikation

Aktionspunkte/Forderung:

1. Rotierende Einbindung der Teammitglieder in die Kundengespräche (VW), per Telefon oder persönlich. Während dieser wöchentlich stattfindenden Gespräche werden die gemeinsamen Ziele, von Seiten des Kunden sehr deutlich kommuniziert (PL, K).
2. Stärkere Einbindung der Teammitglieder in die Teamsitzung durch wechselnde Übergabe von Verantwortungen/Aufgaben für die Sitzung (PL, K).

3.4.8 GEGENSEITIGES INTERESSE, VERTRAUEN UND AKZEPTANZ

- Die Unterschiede der Ausbildungen von Teammitgliedern in den unterschiedlichen Ländern muss transparenter gemacht werden
- bessere Qualifikation fördert Vertrauen

Aktionspunkte/Forderung:

1. Verbreitung von Informationen über die Ausbildungssysteme in den Teamländern (Mexiko, Polen, USA, Deutschland etc., HRM, K).
2. fachliche weiter-Qualifizierung der Teammitglieder, um Leistungsunterschiede im Laufe des Projekts auszugleichen (HRM, K).

3.4.9 KONSTRUKTIVE UNZUFRIEDENHEIT

Durch die schon lange anhaltende schlechte wirtschaftliche Lage im Konzern selbst und auch durch die Weltwirtschaftskrise ist die vormals herrschende konstruktive Unzufriedenheit in eine zum Teil destruktive Verhaltensweise einiger Teammitglieder umgeschlagen.

- Positives Vorbild und ein professionelles Führungsverhalten vom Top-Management ist in Krisenzeiten besonders wichtig.

Aktionspunkte/Forderung:

1. Vierteljährliche Einladung des Top-Managements (Geschäftsführer) zur Teamsitzung um Strategie und Unternehmensziele deutlich zu machen und um Fragen zu beantworten. Das Ziel ist es, die Teammitglieder zu motivieren und die Zukunftsperspektiven auch in schlechten Zeiten aufzuzeigen (PL,K)

3.4.10 KLIMA IM TEAM

- Viele Teamsitzungen finden im Beispiel-Projekt über Telefonkonferenzen statt und dabei kann das Team-Klima sehr schlecht über das Telefon „empfunden“ werden. Es kann keine Verbesserung erreicht werden, weil die Rückkopplung auf emotionaler Ebene nicht funktioniert.

Aktionspunkte/Forderung:

1. Besuche des Projektleitungsteams (PL und TL) der Teams vor Ort (Face2Face) während der Teamsitzungstermine (PL, K).
2. Aufbau von Vertrauenskollegen vor Ort, die ein Feedback auch auf Stimmungs-Ebene geben können und so die Rückkopplung für Veränderungen ins Team bringen.

4 GRUNSÄTZLICHES ODER IM NÄCHSTEN PROJEKT WIRD VIELES ANDERS?

Neben den definierten Aktionspunkten, erarbeitet durch die Team-Diagnose, sind mir während der Ausarbeitung dieser Studienarbeit einige allgemeine Zusammenhänge noch deutlicher geworden, die ich im letzten Kapitel noch kurz anreißen möchte.

4.1 INTERNATIONALES TEAM MANAGEMENT

Aus Sicht des Managements ist es natürlich schwieriger mit einem großen und internationalen Teams erfolgreich zu sein, als mit einem kleinen überschaubaren Team an einem Standort. Doch eine erfolgreiche Teamleistung ist nicht abhängig von geografischen Entfernungen oder kulturellen Unterschieden der Teams.

Viel wichtiger ist es im Unternehmen die organisatorischen Grundvoraussetzungen zu schaffen, um global zusammen zu arbeiten und ein wirksames Management zu etablieren. Nur dann ist es möglich, langfristig effiziente, selbstorganisierende internationale Projektarbeit aufzubauen. Damit ändere ich meine frühere Auffassung, dass es ein großer Unterschied ist ein lokales Team vor Ort zu managen oder ein internationales und schließe mich Fredmund Malik an, der sagt:

„Management ist richtig oder falsch, gut oder schlecht, fähig oder unfähig aber nicht national oder international, mono- oder multikulturell“ (Malik, 2006).

4.2 VERÄNDERUNGSPROZESSE IN KRISENZEITEN

Im Unternehmen FAIRMOBIL gibt es zwei extreme wirtschaftliche Krisen. Die eine ist selber verursacht und das Resultat ist die bislang drei-jährige Verweildauer im Chapter 11 (amerikanisches Insolvenz-Recht). Die andere die zurzeit sehr angespannte weltwirtschaftliche Lage mit hohen Umsatzverlusten. Durch diese Umstände ist FAIRMOBIL in einen „Abwärtsstrudel“ geraten aus dem das Unternehmen ohne fremde Hilfe nicht wieder heraus kommen kann und wird.

Veränderungen in extremen Krisenzeiten anzustoßen ist sehr schwierig, wenn das Unternehmen nicht schon im Vorfeld organisatorisch gut aufgestellt war, um professionell mit unerwarteten Situationen umzugehen.

Trotz der schwierigen Situation können mit der Aktionspunkte-Liste einige Veränderungen auf Projektebene sofort durchgeführt werden, einige werden Zeit brauchen und andere benötigen erst „ruhigeres Fahrwasser“ um sie umzusetzen.

