

Projektteams: Results meet Process

In fast allen Projekten steht die Ergebnisorientierung im Mittelpunkt ihrer Daseinsberechtigung. Und zweifelsohne stellt ebendiese Ergebnisorientierung eine wichtige Seite in Projekten dar. Aber eben nur eine. Andere Seiten werden in Projekten immer noch vernachlässigt oder wurden bislang überhaupt noch nicht erkannt.

Dass sich der Aufmerksamkeitsfokus der Projektleiter und damit auch aller Projektmitarbeiter vorrangig oder ausschließlich auf die Erreichung der gesetzten inhaltlichen Ziele innerhalb der erwünschten bzw. festgelegten Zeit richtet, nimmt auch nicht Wunder – schließlich wird ja auch nichts anderes vom Projektteam erwartet; oder anders formuliert:

Die Lorbeeren werden für die Erreichung der inhaltlichen Ergebnisse innerhalb der definierten Zeit vergeben – und für nichts anderes.

Speziell jedoch wenn Projektteams wiederholt an Themen zusammen arbeiten oder wenn ein Unternehmen generell sehr stark projektorientiert arbeitet, empfiehlt es sich, neben inhaltlichen Zielen auch bewusst Prozessziele zu definieren – also Antworten auf Fragen wie die folgenden zu fordern:

■ Woran im Projektteam erkannte man gut funktionierende Projektphasen, woran weniger gut funktionierende?

■ Was hat das Projektteam in jenen Phasen getan, nach welchen Methodiken hat es gearbeitet, in denen der Prozess optimal funktionierte?

■ Welche Arbeitsweisen hat das Team entwickelt, die es bei der nächsten Zusammenarbeit wieder anwenden oder an andere Teams weitergeben könnte?

■ Was hat das Projektteam sonst noch über sich gelernt?



Fragen wie diese, die an Projektteams gestellt werden, sorgen dafür, dass sich Projekte weiterentwickeln können und das Rad im Team nicht immer wieder neu erfunden werden muss.

Aber nicht nur für zukünftige Projekte ist die Fokussierung auf die Teamprozesse hilfreich und sinnvoll – sondern auch für die Organisation insgesamt: Wenn wir

davon ausgehen, dass Projekte idealerweise Fraktale der Organisation darstellen und daher die Organisation im Kleinen abbilden, so würde sich ein jedes Projekt ja ausgezeichnet dazu eignen, um im Kleinen das Lernen zu lernen – und die Lernergebnisse später auf die gesamte Organisation zu übertragen. Damit meine ich, dass das Projektteam nicht nur als Arbeitseinheit, sondern auch als Experimentierfeld für traditionelle oder innovative Austausch-, Kommunikations- und Lernformen definiert wird. Und die Ergebnisse, die sich hier abzeichnen, können genauso wichtig, wenn nicht sogar bedeutender sein als die inhaltlichen Projektergebnisse.

Sonja Radatz

Mag. Sonja Radatz
Chefredakteurin



Liebe LO-LeserInnen!

Mein Name ist Marion Spriegl – und als systemischer Coach und Fachfrau für Werbung und Verkauf freue mich sehr, ab November 2004 das Marketing und die Kundenbetreuung dieser Zeitschrift zu leiten.

Mein Ziel ist, dass Sie als LeserIn mit dieser Zeitschrift und der Betreuung rundherum zufrieden sind. Damit ich dabei auch Ihre Wünsche treffe, brauche ich Ihre Unterstützung: Bitte teilen Sie mir Ihre Erfahrungen, Meinungen und Wünsche zu den Inhalten, den Chat-Möglichkeiten im Internet aber auch zu unserem Liefer- und Verrechnungsservice mit.

So können wir in Zukunft die Lernende Organisation für Sie so wertvoll und attraktiv wie nur möglich gestalten!

Schicken Sie mir einfach ein Mail unter lo.office@isct.net – ich beantworte jedes Mail und werde mich bemühen, Ihre Wünsche nach Möglichkeit auch umzusetzen!

Herzliche Weihnachtsgrüße aus Wien

Mag. Marion Spriegl
LO Marketing und Kundenbetreuung

Wertvolle Bereicherung

Immer wieder freue ich mich, die neueste Ausgabe der LO in Händen zu halten. Wenn ich Ihre Zeitschrift durchblättere merke ich, mit wie viel Engagement Sie immer wieder neue Themen aufbereiten. Von Anbeginn habe ich Ihre Informationen für mich persönlich als wertvolle Bereicherung und als Buchhändlerin als sehr aufschlussreich angesehen. Machen Sie bitte weiter so!

Melitta Kopp, Villach

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir freuen uns über Ihr Statement und beantworten gerne Ihre Fragen: Schreiben Sie uns entweder ein E-mail: office@isct.net oder senden Sie uns ein Fax: 0043-1-409 55 66-77 oder schreiben Sie uns: ISCT/LO, Lange Gasse 65, 1080 Wien. Telefonisch erreichen Sie uns unter: 0043-1-409 55 66-55

Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.



Cover
6 **Projektarbeit – It's magic!**
von David A. Schmalz



Forschung & Ergebnisse
18 Reflection Pieces. **Das Ende der gezähmten Maschine**
von Andreas J. Harbig
24 Forschung unter der Lupe. **Systemische Selektion alternativer Projektportfolien**
von Franz Fischer
30 Theorie & Praxis. **Turbulenzen im Projektteam ganz einfach managen**
von Daniel Meier



Serie
36 Teil 1. Beginn der Serie.
Wie Menschen und Organisationen ein Gefühl dafür entwickeln, was „stimmt“
von Franz Friczewski

Wissensdatenbank
46 Lessons Learned. **(Projekt-)Teams zielorientiert führen und entwickeln**
von Sonja Radatz
50 Best Practices. **Erfolgreiche (Weiter-)Entwicklung von Projektteams**

Unternehmenspraxis
52 Tools. **Systemisches Prototyping mit Projektteams**
von Christine Amon
56 Seminar Review. **Systemisches Coaching in der Praxis**
zusammengestellt von Sonja Radatz

Service
64 Bücher-Tipps

Standards

- 3 Editorial
- 4 Leserbriefe
- 49 Abonnement
- 66 Vorschau/Impressum