



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Gezielte Kommunikation durch Feedback

-

Die Entwicklung einer Feedbackmöglichkeit im interprofessionellen Teamwork der UMB AG

BACHELOR-THESIS

2019

Autorin

Staub, Vera

Betreuende Person

Prof. Dr. Vollmer, Albert

Praxispartnerin

UMB AG

Wülser, Patrick

Abstract

Feedbacks ermöglichen den Austausch und Kooperation von Teams in Unternehmen. Auch die Projektteams der UMB AG benötigen in ihrem Arbeitsalltag solche Rückmeldungen, um sich in ihrer interdisziplinären Zusammenarbeit miteinander verständigen zu können. Dabei fehlt den Projektmitarbeitenden die Möglichkeit während des Projekts oder am Ende eine Rückmeldung abgeben zu können. Das Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, wie künftig ein Feedback gestaltet sein sollte um den Austausch im Projektteam und zu der Projektleitung zu verbessern. Dafür wurden 8 standardisierte halb strukturierte Leitfadeninterviews mit 3 Projektleitenden und 5 Projektmitarbeitenden durchgeführt. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass der arbeitsbasierte Austausch durch die vorhandenen Status Update Meetings und Status Emails funktioniert. Durch Standardisierungen können die Meetings optimiert werden. Zusätzlich wird empfohlen eine digitale Datenablage einzuführen auf der alle wichtigen Informationen zentral gespeichert und die aktuellen Arbeitsstatus mitgeteilt werden können. Zur Reflektion der Projekte wird die Einführung von lessons learned vorgeschlagen und mithilfe einer Fachgruppe deren Qualität gesichert.

Diese Arbeit umfasst 123'751 Zeichen inklusive Leerzeichen und ohne Anhang.

Schlagwörter: Teams, Informatik, Feedback, Projektmanagement, lessons learned

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage: Über die UMB AG	1
1.1.1	Teamarbeit in der UMB AG	1
1.2	Problemstellung & Zielsetzung	3
1.3	Fragestellung	3
1.4	Aufbau der Arbeit	3
2	Theoretische Grundlagen	5
2.1	Kooperation	5
2.1.1	Fazit Kooperation	6
2.2	Teams	6
2.2.1	Der Unterschied von Gruppe und Team	6
2.2.2	Bedeutung von Teams in Organisationen	7
2.2.3	Fazit Teams.....	8
2.3	Feedback	9
2.3.1	Funktion und Wirkung von Feedback.....	9
2.3.2	Feedbacks in Organisationen	10
2.3.3	Fazit Feedback	13
2.4	Projektmanagement	13
2.4.1	Definition	13
2.4.2	Phasen im Projektmanagement	14
2.4.3	Lessons learned- Lernschritt in der Abschlussphase	16
2.4.4	Fazit Projektmanagement und lessons learned	18
3	Methodisches Vorgehen	19
3.1	Konstruktion des Interviewleitfadens	19
3.2	Sampling	21
3.3	Datenerhebung	22
3.4	Datenaufbereitung	23
3.5	Praktische Auswertung	24
3.5.1	Phase 1: Initiierende Textarbeit	25
3.5.2	Phase 2: Entwickeln von thematischen Hauptkategorien.....	25
3.5.3	Phase 3: Erster Codierprozess	26
3.5.4	Phase 4: Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen 26	
3.5.5	Phase 5: Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material.....	26
3.5.6	Phase 6: Zweiter Codierprozess	27
3.5.7	Phase 7: Einfache und komplexe Analysen Visualisierung.....	27
4	Ergebnisse	30
4.1	Übersicht Kategoriensystem	31
4.2	Feedback IST	34
4.2.1	Subjektive Wahrnehmung.....	34
4.2.2	Formen	35
4.2.3	PM an PM	36
4.2.4	PM an PL.....	36
4.2.5	PL an PM.....	37

4.2.6	PL an TLPM	38
4.2.7	Status Update Meetings	38
4.3	Feedback SOLL	41
4.3.1	Einbau in den Projektmanagementprozess.....	41
4.3.2	Inhaltliche Aspekte	42
4.3.3	Teilnehmer der Feedbacks	43
4.3.4	Gestaltungsvorschläge Kommunikation.....	44
4.4	Projektmanagement	46
4.4.1	Gestaltung Projektabschluss	46
4.5	Lessons learned	47
4.5.1	IST Zustand	48
4.5.2	Bedarf	48
4.5.3	SOLL Gestaltung.....	49
4.6	Beantwortung Fragestellung	53
5	Diskussion	57
5.1	Verknüpfung Ergebnisse und Theorie.....	57
5.2	Limitationen	59
5.3	Implikationen	59
5.3.1	Bildung einer Fachgruppe.....	60
5.3.2	Projektleitende als Vorbild	60
5.3.3	Erstellen einer einheitlichen Dokumenten- und Statusablage.....	60
5.3.4	Standardisierung Status Update Meetings.....	61
5.3.5	Einführung von lessons learned	62
5.4	Ausblick.....	63
	Literaturverzeichnis	65
	Abbildungsverzeichnis	67
	Tabellenverzeichnis	68
	Abkürzungsverzeichnis.....	69

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit behandelt eine aktuelle Themenstellung bei der IT Dienstleisterin UMB AG am Standort Volketswil. Ausschlaggebend für das Thema der Entwicklung einer Feedbackmöglichkeit war eine Mitarbeitenden Umfrage vor einem Jahr, in welcher sich eine Unzufriedenheit in der interdisziplinären Zusammenarbeit der Projektteams herauskristallisierte. Die UMB AG möchte diese allgemeine Unzufriedenheit der Projektteams angehen. Durch eine Mitarbeitende der UMB AG ist die Autorin auf diese Thematik aufmerksam geworden und nach einem ersten gemeinsamen Gespräch mit der Leitung des Projektmanagements entstand der Auftrag zu dieser Bachelorarbeit. Das grobe Ziel der Arbeit ist es empirisch herauszufinden, wie ein Feedback für die Projektteams der UMB AG gestaltet sein sollte. Die exaktere Ausführung der Zielsetzung folgt, nachdem an die UMB AG herangeführt, sowie die Ausgangslage und Problemstellung dieser Arbeit beschrieben wurden.

1.1 Ausgangslage: Über die UMB AG

Die UMB AG wurde 1978 unter dem Namen Paninfo AG gegründet. 2012 schloss sie sich mit der UMB Consulting AG zusammen und ist seither eine grosse IT Dienstleisterin, die rund 350 Mitarbeitende beschäftigt. Die Dienstleisterin ist auf Gesamt-IT-Lösungen für KMU und grosse Unternehmen spezialisiert. Sie bietet Informatik-Lösungen an, welche Consulting (Beratung), Engineering (Umsetzung) und Sourcing (Betreuung) beinhalten. Die IT-Lösungen werden während der ganzen Projektphase und auch noch danach von der UMB AG betreut.

1.1.1 Teamarbeit in der UMB AG

Insgesamt werden in der UMB AG drei Fachrichtungen unterschieden: Engineering Services, Solutions und Operations. Unter jeder dieser Fachrichtungen befinden sich Teams mit einer jeweiligen Spezialisierung, nach deren sie auch benannt sind (beispielsweise Citrix oder Microsoft). Wird nun ein Kundenprojekt, also eine IT-Lösung, aufgebaut, kümmern sich interprofessionelle Teams aus diesen Fachrichtungen darum. Die für das Projekt zuständige Projektleitung übernimmt

die Bildung der jeweiligen Teams. Je nach Aufgabenstellung, benötigter Fachexpertise und vorhandener Ressourcen werden aus den spezialisierten Teams Teilnehmende für die Projektteams ausgewählt. Dadurch werden Experten verschiedener Fachbereiche immer wieder zu neuen Teams gemischt. Die jeweiligen Projektleitungen gehören zu einem eigenen Team namens Team Projektmanagement. Sie erhalten die Projekte von der Projektteamleitung, welche auch die direkte Vorgesetzte des Team Projektmanagement ist. Abbildung 1 veranschaulicht diese Projekthierarchie bildlich.

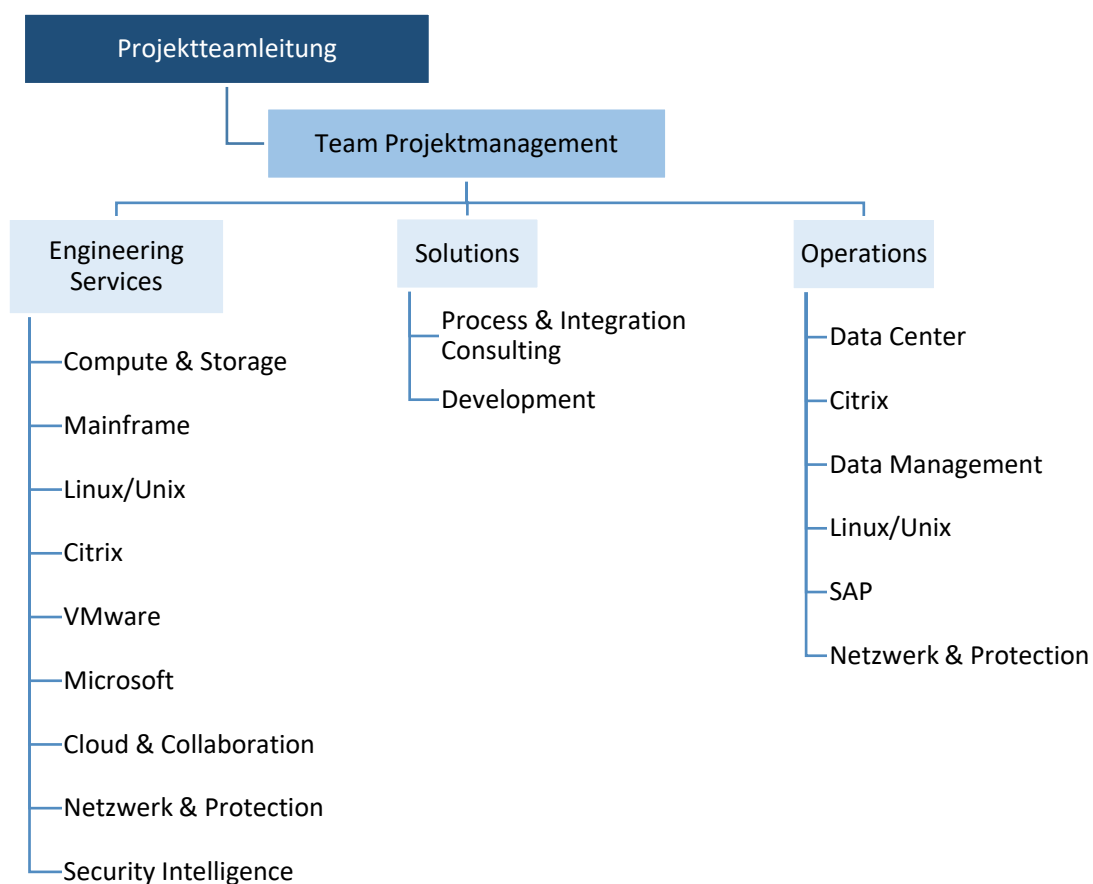


Abbildung 1. Darstellung der Projekthierarchie in der UMB AG sowie Veranschaulichung der Zusammensetzung der Projektteams (eigene Darstellung nach dem Organigramm der UMB AG. Aus Datenschutzgründen ist die Originalquelle nicht im Anhang enthalten)

Die Grösse der so gebildeten Projektteams variiert je nach Projekt meist zwischen zwei bis 20 Personen. Zum Alltagsgeschäft häufiger kleine, als sehr grosse Projekte, welche entsprechend in

kleineren Teams und in kürzerer Zeit aufgebaut und abgeschlossen, respektive schneller in die Nachbetreuung verschoben werden.

