

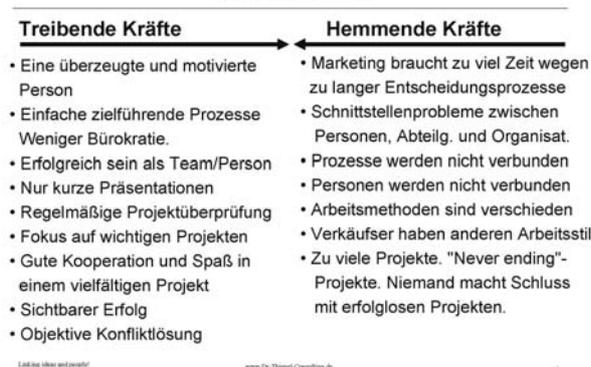
Revitalisierung internationaler Forschungs- und Entwicklungsprojekte

Das deutsche Tochterunternehmen eines global führenden Unternehmens aus Belgien führte im Jahr 2006 ein Brainstorming durch. An diesem Brainstorming nahmen Verkäufer, Anwendungsentwickler, internationalen Business Developer und belgischen Forschern aus dem Zentralbereich Forschung & Entwicklung teil. Es wurden vierzig Forschungs- und Entwicklungsprojekte definiert, die zum dynamischen Wachstum in Deutschland und der Welt beitragen sollten.

Nach einem Jahr wurde festgestellt, dass nur wenige Projekte abgeschlossen wurden. Nach einem eingehenden Briefing der Lage wurde Dr. Albert Thienel aus Düsseldorf mit der Durchführung eines Teamworkshops „Linking Ideas and People“ beauftragt. In diesem Workshop sollten die Ursachen geklärt, die Überwindung der hemmenden Faktoren herausgearbeitet, die persönliche Teamarbeit über Bereichs-, Unternehmens- und Ländergrenzen verbessert und eine Toolbox zur professionelleren Bearbeitung der Projekte (Team- und Methodenskills) trainiert werden.

Zu Beginn des zweitägigen Workshops mit den 40 Beteiligten wurden in einem Review die Projekte konkret benannt, die finanziell sehr erfolgreich waren und Projekte, die in der Entwicklungs-Pipeline stecken geblieben sind. Die 40 Personen wurden branchenspezifisch in Arbeitsgruppen eingeteilt, die anschließend einerseits die Gründe für erfreuliche und unerfreuliche Projektverläufe erarbeiteten (s. Abb. 1) und erste Lösungsvorschläge unterbereiteten.

Abb1. Treibende und hemmende Kräfte in F&E Projekten

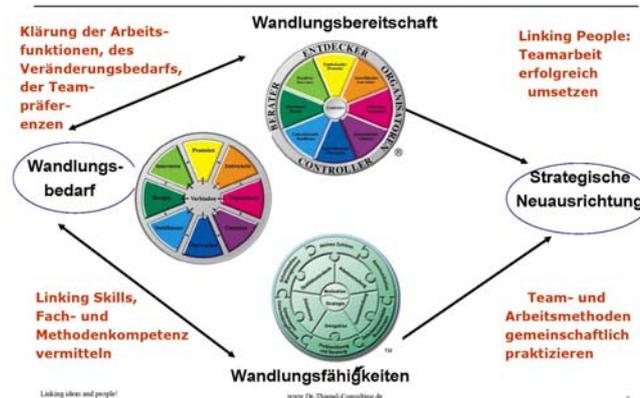


Die gute persönliche Zusammenarbeit wurde direkt zu Beginn als ein wesentlicher Faktor herausgestellt, um Arbeitsbereiche, Unternehmen, Landesgrenzen und unklare, lange Arbeitsprozesse zu überwinden. In einer ersten Gruppenarbeit haben die branchenspezifischen Teams ihre Arbeitsfunktionen priorisiert und über eine Selbsteinschätzung ihre präferierte Teamhauptrollen erkannt. Anschließend stellten sich die Gruppenmitglieder um das Rad auf, um Teamlücken aufzuarbeiten oder aber die Verbesserung der Zusammenarbeit und Arbeitsteilung im Entwicklungsteam zu besprechen.