4.3 PERSONALAUSWAHL , TEAM- U. PERSONALENTWICKLUNG

Damit das Unternehmen langfristig als ein Teil in einem System überleben kann, muss der Mensch als das größte und wichtigste Gut im Unternehmen angesehen werden. Dazu gehört selbstverständlich deren professionelle Auswahl, ihrer Förderung, Einsatz und Entwicklung.

Leider habe ich aber in den letzten Jahren häufiger erleben müssen, dass durch den enormen Zeit- u. Kostendruck unserer schnellen Zeit nur noch von „Köpfen“ und nicht von Menschen oder Mitarbeitern in Indien, Mexiko, China oder sonst wo in der Welt gesprochen wurde. Es geht dabei um die „Köpfe“ (Heads) die noch schnell in ein Projekt eingebunden

werden sollten um einen Beitrag zu leisten oder das Projekt noch zu retten. Es wurden nur Köpfe gezählt, ohne zu wissen welches Individuum eigentlich dahinter steht. Es war nicht immer wirklich klar, welche Ausbildung, Erfahrungen und Eignung hinter diesen „Köpfen“ eigentlich steckt, es war eine Zahl, die dem Kunden verkauft werden konnte, um das Team zu verstärken. Natürlich wurde auch nicht gefragt welche Entwicklung der Mitarbeiter in Indien, Mexiko oder China für sich persönlich geplant hat und ob diese mit der neuen Aufgabe übereinstimmt.

Ähnliches gilt für Leiharbeiter, die nur für kurze Zeit zur Überbrückung im Unternehmen eingesetzt werden sollen, aber meistens länger bleiben.

Es muss nicht erwähnt werden, dass diese Vorgehensweise sich als sehr schlecht erwiesen hat und natürlich sehr unprofessionell von Seiten des Projekt- und Personalmanagements ist.

Entscheidend für die erfolgreiche globale Zusammenarbeit von Projektteams ist die Einnahme einer Proaktiven-Rolle des „Human Resource Management“(HRM). Viele Vorarbeiten müssen auf internationaler Ebene erledigt sein, bevor das Projektteam zusammengesetzt wird und die Arbeit aufnimmt. Nach der Auswahl geeigneter Mitarbeiter für das internationale Projektteam muss es weiter gehen mit der projektbegleitenden persönlichen Entwicklung, sowie des gesamten Teams und des Managements.

Das heißt also, um international erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, dass die Projektteams über Ländergrenzen hinweg zusammen arbeiten, sondern dies gilt in gleicher Weise auch für das Personalmanagement.

4.4 TEAMREFLEXION

Um die subjektiv von mir durchgeführte Team-Diagnose zu überprüfen, habe ich die Fragen der Checklisten ins Englische übersetzt und als Umfrage zweisprachig auf unsere Intranet basierende Projekt-Teampage (Sharepoint) gesetzt.

Ich erhoffe mir dadurch weitere Rückmeldungen aus dem Team bzw. die Bestätigung meiner eigenen Einschätzung. Die Umfrage läuft noch bis zum Ende der Urlaubsperiode 2009 und wird anschließend, evtl. auch für eine weitere Studienarbeit, ausgewertet.

Zusätzlich sieht der FAIRMOBIL Entwicklungsprozess einen „Lessons Learnt“ Workshop gemeinsam mit dem Team vor (Pflichtveranstaltung), der auch noch zur Verbesserung des nächsten Projektes beitragen wird.

4.5 AUSBLICK

Die praxisnahe Studienarbeit hat mir viele interessante Einblicke eröffnet. Das Thema und auch die Nachverfolgung der Aktionspunkte werden sicherlich auch einen nachhaltigen Lerneffekt zur Folge haben. Zudem lassen sich die gewonnenen Erkenntnisse in weitere Studienarbeiten und bestimmt auch in die zukünftigen Präsenzen an der Universität mit einbringen.

In den Vorlesungen des dritten Moduls ging es um die Themen „Netzwerke und Kooperationen“ sowie um „Marketing und Öffentlichkeitsarbeit“.

Die nächste Studienarbeit wird sich mit der Frage beschäftigen:

Das Projekt und seine zwei Zielgruppen – Wie muss ein Netzwerk geknüpft werden, um sich als Projektteam optimal und professionell nach innen - Unternehmen -, sowie nach außen - Kunde -, zu vermarkten?

Giesen, 06.07.2009

Bernd Kolberg

5 LITERATURVERZEICHNIS

- Höh, H. (2008, April 21). *Deutschland, Statistisches Bundesamt*. Retrieved Mai 1, 2009, from http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/SATmagazin/UnternehmenGewerbelnsolvenzen/2008__4/2008__4Unternehmensverlagerung.psm1
- Kolberg, B. (2009). *Evolutionäres Management und das EFQM Modell*. Giesen: März.
- Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben*. Frankfurt/Main: Campus.
- Seneca. (kein Datum). Vom glückseligen Leben (Auswahl aus seinen Schriften. In H. Schmidt (Hrsg.), *Von der Gemütsruhe (Seneca an Serenus)* (S. 67). Alfred Kröner Verlag Stuttgart.
- V. Haug, C. (2009). *Erfolgreich im Team*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag (dtv).

6 ANHANG



TeamAuswertungHa
ugRev05pa.xlsx



ActionPointsTeamRe
v01pa.xlsx