1.2 Problemstellung & Zielsetzung

Obwohl die Zusammenarbeit durch ihre Interdisziplinarität sehr anspruchsvoll ist, funktioniert sie gut. Den Projektmitarbeitenden fehlt jedoch die Möglichkeit, während der Laufzeit der Projekte oder nach deren Abschluss ein Feedback abzugeben. So werden die abgeschlossenen Projekte nicht reflektiert und es existiert keine Plattform für Rückmeldungen und einen gemeinsamen Austausch. Einzig die Kunden der UMB AG haben die Möglichkeit, mittels eines Feedbackfragebogens Rückmeldungen zu geben. Diese sagen für die Projektteams jedoch nicht viel aus.

In dieser Lücke soll diese Bachelorarbeit ansetzen. Das Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden wie ein ideales Feedback für die Projektteams der UMB AG gestaltet sein sollte. Dadurch soll eine Plattform entstehen die es ermöglicht, die abgeschlossenen Projekte zu reflektieren, sowie den Dialog in den interdisziplinären Projektteams zu stärken. Daraus ergibt sich nachfolgende Fragestellung, welche empirisch beantwortet werden soll.

1.3 Fragestellung

Wie sollte künftig ein Feedback in der UMB AG für die Projektteams gestaltet sein, um den gegenseitigen Austausch untereinander und zu der Projektleitung zu verbessern?

- a. Welche inhaltlichen Aspekte sollten im Feedback enthalten sein?
- b. In welcher Form sollte das Feedback stattfinden?
- c. Wer sollte an diesen Feedbacks teilnehmen?
- d. Wo im Projektmanagementprozess sollte es eingebaut werden?

1.4 Aufbau der Arbeit

Als erstes werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Hierbei sind die Themenblöcke Kooperation, Teams, Feedback und Projektmanagement mit dem Lernschritt lessons learned erläutert. Am Ende von jedem Thema steht ein Fazit, in welchem die für diese Arbeit relevanten

Erkenntnisse nochmals kritisch hinterfragt und zusammengefasst sind. Im Methodenteil werden die Erarbeitung der Interviewleitfäden und die Durchführung der Interviews beschrieben. Danach folgt die Beschreibung der inhaltlichen Datenanalyse als Abschluss des Kapitels. Die aus der Inhaltsanalyse stammenden Kategorien werden im Ergebnisteil zusammengefasst und mit Beispielen aus den Interviews untermauert. Danach wird die Fragestellung beantwortet. Im Diskussteil werden die Ergebnisse mit der Theorie verknüpft und auf die Limitationen dieser Arbeit eingegangen. Mit den Implikationen wird weitergeführt und mit dem Ausblick wird das Diskussionskapitel geschlossen.

2 Theoretische Grundlagen

Nachfolgend werden die in der Einleitung beschriebenen Themenblöcke erläutert.

2.1 Kooperation

Kooperation ist kein Konzept welches leicht zu fassen ist (Spiess, 1996). In den Sozialwissenschaften wird Kooperation eng mit dem Gruppenbegriff und der Kommunikation verknüpft (Spiess, 1996). Rein begrifflich bedeutet Kooperation, übersetzt aus dem Lateinischen, zusammenarbeiten oder mitarbeiten (Spiess, 1996). Spiess (1996) bezeichnet Kooperation als eine Tätigkeit von zwei oder mehr Individuen, welche alle bewusst, planvoll und aufeinander abgestimmt gewährleisten, dass von jedem der Beteiligten im gleichen Masse das Ziel erreicht wird. Kooperation ist die Fähigkeit eines Individuums die Intention eines anderen aufzugreifen (Spiess 1996), sich also in das Gegenüber hineindenken zu können (Schäfer, 2009) und dann das eigene Verhalten so anzupassen, dass es das Verhalten des anderen sinnvoll ergänzt (Spiess, 1996). Wehner, Clases, Endres und Raeithel (1998) bezeichnen diesen Vorgang als eine angegliche Wechselbeziehung zwischen den Zielen der Akteure. Diese Ziele werden jedoch nur soweit erreicht, wie es der Kooperationspartner auch erreicht hat (Wehner et al., 1998). Es ist also erst eine gemeinsame Zielvorstellung notwendig, damit die Zusammenarbeit mit den anderen überhaupt stattfinden kann (Spiess, 1996). Diese gemeinsame Zielvorstellung ist auch das Merkmal von kooperativem Handeln und bildet den Unterschied zum „normalen“ Handeln (Spiess, 1996). Dadurch, dass die Tätigkeiten zwischen den Individuen bewusst und abgestimmt sind, lässt Kooperation, im Gegensatz zu anderen Handlungsformen, die Gruppe effektiver werden (Spiess, 1996).

In Organisationen stellt Kooperation das Strukturprinzip von Gruppen dar und wird auch als Interaktionsform verwendet, welche sozialetische Normen und internalisierte Einstellungen und Erwartungen beinhaltet (Spiess, 1996). Dazu gilt: die Höhe der Qualität der Zusammenarbeit

bestimmt wie flexibel, produktiv, innovativ und schlussendlich auch erfolgreich ein Unternehmen ist (Schäfer, 2009).

2.1.1 Fazit Kooperation

Aus der Theorie lässt sich schlussfolgern, dass es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ein gemeinsames Ziel braucht. Hier kann kritisch angemerkt werden, dass sich wohl kaum eine Zusammenarbeit ergeben würde wenn die einzelnen Akteure kein gemeinsames Ziel hätten. Somit kann behauptet werden, dass nicht das gemeinsame Ziel der Erfolgsschlüssel einer guten Zusammenarbeit ist, sondern lediglich der Anstoss dafür, dass Menschen zusammenfinden und eine gemeinsame Leistung erbringen möchten. Nichtsdestotrotz ist es für diese Arbeit eine wichtige Erkenntnis, dass die Höhe der Kooperationsqualität den Erfolg eines Unternehmens bestimmt. Dies kann aber nur dann geschehen, wenn das gemeinsame Ziel von allen Mitarbeitenden als solches getragen wird.

2.2 Teams

Damit in Unternehmen Kooperation stattfinden kann, müssen die Mühen und Handlungen der darin arbeitenden Menschen koordiniert werden. Ein Instrument hierfür ist die Bildung von Arbeitsgruppen und Teams (Becker & Schneider, 2003). Um einer Definition Willen wird nachfolgend näher auf diese zwei Begrifflichkeiten eingegangen.

2.2.1 Der Unterschied von Gruppe und Team

Ulmann und Werkmann (2010) definieren die Gruppe als eine soziale Einheit von Personen, welche in „ . . . bestimmten Rollen und Statusbeziehungen zueinanderstehen. Diese soziale Einheit hat eine gewisse Lebensdauer und die Personen der sozialen Einheit haben gemeinsame Normen und Werte herausgebildet, die ihr Handeln innerhalb der Gruppe steuern“ (S. 398). Die Gründung der Gruppe geschieht durch ein gemeinsames Ziel, welche die Mitglieder gemeinsam zu erreichen versuchen (Kooperation). Ist dieses Ziel erreicht, löst sich die so geschaffene soziale Einheit wieder auf (Ulmann & Werkmann, 2010).

Ulmann und Werkmann (2010) unterscheiden dabei zwei Gruppenformen: Die geschlossene (z.B. eine Therapiegruppe) und halboffene Form. Die in Kapitel 2.2 angesprochenen Arbeitsgruppen gehören zu der halboffenen Form. Auch Teams gehören zu den halb offenen Gruppen. Im Gegensatz zu der Gruppe besteht im Team aber keine Wahlmöglichkeit für die Zugehörigkeit, die Mitglieder befinden sich aufgrund ihrer Fach- und Sozialkompetenzen in ihrem Team (Ulmann & Werkmann, 2010). Schäfer (2009) sieht das Team im Gegensatz zu der Gruppe, als eine qualitativ hochwertigere Form der Zusammenarbeit, die unterschiedliche Fachkompetenzen zusammen verknüpft. So sind Teams „. . . auf eine gemeinsame Erledigung komplexer Aufgaben verpflichtet. Ein Team arbeitet nicht „irgendwie“ zusammen, sondern richtet die Zusammenarbeit in einer gemeinsamen Anstrengung auf ein bestmögliches Ergebnis aus“ (Schäfer, 2009, S. 78). Dazu gehört auch eine stärkere Reflektion des Getanen und eine kräftigere Bindung der Teammitglieder (Schäfer, 2009). Im Gegensatz zu einer Gruppe sind Teams also koordinierter und zeichnen sich durch eine Leistungsorientierung aus, welche der Gruppe so nicht inne ist.

In der Literatur wird der Teambegriff oftmals als Synonym für (Arbeits-)Gruppen verwendet, obwohl sich diese Begriffe strenggenommen in ihrer Bedeutung voneinander unterscheiden. Um Missverständnisse zu vermeiden, wird in dieser Arbeit jedoch eine klare Trennung vorgenommen. Basierend darauf, wird in dieser Arbeit somit nur noch von Teams und Projektteams der UMB AG, im Sinne einer arrangierten und auf unterschiedlichen Fachkompetenzen beruhende Zusammenarbeit gesprochen.

2.2.2 Bedeutung von Teams in Organisationen

Teams in Organisationen gewannen in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung (Kauffeld & Schulte, 2014). Dies ist mit der wachsenden Komplexität von vernetzten Technologien zu erklären, wodurch ein erhöhter Bedarf nach einer Zusammenarbeit von verschiedenen Experten besteht (Kauffeld & Schulte, 2014). Auch die Dezentralisierung von Entscheidungen und der steigende Wunsch der Arbeitnehmenden nach mehr Verantwortung und ganzheitlichen Aufgaben, tragen zum diesem steigenden Gewicht bei (Kauffeld & Schulte, 2014).

Werden die organisationalen Teams näher betrachtet so fällt auf, dass sie auf einer mehrstufigen Struktur basieren. Jedes Team besteht aus mehreren Mitgliedern, wobei jede dieser Personen auch gleichzeitig angehörig in einem oder mehreren anderen Teams sein kann (Kauffeld & Schulte, 2014). Dies nennt sich Multiteam System, kurz MTS (Kauffeld & Schulte, 2014). Beim MTS sind nicht nur einzelne Mitglieder in mehreren Teams, sondern es interagieren auch ganze Teams miteinander um ihr Ziel zu erreichen. Dies führt zu einer Abhängigkeit der Teams untereinander. So müssen sie beispielsweise auf die gleichen Ressourcen zurückgreifen, für die Bearbeitung der Aufgabe mit anderen Teams interagieren und sind bei ihren Ergebnissen von der Leistung der anderen Teams abhängig (Kauffeld & Schulte, 2014). Dies ergibt eine enorme kooperative Komplexität (Kauffeld & Schulte, 2014). MTS bieten aber auch Vorteile. So sind die Teams in der Lage schnell und flexibel auf veränderte Ansprüche zu reagieren. Bei der Erarbeitung von Lösungen kann das unterschiedliche Wissen der Teammitglieder integriert und weitergegeben werden. Durch diesen Austausch finden Lernprozesse statt, welche wiederum bei der Erarbeitung von nächsten Lösungen genutzt werden können.

Auch die UMB AG arbeitet mit MTS. Hat das Projektteam seine IT Lösung fertiggestellt, transferiert es sie in das Betriebssystem des Kunden. Zu diesem Zweck arbeiten das Projektteam und das Betriebsteam des Kunden zusammen.

2.2.3 Fazit Teams

Im Gegensatz zu der Gruppe zeichnen sich Teams durch eine Leistungsorientierung aus. Ihre Bildung geschieht anhand der benötigten Fachkompetenzen.