Auf Basis der eigenen Teamrolle konnte jeder auch seine präferierten Kommunikationsweisen darstellen. Dies wurde in den Entwicklungsteams in wechselnden Zweiergesprächen durchgeführt, um die Kommunikation zwischen den Personen zu verbessern.

Diese erste Workshopsequenz diente dazu die Kollegen füreinander wieder zu öffnen, die Wandlungsbereitschaft und –zuversicht zu stärken.

**Abb.2: Wandlungsbereitschaft und
Wandlungsfähigkeiten entwickeln
- Ineinandergreifen der TMS Räder -**



Veränderungsbereitschaft alleine reicht aber nicht aus. Um wirklich erfolgreich zu sein wurden anschließend Methoden der effizienten Teamarbeit und des Projektmanagements trainiert, wie z.B.:

- Zeitsparende Methoden der effizienten Meetingdurchführung
- Eine Methode zur aufgabenorientierten Schnittstellenklärung
- Methoden zur Darstellung der gemeinsamen Entwicklungsprozesse über Abteilungen, Unternehmen und Landesgrenzen in ihren wesentlichen Schritten, um zu erarbeiten, wo es in jedem Schritt ggf. zu Blockaden kommt oder Projekte stecken geblieben sind
- Ein „Easy Starter Methodenkit“ zum Projektmanagement, dass die Grundlagen zur Pflichtenhefterstellung zukünftig darstellen soll
- Ein gemeinsamer Teamcodex, nach dem man sich persönlich auch wechselseitig zur Rechenschaft ziehen möchte.

Zur Revitalisierung der Projekte wurden konkrete Maßnahmen in den Teams verabredet oder aber an den anwesenden Vertriebsgeschäftsführer, globalen Forschungschef oder den europäischen Business Developer adressiert. Diese erklärten sich verantwortlich dafür, strukturelle und politische Hemmnisse aus dem Weg zu räumen, um die Forschungsprojekte wieder flott zu machen.

Zum Thema „präferierte Teamarbeitsrolle“ wurde bereits die Frage gestellt „Warum sind Verkäufer anders?“. Hintergrund war, dass die sehr strukturiert und analytisch arbeitenden Entwicklungsingenieure vielfach sich im Feld Auswählender Entwickler, Zielstrebig, Organisator und Systematischer Umsetzer wieder fanden, während die Verkäufer eher die Positionen Entdeckender Promotor bevorzugten. Während die einen mit schriftlichen Ausarbeitungen in Form von Pflichtenheften und Projektplänen arbeiteten und diese einforderten, gingen die Verkäufer den detaillierten Ausarbeitungen und Kennzahlenwerken aus dem Weg. Sie mochten diese arbeiten nicht und verschleppten sie.

Die Lösung war ein einfaches „Early Starter Kit“ des Projektmanagements, bestehend aus einem Projektstrukturplan, Arbeitspaketen, Meilensteinen und einem Zeitplan, das sehr schnell und einfach ausfüllbar war. Im Workshop wurden damit alle priorisierten Projekte in den Entwicklungsteams konkret definiert, so dass die Entwicklungsingenieure von dieser Basis ausgehend die umfangreichen Pflichtenhefte erarbeiten konnten. Die Lösung war also einfach Arbeitsteilung.

Am Ende des Workshops wurden Projekte aus dem Jahr 2006 wegen zu geringer Priorität (Kriterien: Wertschöpfung und einfache Realisierbarkeit) oder nicht mit vernünftigem Aufwand behebbare Hindernisse (Erarbeitet in den Gruppenarbeiten zum Interface- und Prozessmanagement) geschlossen. Die mit dem „Early Starter Kit“ definierten Projekte wurden der Vertriebsgeschäftsführung präsentiert, die die Inhalte ergänzte oder die Pläne freigab. Deutlich war die Erleichterung der Beteiligten zu spüren, dass sie sich nun auf die wichtigsten, nun mit einem konkreten Aufgaben- und Zeitplan versehenen Projekten konzentrieren konnten. „Linking People and Ideas“ stellte sich somit auch als Entwicklung der Wandlungsbereitschaft der handelnden Personen und der Vermittlung von methodischen Wandlungsfähigkeiten dar.

Quelle: Hartmut Wagner – Marc Tscheuschner. **TMS – Der Weg zum Hochleistungsteam.** Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann. Offenbach 2008. GABAL Management.