Mit der heute geforderten Flexibilität in Organisationen sind MTS unverzichtbar geworden und stellen damit eine notwendige Kompetenz der Teams dar. Mit MTS sind Teams zwar abhängig voneinander, können jedoch schneller und flexibler auf veränderte Anforderungen reagieren. Kritisch anzumerken ist hierbei aber, dass die Literatur den alltäglichen Zeitdruck aus der Praxis nicht zu berücksichtigen scheint und daher die Komplexität der MTS nicht realitätsgetreu bedacht erscheinen.

2.3 Feedback

Der Schlüssel für ein funktionierendes Multi Teams System ist ein guter Austausch in den Teams (Ulmann & Werkmann, 2010). Dafür gibt es Feedback.

Der Begriff Feedback ist seit Jahren fester Bestandteil der deutschen Sprache (Bungard, 2018) und stammt ursprünglich aus der Kybernetik (Fengler, 2010). Der Begriff an sich besteht aus der Kombination von „feed“, also füttern und „back“, was zurück meint und wird oftmals mit „Rückmeldung“ oder auch „Rückkoppelung“ übersetzt (Bungard, 2018). Auch Ulmann und Werkmann (2010) bezeichnen Feedback als der Austausch „... von Wahrnehmungen in einem gemeinsamen System als Rückkoppelung...“ (S. 3). Fengler (2010) ergänzt, dass dabei immer die Rückkoppelung von Informationen gemeint ist. Diese Informationen sind Wahrnehmungen über ein Verhalten oder Handeln von anderen, aber auch eigene Empfindungen, welche an das Gegenüber reflektiert werden (Fengler, 2010). Ulmann und Werkmann (2010) sprechen bei Feedback von sogenannten Rückkoppelungsschleifen, als ein wechselseitiges intersubjektives Geschehen, welches die Reflektion des Gegenübers unterstützt. Dabei stellt es eine partnerschaftliche Kommunikation dar, welche die Verschiedenheit und Unterschiedlichkeit der Feedback Teilnehmer betont (Ulmann & Werkmann, 2010).

2.3.1 Funktion und Wirkung von Feedback

Nach Fengler (2010) ist das Feedback ein wichtiges und notwendiges Geschehen zur Beziehungsgestaltung. Es ist ein wechselseitiges Zusammenspiel zwischen dem Sender und dem Empfänger. Dabei teilen beide Kommunikationspartner Informationen über die eigene Person mit und geben so Hinweise, die das Gegenüber deuten und aufnehmen kann. Dies ermöglicht ein ‚sich-Verstehen‘ und bringt die Kommunikatoren einander näher, wodurch auch gegenseitiges Verständnis für einander entsteht (Fengler, 2010).

Weiter steuern Feedbacks auch das Verhalten. So helfen sie dabei, sich selbst einzuschätzen und Fehler zu suchen und fördern dadurch die eigenen Lernprozesse (Fengler, 2010). Nach Ulmann und Werkmann (2010) wirken Feedbacks in Teams auf dieselbe Weise. Es werden die Lernebenen der

einzelnen Mitglieder erweitert, was zu einem gemeinsamen höheren (Team)Bewusstsein und grösserer Handlungskompetenz des gesamten Teams führt (Ulmann & Werkmann, 2010).

Feedbacks fördern also Lernprozesse, indem sie bei der Klärung und Verbesserung in Zwischenmenschlichen Beziehungen helfen (Fengler, 2010). Dies ist sowohl im alltäglichen Zusammenleben als auch in der Zusammenarbeit der Fall (Fengler, 2010).

In Anbetracht dieser Wirkung von Feedbacks auf die Teamebene ist es sinnvoll, auch die Rolle und das Gewicht von Feedbacks in Organisationen zu beachten.

2.3.2 Feedbacks in Organisationen

Bungard (2018) unterscheidet bei Feedbacks in Organisationen eine interaktionistische und eine Systemtheoretische Sichtweise. Bei der Interaktionistischen Anschauung finden Feedbacks beispielsweise tagtäglich in Form von Mitarbeitenden Gesprächen oder als eine Rückmeldung des Kunden statt (Bungard, 2018). Bei der systemtheoretischen Sichtweise jedoch wird angenommen, dass in einem Unternehmen zahlreiche soziale Systeme vorhanden sind, welche eigene vorhandene Strukturen, Aufgaben und Ziele sowie entscheidende Aussenbeziehungen pflegen (Kuster et al., 2011). Sie sind in der Lage sich selbst zu steuern und als soziales System lernfähig (Kuster et al., 2011). Hier funktioniert das Feedback als ein „. . . zentrales Regulativ innerhalb von Systemen, um die Existenz eines Systems zu sichern“ (Bungard, 2018, S. 4). Dabei wird dann von organisationalem Feedback gesprochen (Bungard, 2018). Basierend auf der systemtheoretischen Sichtweise, betont Bungard, (2018), dass Unternehmen, in welcher Form auch immer, Feedbackmechanismen besitzen müssen, um zu überleben (Bungard, 2018). Hennlein und Jöns (2016) ergänzen, dass ohne eine Rückmeldung über den IST- Zustand auch der gewünschte SOLL-Zustand nicht erreicht werden kann. Ohne diese Feedbackschleifen, ist auch ihrer Meinung nach, ein Unternehmen und seine sozialen Systeme nicht lebensfähig (Hennlein & Jöns, 2016).

2.3.2.1 Formen Organisationaler Feedbacks

In Unternehmen existieren verschiedene Formen von Feedback. Hennlein und Jöns (2016) unterscheiden ausgehend von den Empfängern Individual-, Team-, Vorgesetzten- und

Organisationfeedbacks. Das Individualfeedback in Form eines Mitarbeitenden Gespräches ist die wohl herkommlichste Form (Hennlein & Jöns, 2016). Dabei dienen Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen der individuellen Leistungsverbesserung (Hennlein & Jöns, 2016).

Ebenso wie das Individual- sind auch Teamfeedbacks Verhaltens- und Leistungsbezogene Rückmeldungen. Im Gegensatz zum Mitarbeitenden Gespräch finden Rückmeldungen dieser Art aber auf der Teamebene, sprich bei Anwesenheit des gesamten Teams, statt (Hennlein & Jöns, 2016). Unter die Vorgesetzten Feedbacks fallen die Vorgesetzten-Beurteilung und das 360° Feedback. Kunden- und Mitarbeitenden Befragungen sind im Organisationfeedback eingegliedert (Hennlein & Jöns, 2016).

Da für diese Arbeit vorwiegend das Team- und Individualfeedback von Interesse sind, wird nachfolgend vertieft darauf eingegangen.

2.3.2.2 Die Wechselwirkung von Individual -und Teamfeedback

Im Teamfeedback treten die Gruppennormen vergleichsweise mehr in den Vordergrund, als die bei einem Individualfeedback der Fall ist. Das auf die Rückmeldung folgende Verhalten ist stark davon abhängig, wie die anderen Teammitglieder auf das Feedback reagieren (Hennlein & Jöns, 2016). Dadurch hat die Gruppennorm einen stärkeren Einfluss auf die Empfindung und das Verhalten der Feedbackempfangenden Gruppe, als es der verstärkende Effekt eines positiven Feedbacks vermögen würde (Hennlein & Jöns, 2016). Hennlein und Jöns (2016) weisen darauf hin, dass die Wirkung eines Teamfeedbacks auch von den gegebenen Individualfeedbacks abhängt.

Jedes Teammitglied bekommt für seine individuell geleistete Arbeit ein Feedback, welches für die Verbesserung der Einzelleistung bestimmt ist (Hennlein & Jöns, 2016). Sind diese Individualfeedbacks bei der Mehrheit des Teams negativ und nur wenig positive Feedbacks dabei, so verliert die Teamruckmeldung entsprechend an Wirkung und Nachhaltigkeit und das gewünschte Teamverhalten wird als Folge davon weniger aufrechterhalten (Hennlein & Jöns, 2016).

2.3.2.3 Inhaltliche Ebenen im Individual- und Teamfeedback

Becker und Schneider (2003) unterscheiden je nach Inhalt der Rückmeldungen zwischen einem interpersonellen oder aufgabenbezogenen Feedback (Becker & Schneider, 2003). Dabei bezeichnet ein aufgabenbezogenes Feedback die Rückmeldung zum Arbeitsverhalten und Arbeitsergebnis, was nach Hennlein und Jöns (2016) in der Praxis oftmals über Leistungskennzahlen passiert (Hennlein & Jöns, 2016). Im Gegensatz dazu, meint das interpersonelle Feedback eine Rückmeldung an eine Person darüber, wie das Verhalten eben jener Person, respektive die Auswirkung ihres Verhaltens, von anderen aufgefasst oder erfahren worden ist (Hennlein & Jöns, 2016). In Tabelle 1 sind die Empfängergruppen der Feedbacks zum besseren Verständnis nochmals mit einem Beispiel aufgeführt.

Tabelle 1

Inhaltliche Aspekte bei Feedbacks

	Kommentierter Aspekt	Kommentierter Aspekt
Empfängereinheit	Interpersonelles Feedback	Aufgabenbezogenes Feedback
Individuum	Z.B. „Ich arbeite gerne mit dir zusammen.“	Z.B. „In deiner Arbeit sind noch zwei Fehler.“
Gruppe	Z.B. „Die Gruppe ist zerstritten.“	Z.B. „Die Gruppe hat die Zielvorgabe übertroffen.“

Aus zur Rolle von Feedback im Rahmen von Teamentwicklungsprozessen (S. 245) von U. Becker & J. Schneider, 2003, Göttingen: Hogrefe.

Bungard (2018) ergänzt beim interpersonellen Feedback, dass in Organisationen diese Art von Rückmeldungen häufig automatisch und „natürlich“, also ohne bewusste Intention dahinter, auftreten und somit eine wichtige organisationale Funktion haben. Nichtsdestotrotz funktioniert nach Bungard (2018) diese Feedbackform, wenn sie bewusst als solche eingesetzt wird, ungewöhnlich schlecht.

2.3.3 Fazit Feedback

Die Wirkung von Feedbacks besteht darin, dass Feedback-Sender und Empfänger sich besser verstehen lernen und ein gegenseitiges Verständnis für den anderen aufbauen können. Durch ihre Reflexion fördern Feedbacks Lernprozesse, welche für eine Organisation überlebenswichtig sind. Im organisationalen Kontext kann dabei zwischen Individual- und Teamfeedbacks unterschieden werden. Auf inhaltlicher Ebene werden aufgabenbezogene und interpersonelle Feedbacks unterschieden.

2.4 Projektmanagement

In diesem Kapitel wird der Fachbereich Projektmanagement näher betrachtet. Dabei werden die einzelnen Aspekte nur sehr an der Oberfläche gestreift, damit ein kurzer und umfassender theoretischer Einblick gegeben werden kann. Etwas ausführlicher folgt ein Einblick in lessons learned. Mit dem Fazit ist dieses Kapitel abgeschlossen.

2.4.1 Definition

In der Fachliteratur hat sich für den Begriff des Projektes bisher keine allgemein gültige Definition durchsetzen können, je nach Unternehmung werden Projekte wieder anders definiert (Kuster et al., 2011). Aus dieser Schwierigkeit heraus, hält sich diese Arbeit an die Definition des erfahrenen Projektmanagers Hans Peter Gächter, wobei auch die nachfolgend beschriebenen Projektphasen sind von ihm zitiert sind. Gächter (2015) definiert ein Projekt als ein einmaliges Vorhaben, welches sich in derselben Form nicht mehr wiederholt und dessen Bedingungen genauso einmalig sind. Das Projektmanagement selbst, bezeichnet er als das Organisieren von sich nicht wiederholenden Aufgaben (Gächter, 2015). Auch Kuster et al. (2011) fassen Projektmanagement als einen Oberbegriff für alle notwendigen Massnahmen auf, die planend, koordinierend, überwachend und steuernd sind und die es für die Um- oder Neugestaltung von Systemen respektive von Problemlösungen braucht.

Zusammenfassend gesagt, ist Projektmanagement somit das Koordinieren und Organisieren von den Aufgaben, die es braucht damit die erforderlichen Schritte im Projekt bewältigt werden können. Eine gute Koordination und Organisation ist deshalb so wichtig, da die verschiedensten Ansprüche miteinander vereinbart werden müssen (Gächter, 2015). So sollen Projekte in ihrer zeitlichen Begrenzung ein bestimmtes Ziel erreichen, dem Auftraggeber mit seinen spezifischen Erwartungen gerecht und finanziell gestemmt werden (Gächter, 2015).

Ebenso wie beim organisationalen Feedback (Kapitel 2.3.2.1), wird auch im Projektmanagement vom systemtheoretischen Ansatz ausgegangen (Kuster et al., 2011). Dabei stellen die Projektteams ein eigenes soziales System dar (Kuster et al., 2011). Dadurch sind sie autonom und durch ihre Selbstreferenzialität, also ihr „auf sich selbst bezogen sein“, Selbststeuerungsfähig (Kuster et al., 2011). So sind sie in der Lage flexibel eine grosse Komplexität zu verarbeiten und sich im MT-System selbständig zu organisieren (Kuster et al., 2011). Dabei ist jedoch, nach Kuster et al. (2011), ein regelmässiger Austausch und eine funktionierende Kommunikation unabdingbar.

2.4.2 Phasen im Projektmanagement

Nachfolgend werden die sechs Phasen beleuchtet, die ein Projekt durchläuft. Hierbei ist anzumerken, dass in der Literatur die Phasen jeweils verschieden benannt und daher unterschiedliche Projektkonzepte zu finden sind. Dabei variieren auch die Aufgaben, welche in den einzelnen Phasen anstehen. Zusätzlich hat sich gezeigt, dass in der Literatur der Abschluss häufig vergessen wird. So variieren die Projektschritte je nach Konzept, zwischen fünf und sechs. Eine detaillierte Auslegung der verschiedenen theoretischen Projektkonzepte würde den Rahmen dieser Arbeit jedoch sprengen. Für das bessere Verständnis und der Vollständigkeitshalber werden die Phasen eins bis fünf jedoch kurz zusammengefasst. Auf den sechsten Projektschritt die Abschlussphase wird etwas ausführlicher eingegangen. Denn nach dem Ziel dieser Arbeit, sollen am Ende die Projektteams der UMB AG die Möglichkeit haben das Projekt zu reflektieren.

Phase 1–Start

In der Startphase wird das Projekt definiert und die Zuständigkeiten geklärt (Gächter, 2015). Das Ziel dabei ist es, einen klaren Projektauftrag zu formulieren (Gächter, 2015). Nach Gächter (2015) kann die Startphase je nach Projekt sehr unterschiedlich verlaufen und teilweise bereits mit dem zweiten Projektschritt gemischt sein (Gächter, 2015).

Phase 2-Hauptstudie

Nach Gächter (2015) werden hier die grundlegenden Fragen geklärt und es wird deutlich was im Projektrahmen geleistet werden muss. Damit sich der Auftraggeber ein Bild über das Projekt machen kann, sind in der Hauptstudie Informationen über die genaue Leistung, die Kosten, die Risiken und der Nutzen des Projektes enthalten. Anhand davon wird entschieden, ob das Projekt weitergeführt wird oder nicht (Gächter, 2015).

Phase 3-Detailplanung

In dieser Phase geht es darum, die Einzelheiten zu regeln. Dabei sind zwei Planungen zu tätigen: Die Aufgabenplanung und die Ressourcenplanung (Gächter, 2015). Bei der Aufgabenplanung werden alle Arbeiten, inklusive dem Zeitpunkt wann sie beginnen und enden sollen, koordiniert. In der Ressourcenplanung wird eingeplant, welche Ressource wann benötigt wird. Beide Pläne bieten eine Basis für die Projektleitung, mit deren Hilfe sie über die Ressourcen verhandeln kann (Gächter, 2015).

Phase 4-Ausführung

Mithilfe der erstellten Pläne steuert die Projektleitung das Projekt und kontrolliert, ob es auf dem richtigen Kurs bleibt (Gächter, 2015). Dabei muss sie auch dafür sorgen, dass die geplanten Arbeiten durchgeführt werden (Gächter, 2015).

Phase 5-Einführung

Ist das Projekt eingeführt, kann es sein, dass das Projekt schon als abgeschlossen gilt (Gächter, 2015). Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn die Leistung des Projektes nach ihrer Ausführung nicht mehr weiter genutzt wird (Gächter, 2015). Demzufolge haben nicht alle Projekte eine fünfte

Phase (Gächter, 2015). Dennoch gehört auch hier, nach Gächter (2015), ein Abschluss sowohl auf menschlicher, als auch Projekttechnischer Ebene dazu (Gächter, 2015).

Phase 6-Abschluss

Ebenso wie Gächter vertritt Freitag (2016) die Ansicht, dass zwar viele Gründe für einen geregelten Projektabschluss bestünden, dem aber weder in der Projekttheorie noch der Praxis mit derselben Aufmerksamkeit wie dem Projektstart begegnet wird. Das Grobe des Projektes ist zwar erledigt, es sind aber weder die Erfahrungen reflektiert, die Daten gesichert noch das Projekt formal abgeschlossen (Gächter, 2015). Als Pendant zum Kick Off kann der Projektabschluss als Kick Out in Sitzungsform gestaltet werden (Freitag, 2016). Nach Freitag (2016) sollen das Projektteam, die Auftraggeber, die Kunden und unter Umständen auch wichtige Stakeholder teilnehmen.

In dieser Sitzung werden der Erfolg und die Bilanz des Projektes mit den anfänglichen Zielen abgeglichen und den Abweichungen Rechenschaft getragen (Freitag, 2016). Dabei findet auch ein Abgleich von Zielen und Ergebnissen bei der Leistungsbeurteilung der Projektmitarbeitenden statt. Hierbei sollten individuelle Spitzenleistungen identifiziert und angemessen anerkannt werden (Freitag, 2016). All dies ist Aufgabe der Projektleitung (Freitag, 2016).

Neben den formellen Beurteilungen und Bewertungen ist auch ein Projektabschluss auf sozialer Ebene sehr wichtig (Freitag, 2016). Dabei geht es vor allem um die Aufhebung des Projektteams und die Reflexion von Kooperation und Kommunikation auf der Mitarbeitenden Ebene (Freitag, 2016). Dies kann beispielsweise in Form von lessons learned stattfinden (Gächter, 2015).

2.4.3 Lessons learned- Lernschritt in der Abschlussphase

Lessons learned sind nach Gächter (2015) ein Lernschritt, welcher am Ende eines Projektes stattfindet. Freitag (2016) führt sie als eine Art Wissenstransfer in welchem versucht wird, das implizite Wissen aus der Arbeit im Projekt festzuhalten und als Wissensquelle für andere zugänglich und einsetzbar zu machen. Dafür setzt sich das gesamte Team nochmals zusammen und reflektiert gemeinsam (Gächter, 2015). Dabei wird analysiert, was Schwierigkeiten waren, weshalb diese Hürden den Fortgang beschwerten, welche Schlüsse daraus gezogen werden und was in

zukünftigen Projekten daher besser gemacht werden kann (Gächter, 2015). Dasselbe wird mit den Dingen gemacht, welche als positiv empfunden wurden. Hier wird reflektiert weshalb das so gut gelaufen ist und wie es gelingt diese besonders geeigneten Verhaltensweise und Strategien in zukünftigen Projekten anzuwenden (Gächter, 2015). Kennzeichnend für lessons learned ist, dass dabei unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht und individuelle Einschätzungen abgeglichen werden (Freitag, 2016).

2.4.3.1 Wirkung von lessons learned

Das gemeinsame Reflektieren im Team begünstigt Feedbacks, welche in Form von Wissens- und Erfahrungsaustauschen untereinander stattfinden. Dies fördert die Projektteilnehmenden darin die Projekte kritisch zu hinterfragen (Freitag, 2016). Damit ein offenes und ehrliches Reflektieren des Projektes aber möglich ist, braucht es offene und transparente Kultur (Freitag, 2016). Freitag (2016) betont hierbei, dass unbedingt eine Kritikfähigkeit sowie die Bereitschaft Fehler zuzugeben vorhanden sein sollte. Dabei liegt es in der Verantwortung der Projektleitung, dass beim Ansprechen von fachlichen oder organisatorischen Problemen keine negativen Sanktionen folgen (Freitag, 2016). Ist dies gewährleistet, kann die ausgesprochene Kritik zu einer konstruktiven Diskussion führen, aus welcher dann Massnahmen abgeleitet werden können (Freitag, 2016). Konfliktthemen, die im Team bestehen, sollen ausserhalb der lessons learned und unter vier Augen geführt werden (Freitag, 2016).

2.4.3.2 Dokumentation der lessons learned

Die Ergebnisse der lessons learned werden dokumentiert, in dem inhaltliche Problemsituationen und deren Lösung, sowie gewonnene Erfahrungen und Empfehlungen festgehalten werden (Freitag, 2016). Es ist empfehlenswert, dass alle lessons learned möglichst einheitlich dokumentiert und aufgebaut werden und sich dabei an ihrer Zielgruppe orientieren (Freitag, 2016). Da sie unter Umständen in anderen Projekten gut gebraucht werden können, sollten sie in geeigneter Form veröffentlicht werden (Gächter, 2015). Freitag (2016) spezifiziert dies als einen separaten Report, welcher als Kapitel im Abschlussbericht oder als Eintrag in einer dafür gemachten Datenbank

herausgegeben wird (Freitag, 2016). Dabei sollten bei der Veröffentlichung der Lernerfahrungen auch die Namen der Ansprechpartner herausgegeben werden, damit eine spätere Kontaktaufnahme gewährleistet ist und ein Wissenstransfer auch wirklich stattfinden kann (Freitag, 2016).

2.4.4 Fazit Projektmanagement und lessons learned

Projektteams sind eigene soziale Systeme, die flexibel eine grosse Komplexität verarbeiten können, dabei aber auf eine gute und regelmässige Kommunikation angewiesen sind. Ob in der Praxis der Kommunikation wirklich diesen Stellenwert eingeräumt wird, ist fragwürdig.

Das Ende eines Projektes verdient es als eigene Phase ins Projektmanagement genommen zu werden. Insbesondere der gemeinsame Abschluss auf der sozialen Ebene ist ein wichtiges Pro Argument hierfür. Was alles zusätzlich in diesen Abschluss hineingehört ist aber diskutabel. So ist es fragwürdig, ob es bei einer Teamarbeit angemessen ist, dass einzelne Spitzenleistungen bemessen und hervorgehoben werden. Vermutlich wäre es für das Team lehrreicher und fairer, wenn stattdessen die gesamte Teamleistung gewürdigt wird. Ob beim Kick Out die Auftraggeber und Stakeholder zugezogen werden sollten, will gut durchdacht sein. So kann eine kritische Selbstreflexion des Teams schnell zur Bloßstellung einzelner Teammitglieder führen. Dann kann auch kaum noch die Reflexion des Kooperations- und Kommunikationsverhaltens erwartet werden.

Lessons learned finden in der Abschlussphase als Lernschritt statt. Dabei wird das Projekt auf seine Stärken und Schwächen reflektiert und es werden Erkenntnisse daraus gezogen. Diese sollen schriftlich festgehalten und für alle zugänglich gemacht werden. Ob und wie regelmässig die dokumentierten lessons learned nach Abschluss des Projektes tatsächlich gelesen werden, ist aber fragwürdig.

3 Methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel behandelt das methodische Vorgehen der Vorbereitung, Aufzeichnung, Durchführung und Auswertung der qualitativen Erhebung. Die Wahl fiel auf eine qualitative Datenerhebung, da die qualitative Sozialforschung persönliche Wirklichkeiten und Lebenswelten aufdecken möchte (Helfferich, 2011). Mithilfe von qualitativen Analysen können subjektive Einstellungen, Meinungen und Haltungen erfragt werden (Flick, 2016). Dies zu erfragen ist in der vorliegenden Arbeit zentral, da herausgefunden werden soll, wie künftig ein Feedback in der UMB AG für die Projektteams gestaltet sein soll, um den gegenseitigen Austausch untereinander und zu der Projektleitung zu verbessern. Dieser Anforderung wird die qualitative Forschungsmethode gerecht.

Als Interviewform wurde ein standardisiertes, halbstrukturiertes Leitfadeninterview nach Flick (2016) verwendet. Diese Interviewform ist offen und erzählgenerierend und erlaubt dadurch die Enthüllung subjektiver Sichtweisen und das Erschliessen des individuellen Erlebens (Flick, 2016) der einzelnen Projektteammitglieder. Weiter können mithilfe des Leitfadeninterviews die Abläufe, Verläufe und Prozesse, die in den Projekten stattfinden, abgefragt werden (Flick, 2016). Damit die Interviews miteinander vergleichbar sind und nicht zu sehr vom untersuchten Gegenstand abweichen, wird eine flexible Struktur im Interview benötigt (Helfferich, 2011). Auch diese flexible Struktur ist nach Helfferich (2011) mit dem halbstrukturierten Leitfadeninterview zu erreichen, da durch die Vorgabe der Interviewthemen der Gesprächsfluss gezielt gelenkt werden kann (Helfferich, 2011).

3.1 Konstruktion des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden (Anhang A) wurde nach dem SPSS Prinzip von Helfferich (2011) entwickelt. Dabei steht SPSS für die vier Schritte „Sammeln“, „Prüfen“, „Sortieren“ und „Subsumieren“ (Helfferich, 2011). Vor dem ersten Schritt, dem Sammeln, wurde der Interviewleitfaden nach Flick (2016) grob in vier thematische Bereiche gegliedert, welche die

Struktur des Interviews vorgaben. Diese thematischen Bereiche sind aus der Theorie abgeleitet worden, welche auf der Forschungsfrage basiert: Sie bestanden aus den Theorieblöcken Kooperation, Teams, Projektmanagement und Feedback. Danach begann der Sammelschritt, wobei Fragen brainstormend zu den vier thematischen Bereichen gesammelt wurden. Mögliche Bedenken bezüglich der Eignung konnten in diesem Schritt noch vernachlässigt werden (Helfferich, 2011). Das Prüfen der Fragen ob sie brauchbar, zielführend und offen genug sind, folgte danach (Helfferich, 2011). Hierbei wurden sie dann auch in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht und nach Inhalt, Thema und zeitlicher Abfolge sortiert (Helfferich, 2011). Jene Fragen, die repetitiv waren oder nicht das erfragten, was sie sollten, wurden in diesen Schritten aussortiert.

Bei der Formulierung wurde darauf geachtet, dass die Fragen so gut wie möglich der UMB-Kultur angepasst wurden. So wird im Leitfaden beispielsweise nicht von Mitarbeitenden und Vorgesetzten gesprochen, sondern nach Kollegen und Kolleginnen gefragt. Auch die Bezeichnung der Position "Projektmanagende" wurde bewusst und die Genderkonformität missachtend in die betriebsübliche Bezeichnung "Projektleiter" geändert. So konnten Missverständnissen vorgebeugt und eine gewisse Anpassung an das Untersuchungsfeld gewährleistet werden.

Beim Schritt des „Subsumierens“ wurden die ausgewählten Fragen den Themenblöcken Kooperation, Teams, Projektmanagement und Feedback zu- und untergeordnet. Anlehnend an Helfferich (2011) eröffnete eine erzählauffordernde Einstiegsfrage den Anfang jedes Themenblockes. Mit diesen Einstiegsfragen wurde versucht, das „Eis zu brechen“ und die Interviewten zum frei Sprechen und Erzählen einzuladen. Das Ziel dieser Einstiegsfragen war es, das Thema möglichst breit durch das freie Erzählen abzudecken. Zusätzliche vertiefende Fragen konnten dann zum Nachfragen eingesetzt werden, wenn bei der Erzählung des Interviewten ein wichtiger Punkt nicht angesprochen wurde. Die letzte Frageform des Leitfadens waren Aufrechterhaltungs- oder Steuerungsfragen. Diese kamen nur dann zum Zug, wenn die befragte Person auf die ersten beiden Frageformen keine Antwort wusste oder einen Ansatz benötigte, an welchen sie ihre Antworten ansetzen konnte (Helfferich, 2011).

Die letzte Frage des Interviews wurde mit "nun sind wir schon beinahe am Ende" eingeleitet. Dadurch war es der interviewten Person möglich, sich darauf vorzubereiten, dass das Interview nun dem Ende zugeht. Diese letzte Frage bat um ein subjektives Urteil betreffend der allgemeinen Zufriedenheit in Bezug auf den Ablauf der Projekte in der UMB AG. Diese Frage sollte der interviewten Person ermöglichen, aus der Tiefe des Gespräches aufzutauchen und nochmals Dinge erzählen zu können, welche sie bisher noch nicht ansprechen konnte (Helfferrich, 2011).

3.2 Sampling

Die Auswahl der zu Interviewenden wurde zusammen mit der Leitung des Projektmanagements und deren Nachfolger getroffen. Dabei wurde nach den von der Autorin im Voraus erstellten Kriterien vorgegangen. Diese hatte sie anlehnd an Flick (2016), nach einem schrittweisen Sampling erstellt. Ein Kriterium davon war, dass sowohl Projektleitende als auch Projektmitarbeitende befragt werden sollten. Dabei war es das Ziel die Differenz zwischen den Vergleichsfällen zu maximieren, um so die verschiedenen Perspektiven im Feld erschliessen zu können (Flick, 2016). Wichtig war auch, dass die Befragten aus beiden Interviewgruppen bereits über etwas Erfahrung in länger dauernden Projekten verfügten. Sie sollten sowohl Projekte erlebt haben, die gut verlaufen sind, als auch solche die einen eher problematischen Verlauf hatten. Bei den Projektmitarbeitenden war eine Mischung von eher neu- und bereits länger angestellten Personen von Vorteil. Obwohl zu erwarten war, dass neu angestellte Personen weniger Erfahrung mitbringen, war es dennoch von Nutzen. So kann davon ausgegangen werden, dass eine neu angestellte Person einen noch unverstellten Blick auf die Dinge hat. Die weniger vorhandene Erfahrung konnte von den bereits länger Angestellten ausgeglichen werden. Bei den Projektleitungen war vor allem die Erfahrung wichtig. Eine Mischung des Alters und des Geschlechts bei beiden Befragungsgruppen sollte die Diversität im Sampling unterstützen (Helfferrich, 2011). Das Alterskriterium konnte jedoch nur bedingt umgesetzt werden, da die UMB AG eine sehr junge Firma ist und einen Altersunterschied von nur 20 Jahren hat. Auch die vorgesehene Mischung des

Geschlechts konnte kaum gewährleistet werden, da der Informatikbereich eine männerdominierte Branche ist. Lediglich eine Person im Sample war weiblich.

Die Befragten aus der Projektmitarbeitenden Gruppe wurden aus den verschiedenen Teams Compute und Storage, Microsoft, Netzwerk und Protection und Citrix (Abbildung 1) ausgewählt. Dies geschah gezielt, da diese Fachexpertisen grundsätzlich immer in den Projekten benötigt und daher vertreten sind.

3.3 Datenerhebung

Vor der Datenerhebung wurde der Leitfaden in einem Pretest geprüft. Dabei wurde das Interview mit zwei unterschiedlichen und unabhängigen Personen durchgeführt. Schwächen und Schwierigkeiten des Leitfadens konnten dadurch erkannt und behoben werden. Zusätzlich konnten während des Pretests auch gleich die Regeln für eine standardisierte Durchführung getestet und verbessert werden. Diese betrafen vorwiegend das Verhalten der Autorin während des Interviews (Flick, 2016). So legte sie besonderen Wert darauf, dass sie im Interview zwar interessiert, aber dennoch zurückhaltend war. Gezielt eingesetzte Pausen nach einer Frage sollten erzählfördernd wirken und der interviewten Person bewusst Raum zum Erzählen geben (Flick, 2016). Als weitere Vorbereitung auf die Interviews wurde der Interviewleitfaden verinnerlicht, damit er während der Interviews spontan und flexibel auf die Situation angewendet werden konnte. Die Termine mit den interviewten Personen wurden mithilfe eines Doodles vereinbart. Alle acht Leitfadeninterviews fanden bei der UMB AG in einem dafür reservierten Sitzungszimmer statt, damit sie störungsfrei durchgeführt werden konnten. Gesamthaft wurden fünf Projektmitarbeitende und drei Projektleitende befragt. Insgesamt dauerten die Leitfadeninterviews zwischen 30 bis 90 Minuten, im Durchschnitt eine Stunde. Alle Interviews fanden im März 2019 statt.

Vor der Durchführung der Interviews wurden die zu interviewenden Personen jeweils über den Ablauf sowie darüber, dass das Interview mit einem digitalen Gerät aufgenommen wird, informiert. Das Tonbandgerät war im Voraus auf seine Aufnahmequalität getestet worden und diente zum einen dazu, dass sich die Autorin auf den Gesprächsverlauf konzentrieren konnte. Zum anderen

konnte so die Aufnahme als objektive Quelle für die wissenschaftliche Untersuchung genutzt werden. Waren die zu interviewenden Personen mit den Bedingungen einverstanden, unterschrieben sie eine Einverständniserklärung (Anhang B). Die künstlich arrangierte Interviewsituation sollte durch etwas Smalltalk zu Beginn und das Angebot von bereitgelegter Schokolade und Wasser aufgelockert werden. Die Interviews wurden in Mundart geführt. Dadurch konnten sich die Befragten leichter ausdrücken und auf den Inhalt der Fragen und ihre Antworten konzentrieren. Um Missverständnissen und Unklarheiten vorzubeugen, achtete die Autorin darauf, in den Interviews dieselben Begriffe wie die interviewte Person zu verwenden (Flick, 2016).

Eckdaten und subjektive Eindrücke über den Verlauf des Gesprächs wurden im Anschluss an das Interview im vorbereiteten Postskriptum festgehalten (Anhang C).

3.4 Datenaufbereitung

Nach Kuckartz (2016) existieren zahlreiche Transkriptionsregeln, welche sich jedoch meist nur dadurch unterscheiden, wie verschiedene verbale Merkmale wie beispielsweise Betonungen, Lautstärke und Sprechpausen und nicht verbale Merkmale wie Gestik, Mimik und paraverbale Äusserungen in der Transkription von Interviews berücksichtigt werden (Kuckartz, 2016).

Die von Udo Kuckartz entwickelten Transkriptionsregeln sind durch ihre Effizienz und schnelle Erlernbarkeit gekennzeichnet und reichen laut Kuckartz (2016) meist aus. Da in den Interviews dieser Arbeit die verbalen und nonverbalen Merkmale zwar wichtig sind, aber nicht im Vordergrund stehen, wurden die Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2016) für angemessen befunden. Damit während der Transkription keine wichtigen Informationen verloren gingen, wurden die Interviews grundsätzlich wörtlich transkribiert. Bei der Übersetzung vom Schweizerdeutschen in die Schriftsprache wurden daher lediglich der Sprachstil und Interpunktion angepasst und geglättet (Kuckartz, 2016). Um den Datenschutz zu gewährleisten, sind sämtliche Personennamen sowie die genannten Kunden der UMB AG, wie von Kuckartz (2016) empfohlen, durch Kürzel ersetzt worden. Dabei wurden aus den Projektmitarbeitenden PM und aus den Projektleitenden PL. Projektkunden, welche in den Interviews genannt wurden, sind nach der Reihenfolge ihrer Aufzählung in Kunde 1,

Kunde 2 und so weiter umbenannt worden. Die Teamleitung des Projektmanagements erhielt die Abkürzung TLPM. Auch in den Transkripten wurden diese Kürzel beibehalten. So steht beispielsweise das Akronym PM1 konsequent für den entsprechenden Projektmitarbeitenden, auch dann, wenn PM1 in einem anderen Interview erwähnt wurde.

Für die Transkription der Interviews und die weitere Datenauswertung wurde das Datenanalyseprogramm MAXQDA 2018 gewählt. Damit konnten alle Audioaufnahmen an einem Ort gespeichert werden und es entstand automatisch eine einheitliche Formatierung. Beim Exportieren der Transkripte stellte sich heraus, dass dabei keine Zeilennummern vorgesehen sind. Aus diesem Grund mussten in den Transkripten (Anhang D-K) mit der Word-Funktion die Zeilennummern separat erstellt werden, wodurch die Zeilennummern in den Absätzen zwischen den einzelnen Zeilen entstanden.

3.5 Praktische Auswertung

Für die Analyse des gewonnenen Materials wurde die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) gewählt. Dies deshalb, da sie als eine der klassischen Vorgehensweisen gilt, welche zum Ziel hat, die Fülle des Untersuchungsmaterials zu komprimieren und damit die Komplexität zu reduzieren. Dadurch wird es möglich, die relevanten Aspekte des Materials in den Fokus zu rücken (Kuckartz, 2016). Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse arbeitet mit Kategorien, welche gemischt induktiv und deduktiv gebildet werden. Sie beschreibt sieben Phasen, welche zwar vorgegeben sind, an die sich aber nicht strikt gehalten werden muss. Je nach Notwendigkeit können Zwischenschritte eingefügt oder Phasen wiederholt werden. Dadurch ist in der gesamten Auswertung eine gewisse Flexibilität gestattet (Kuckartz, 2016).

Alle sieben Phasen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) sind in Abbildung 2 dargestellt. Das konkrete Vorgehen wird in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.

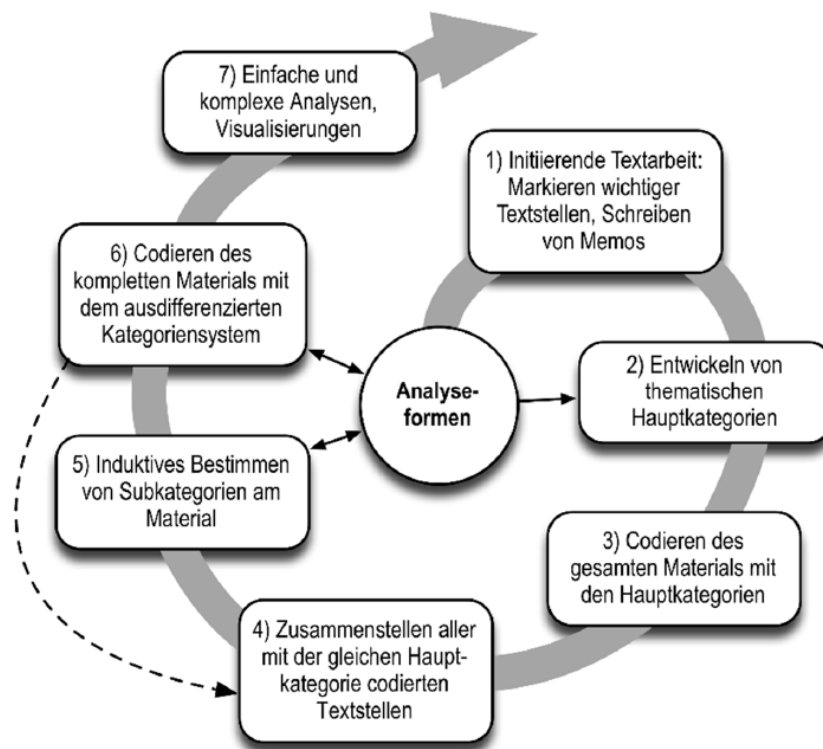


Abbildung 2. Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S.100)

3.5.1 Phase 1: Initiierende Textarbeit

Im ersten Schritt der Inhaltsanalyse wurden alle erstellten Transkripte aufmerksam durchgelesen und wichtige Textpassagen mit bereits vordefinierten Farben im MAXQDA markiert. Die Fragestellung lag dabei, wie von Kuckartz (2016) empfohlen, ausgedrückt nebenan und diente als Orientierungshilfe. Anhand von Memos wurden erste Eindrücke, kurze inhaltliche Zusammenfassungen aus sehr langen Antwortpassagen und Besonderheiten wie beispielsweise eine lange Sprechpause oder unsicheres Antworten an der betreffenden Stelle festgehalten.

3.5.2 Phase 2: Entwickeln von thematischen Hauptkategorien

Der Fokus der zweiten Phase lag auf dem Bilden von Hauptkategorien (HK), um so eine inhaltliche Strukturierung der Daten zu erzeugen. Wie in Kapitel 3.5 beschrieben, kann dies nach Kuckartz (2016) sowohl induktiv als auch deduktiv geschehen. Aufgrund der Forschungsfrage und dem daraus entstandenen strukturierten Interviewleitfaden wurden die HK Feedback IST, Feedback SOLL und Projektmanagement deduktiv gebildet. Induktiv entstand zusätzlich noch die HK lessons learned. Während der Entwicklung entstand im ersten Schritt noch eine weitere thematische HK:

Kommunikation. Sie wurde jedoch in Phase 5 in eine Subkategorie (SK) umgewandelt, da sie von der thematischen Hierarchiestruktur besser auf diese Ebene passte. Dadurch entstand die spezifizierte SK „Gestaltungsvorschläge Kommunikation“.

Neben dem Entwickeln der thematischen HK konnte in diesem Schritt auch bereits die im Anhang L beigelegte Kategorientabelle erstellt werden. Dabei wurden alle vier entwickelten HK definiert. So konnte ein einheitliches Verständnis über die jeweilige Kategorie sowie eine klare Abgrenzung zu den anderen Kategorien gewährleistet werden.

3.5.3 Phase 3: Erster Codierprozess

Mithilfe der in Phase 2 definierten HK konnte nun ein erster Codierprozess durchgeführt werden. Dabei wurden alle Transkripte Zeile für Zeile einzeln durchgegangen und die zutreffenden Textabschnitte den jeweiligen HK durch codieren zugeordnet. Die parallel dazu erstandenen ersten Ideen möglicher SK wurden in Memos festgehalten. Insgesamt kam während dem Codierprozess keine Notwendigkeit nach weiteren HK auf, womit die Mischform der deduktiven und induktiven Kategorienbildung in diesem Schritt nicht mehr benötigt wurde. An den erfolgreichen ersten Codierprozess anschliessend, konnten typische Textstellen den entsprechenden HK im Kategoriensystem zugewiesen werden.

3.5.4 Phase 4: Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen

Da der in Phase 3 durchgeführte Codierprozess mithilfe von MAXQDA geschah, konnten die HK mithilfe eines Text Retrievals digital zusammengestellt werden. So entstand eine Übersicht, welche für die nächste Phase genutzt werden konnte.

3.5.5 Phase 5: Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material

In dieser Phase geht es um eine Ausdifferenzierung der noch allgemeinen HK. Dabei wurden wieder gemischt induktiv und deduktiv SK zu den jeweiligen HK bestimmt. So konnten beispielsweise bei der HK Feedback SOLL unter anderem die SK „Einbau in

Projektmanagementprozess“, „Inhaltliche Aspekte“ und „Teilnehmer der Feedbacks“ deduktiv gebildet werden. Eben jene SK wurden der SK „SOLL Gestaltung“ (HK lessons learned) deduktiv als Subsubkategorie (SSK) zugewiesen. Alle weiteren SK sowie die entsprechenden SSK wurden induktiv, mithilfe der in Phase 1 und 3 erstellten Memos, bestimmt. Zusätzlich wurde noch eine SSK „Sonstiges“ gebildet. Kuckartz (2016) empfiehlt diese Kategorie für Codings, welche wichtige Aussagen enthalten, aber keiner spezifischen Kategorie zugeordnet werden können.

Anschliessend wurden die so gebildeten SK und SSK mit Definitionen ausdifferenziert, welche zusammen mit aussagekräftigen Zitaten wieder in Memos festgehalten wurden. Die kopierten Zitate dienten anschliessend als Ankerbeispiele, die die Definition der jeweiligen Kategorien unterstrichen.

3.5.6 Phase 6: Zweiter Codierprozess

In einem erneuten Materialdurchlauf wurden alle Textstellen, welche bisher den HK zugehörig waren, den neu gebildeten SK und SSK zugeordnet. Im Anschluss dazu, konnte auch hier wiederum für jede SK und SSK ein eigenes Text Retrieval generiert werden, wodurch die Basis für die siebte und letzte Phase entstand. Dies geschah mithilfe der Exportfunktion von MAXQDA welche die Kategorien ins Excel abspeichert. In den in Anhängen M-AI gelisteten Text Retrievals ist sowohl der Dokumentenname, der Code, die codierte Textstelle und deren Anfang- und Endzeile enthalten.

3.5.7 Phase 7: Einfache und komplexe Analysen Visualisierung

In dieser letzten Phase findet die eigentliche Analyse statt und die Präsentation der Ergebnisse wird vorbereitet. Kuckartz (2016) unterscheidet dabei sechs verschiedene Formen der Auswertung, die in Abbildung 3 dargestellt sind. Aufgrund des bereits vorstrukturierten Interviewleitfadens sowie der induktiv und deduktiv gebildeten HK, hat sich die Autorin für die erste Analyseform der Daten entschieden.

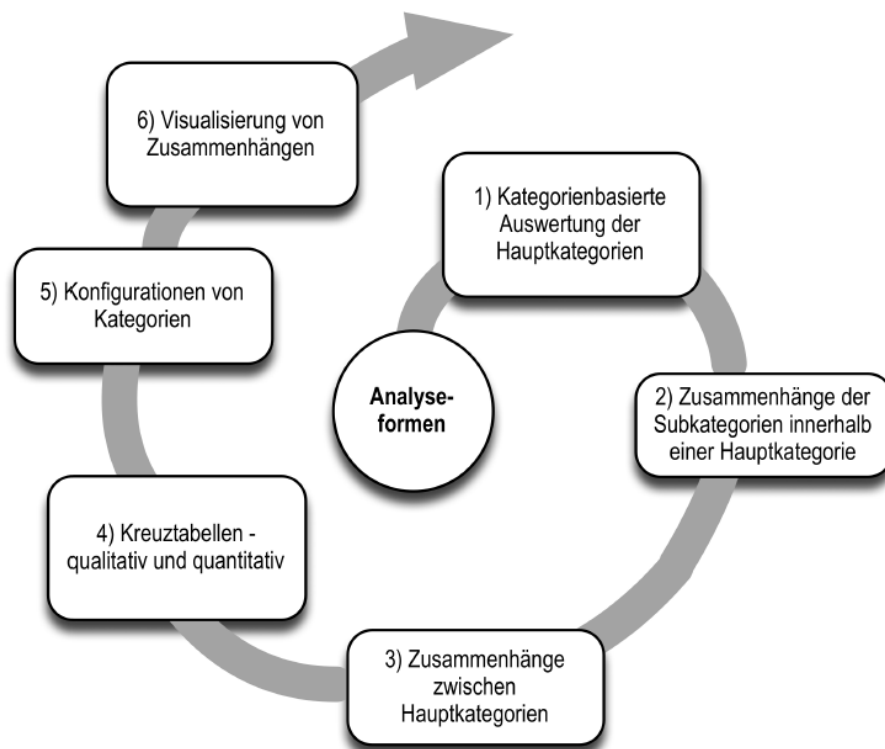


Abbildung 3. Formen einfacher und komplexer Auswertung bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S. 118)

3.5.7.1 Form 1: Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien

Wie im Titel bereits erwähnt, erfolgt in dieser Analyseform die Darlegung der Ergebnisse entlang der HK. Die Grundlage dafür bilden die in Phase 6 erstellten Text Retrievals.

Da bereits während des zweiten Codierprozesses auf eine sinnvolle Reihenfolge bei den HK geachtet wurde, konnte die erstellte Anordnung beibehalten werden. Innerhalb der HK hingegen wurden die jeweiligen SK und SSK nochmals neu nach ihrer Sinnhaftigkeit geordnet. So sind beispielsweise die SK „Einbau in Projektmanagementprozess“, „inhaltliche Aspekte“ und „Teilnehmer der Feedbacks“ aus der HK Feedback SOLL in dieselbe Reihenfolge gebracht worden, wie die Unterfragestellungen dieser Arbeit formuliert sind. Die Aussagen selbst wurden ihrer Nummer nach aufsteigend dargelegt. Dabei sind zuerst die Aussagen der Projektleitungen (PL) und danach die der Projektmitarbeitenden (PM) aufgeführt. Gelegentlich fand auch eine Anordnung der Aussagen nach ihrem Inhalt statt, beispielsweise von Bedürfnissen nach Verbesserungsvorschlägen.

Damit wie oben beschrieben vorgegangen werden konnte, wurden zuerst alle Aussagen der einzelnen Text Retrievals durchgelesen und Notizen für eine leichtere Gruppierung der zusammengehörenden Aussagen gemacht. Auf dieser Basis konnten die Inhalte der SK nacheinander dokumentiert werden. Dies geschah nicht nur in qualitativer Form, mittels direkter Zitate, sondern auch quantitativ. Dies deshalb, da es interessant sein kann zu wissen, von wie vielen Personen ähnliche oder dieselben Aussagen stammen. Bei der qualitativen Darlegung der Inhalte wurden, wie von Kuckartz (2016) vorgeschlagen, teilweise bereits Interpretationen gemacht und Schlüsse gezogen.

4 Ergebnisse

Bevor es zur Darlegung der relevanten Ergebnisse kommt, folgt zunächst eine detailliertere Einführung in die Zusammenarbeit der UMB AG. Obwohl nicht relevant für die Fragestellung, wurden die Informationen dennoch im Leitfaden (Anhang A) erfragt. Dies half der Autorin, ein allgemeines Verständnis für das Forschungsfeld zu schaffen, welches mit nur der Erfragung der für die Fragestellung relevanten Informationen so nicht hätte geschaffen werden können.

Grundsätzlich werden die Projektteams der UMB AG so gebildet, wie sie in der Einleitung (Kapitel 1) beschrieben sind. Während den Interviews hat sich zusätzlich herauskristallisiert, dass die Projektmitarbeitenden immer an mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten und somit auch zur selben Zeit verschiedenen Projektteams angehören. Die meiste Zeit arbeiten die Projektmitarbeitenden isoliert von den anderen Teammitgliedern und individuell auf ihrem jeweiligen Spezialgebiet. So sehen sich die Teammitglieder meist sehr wenig und haben einen eher geringen Austausch untereinander.

Die Kommunikation innerhalb des Projektteams findet in den sogenannten Status Update Meetings statt. Dabei trifft sich das Projektteam um den aktuellen Stand sowohl der einzelnen Teilnehmenden als auch des Projektes zu besprechen. „Sich treffen“ bedeutet hierbei jedoch nicht zwangsläufig, dass das gesamte Team physisch in einem Raum sitzt. So kann es vorkommen, dass die Teilnehmenden zwar im Hauptstandort Volketswil sitzen, sich aber mittels Skype zum Meeting zuschalten lassen. Auch die Teammitglieder, welche in einem anderen der acht Standorte der UMB AG arbeiten oder bei Kunden stationiert sind, haben durch Skype die Möglichkeit an den Meetings teilzunehmen. So sind die Sitzungen meist gemischt mit physisch und „digital“ anwesenden Projektmitarbeitenden und der jeweiligen Projektleitung. Auch die sogenannten One2One Treffen, bei welchen sich ein einzelnes Projektmitglied mit der Projektleitung trifft können entweder physisch oder digital mittels Skype stattfinden.

Dadurch, dass nicht immer alle am selben Standort anwesend sind, ergeben sich verschiedene Kommunikationskanäle. Aus den Interviews kam heraus, dass die meistgenutzten

Kommunikationsmittel Emails, Skype for Business (Telefon- und Chatfunktion), Telefon und Microsoft Teams sind. Dabei stehen die Emails von der Nutzung her an erster Stelle. Die UMB AG hat hierbei die Regelung, dass alle Mails innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden müssen.

4.1 Übersicht Kategoriensystem

Die Abbildungen 4 und 5 zeigen die Übersicht des Kategoriensystems. Dabei sind jeweils unter den SK und SSK die Anzahl der Äusserungen sowie die Befragten, welche die jeweiligen Aussagen machten aufgeführt. Diese Zahlen werden in den anschliessend beschriebenen Ergebnissen nicht mehr extra aufgeführt.

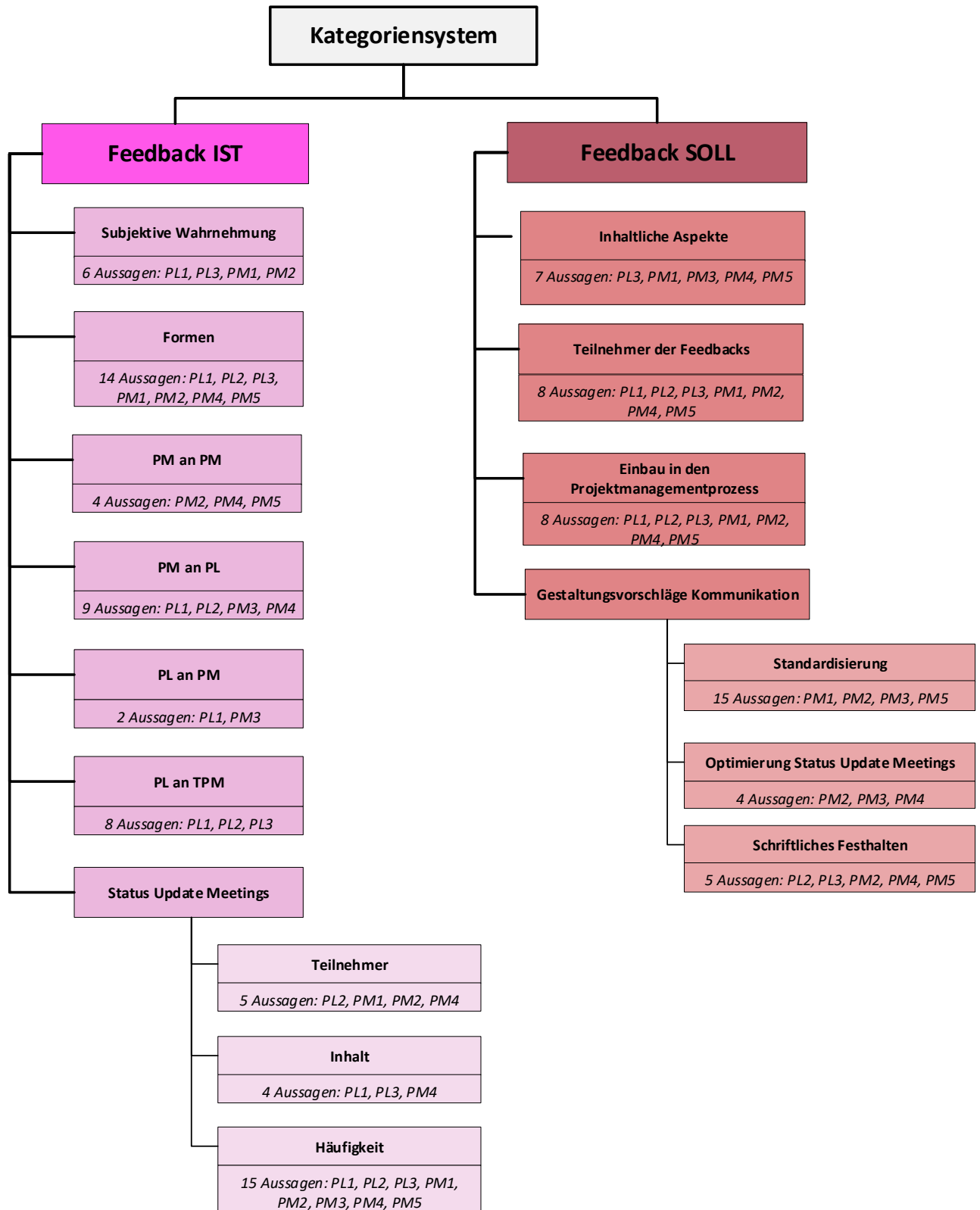


Abbildung 4. Übersicht Kategoriensystem mit den Hauptkategorien Feedback IST und Feedback SOLL

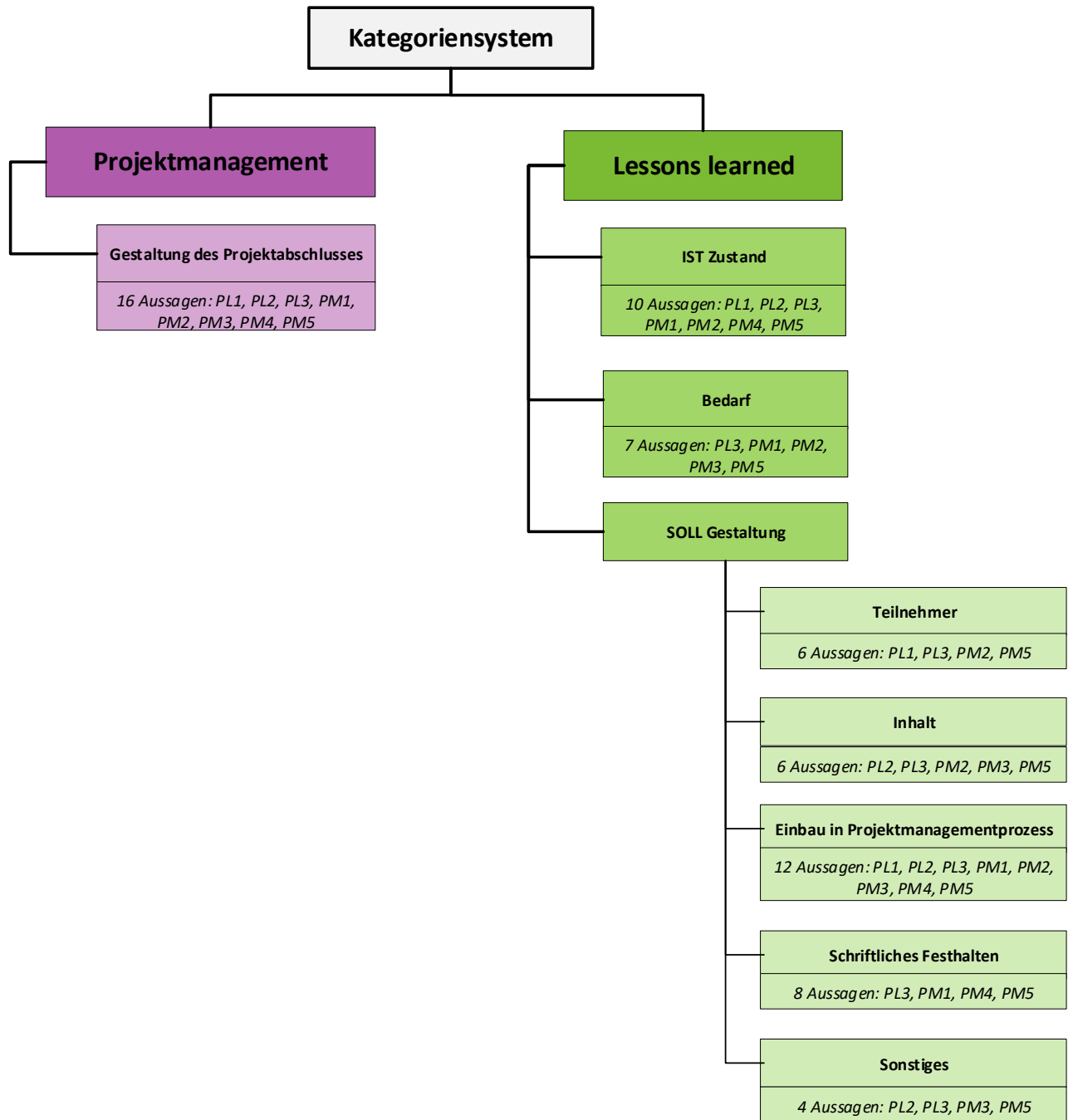


Abbildung 5. Übersicht Kategoriensystem mit den Hauptkategorien Projektmanagement und lessons learned

Wie bereits im Methodenteil in Phase 7 beschrieben, erfolgt die Darlegung der Ergebnisse entlang den HK, wobei zur Unterstreichung und Unterstützung der Ergebnisse einzelne Zitate aufgeführt sind. Die restlichen Zitate befinden sich in den Text Retrievals in den Anhängen M-AI.

4.2 Feedback IST

In dieser HK geht es um die aktuelle Feedbackkultur der Projektteams der UMB AG, ob sie als solche wahrgenommen und wie sie in den Projektteams erlebt und gelebt wird. Die Inhalte der Feedbacks beziehen sich dabei sowohl auf den Austausch im Zwischenmenschlichen, also auf interpersonelle Feedbacks, als auch auf den sachlichen Bereich und somit aufgabenbezogene Inhalte. Dabei ist die vorhandene Feedbackkultur in folgende SK eingeteilt: die subjektive Wahrnehmung der Projektteilnehmenden, die Formen, wie die Feedbacks stattfinden und was dabei kommuniziert wird, sowie die Sender und Empfänger der jeweiligen Feedbacks.

Dementsprechend wird zwischen Feedbacks zwischen Projektmitarbeitenden, Rückmeldungen von den Projektmitarbeitenden an die Projektleitung und umgekehrt sowie dem Feedback der Projektleitung an die Teamleitung Projektmanagement unterschieden.

4.2.1 Subjektive Wahrnehmung

Die subjektive Wahrnehmung der Befragten, ob eine Feedbackkultur vorhanden ist, zeigt sich als eher gespalten. Von der Projektleitung PL3 wird bejaht, dass nach ihrem Empfinden eine Feedbackkultur vorhanden sei und sie auch von der Teamleitung des Projektmanagements gelebt werde. Auch die fünf restlichen Aussagen, die von PM1, PM2 und PL1 stammen, lassen darauf schliessen, dass grundsätzlich eine Feedbackkultur vorhanden ist. Sie ergänzen jedoch, dass sie nicht wirklich ausgelebt wird. Begründet wird dies damit, dass die Zeit für Feedback fehlt und die Rückmeldungen von den Projektleitungen flexibel und individuell gehandhabt werden und somit „typabhängig“ sind. Feedbacks im Projektmanagement der UMB AG sind gemäss der Hälfte der Aussagen kein fixer Bestandteil. PL1 ergänzte hierzu, dass Rückmeldungen im Projektprozess zu wenig verankert sind und nur bei Bedarf gegeben werden. Grundsätzlich scheint nach Aussage von

PM2 auch das Interesse, ein Feedback zu geben, bei den Projektmitarbeitenden in der momentanen Situation eher gering zu sein.

„Aber man kann sagen, am Schluss vom Meeting fragt man meistens sowieso, hat noch jemand etwas? Aber dann machst du es meistens eh nicht. Dann sind alle froh, wenn es fertig ist“ (PM2, Zeilen 537-539).

4.2.2 Formen

Anhand der von den Befragten gemachten Aussagen können mehrere Kanäle unterschieden werden, mithilfe derer die Projektmitarbeitenden und Projektleitenden Feedbacks äussern. Dabei wurde von den acht Befragten, von denen die 14 Äusserungen stammen, je nach Inhalt der Rückmeldungen andere Kommunikationskanäle gewählt. Insgesamt sind von allen Interviewten dieselben Kanäle für denselben Inhalt gewählt worden. So nutzen die die Projektteilnehmenden für die Kommunikation ihres aktuellen Arbeitsstatus und die Weitergabe von Informationen sowohl die Statusmeetings als auch Emails. Auch die Projektleitungen nutzen dieselben Kommunikationsmittel, um den aktuellen Arbeitsstand einzufordern und abzufragen.

„Teils Sachen werden in den Statusmeetings periodisch, ähm gegeben, ähm Feedbacks oder sonst halt im Gespräch dann, ganz direkt oder auch dann auf einzelne E-Mails das Feedback dann auch einfordern und das so bekommen“ (PL2, Zeilen 299-301).

Im bilateralen Gespräch, das persönlich in der Kaffeeküche, einem Meeting Raum oder am jeweiligen Bürotisch stattfindet, werden Arbeitsabgleiche und ein Status Update im menschlichen Bereich ausgetauscht sowie Kritik geäussert. Die Kaffeeküche wurde dabei explizit als einziger räumlicher Ort fünfmal genannt und ist dabei für alle drei Feedbackinhalte benannt.

„So die zwischenmenschlichen Feedbacks bekomme ich oder gebe ich eher, wenn du nicht in einem Projektmeeting bist. Also im Kaffee oder wenn du dich sonst mal siehst“ (PM4, Zeilen 357-358).

Die Projektleitung PL1 erwähnte ausserdem, dass sie ihr Feedback mittels eines High Five übermittelt. Diese Person lobt ihre Projektmitarbeitenden absichtlich in der Öffentlichkeit, da sie das im Führungskader-Workshop so gelernt habe.

4.2.3 PM an PM

Aus drei der vier Aussagen dieser SK wurde deutlich, dass sich die Inhalte der Feedbacks unter den Projektmitarbeitenden auf die Arbeit bezieht. Nach PM5 geschieht dies vorwiegend auf der Basis, dass diese projektmitarbeitende Person und ein weiteres Projektteammitglied dieselbe Arbeit in den Projekten machen und sich auch gegenseitig vertreten. Dabei tauschen sie sich über die Methodik aus und reflektieren einander, was gut und weniger gut läuft. Dies geschieht vorwiegend bilateral, also ausserhalb des gesamten Projektteams.

„Was mein Kollege, der das auch macht, haben wir begonnen, dass wir untereinander Feedback geben. Wir haben jeden Tag miteinander zu tun und machen auch STV für die verschiedenen Projekte und geben uns da dann Feedback was nicht gut läuft und was zu verbessern ist. Mehr Feedback allgemein zur Methodik, eher genereller Natur“ (PM5, Zeilen 363-366).

Von einer weiteren befragten Person (PM2) wurde ergänzt, dass sie gegenüber ihren Arbeitskollegen auch positive Dinge und Lob äussert. Dies jedoch eher zurückhaltend und gezielt sparsam.

4.2.4 PM an PL

Auch bei den direkten Rückmeldungen, welche die die Projektmitarbeitenden an die jeweils aktuelle Projektleitung geben, zeigt sich in acht von neun Aussagen, dass der Inhalt dieser Feedbacks auf die Arbeit bezogen ist. Nach PM4 fungiert die Projektleitung dabei als Ansprechperson für die Teammitglieder, welcher der Stand der Arbeit im Projekt weitergegeben wird. Auch PM3 gibt den Status darüber, welche Schritte bisher gemacht wurden und wie der aktuelle Arbeitsstand ist, an die Projektleitung weiter. Dies geschieht sowohl bei PM3 als auch bei PM4

vorwiegend über Emails oder in den Statusmeetings. Finden diese Meetings nicht regelmässig statt, sind für PM3 Emails das bevorzugte Kommunikationsmittel. So sind nach dieser befragten Person die Mails gut, damit sowohl das Projektteammitglied als auch die Projektleitung mithilfe des Schriftlichen auf gleicher Ebene sind. Wenn in dringenden Fällen ein Email nicht genügt und deshalb ein Anruf stattfindet, dann schreibt PM3 jeweils im Nachhinein noch eine Mail, damit eine schriftliche Zusammenfassung vorhanden ist und so Missverständnisse verhindert werden können. Wie oft die Status Updates an die Projektleitung kommuniziert werden, ist unterschiedlich. PM3 gibt bei grösseren Projekten immer dann, wenn etwas erledigt ist, den Arbeitsstatus weiter und ansonsten lediglich, wenn die Projektleitung zurückfragt. PM4 kommuniziert die erreichten Meilensteine etwa einmal im Monat. Die Aussage von PL1, dass die Teammitglieder ihren Arbeitsstatus dann kommunizieren, wenn die Projektleitung das einfordert, unterstützt ebenso die These, dass dies eine gängige Arbeitsweise in den Projektteams der UMB AG ist.

„Also ich bekomme eine Mail, ich bin fertig mit dem Konzept, das sind meine offenen Fragen, ich benötige noch so viel Restbudget und dann weisst du mhm gut oder oh nicht gut. Das bekomme ich als Projektleiter, wenn ich das einfordere. Es gibt gewisse die machen das automatisch, aber in der Regel forderst du das ein, weil du das so abgemacht hast miteinander“ (PL1, Zeilen 724-728).

4.2.5 PL an PM

Die Aussagen darüber, welche Feedbacks von den Projektleitungen an die Projektmitarbeitenden gegeben werden, sind zwar nicht zahlreich, aber dennoch gegensätzlich. So äusserte PM3, dass es sich bei solchen Rückmeldungen vor allem um arbeitsbasierte Themen wie den Umgang mit dem Kunden handle.

„Ich merke auch wenn ich mit dem Projektleiter ein One2One habe geht es mehr um den Umgang bei den Kunden“ (PM3, Zeilen 445-446).

Demgegenüber betonte PL1, dass Loben ein wichtiger Bestandteil sei und die befragte Person dies gerne und viel täte.

4.2.6 PL an TLPM

Aus den Aussagen aller drei befragten Projektleitenden lässt sich schliessen, dass die Feedbacks, die von der Projektleitung an die Teamleitung der Projektteams gegeben werden, vorwiegend in Statusmeetings oder Einzelbesprechungen, so genannten One2One, stattfinden. PL1 ergänzte hierbei, dass die Einzelbesprechungen fix gesetzt sind und alle zwei bis drei Wochen stattfinden. Auch PL2 äusserte, dass die Zeitpunkte definiert seien, wann sowohl die One2One als auch die Statusmeetings stattfinden.

Die One2Ones sind nach PL3 ein Gefäss, in welchem die Projektleitung sagen kann, wenn sie Hilfe braucht. Auch in den Statusmeetings reflektieren laut PL1 die Projektleitungen, wie es ihnen geht und wo sie in ihren Projekten stehen.

„Und darüber bereden wir unter anderem wie es so geht und tatä, aber wir reden auch über die einzelnen Projekte. Also das man das auch nochmals reflektiert hat“ (PL1, Zeilen 713-714).

Dabei ergänzte PL1 noch, dass projektbezogene Themen in einem OneNote (Microsoft) festgehalten und danach im SharePoint veröffentlicht werden, zu dem alle Zugang haben. Dem widerspricht PL2 mit der Aussage, dass diese befragte Person ihren Staus in einem Excel übergibt und sie so auch ablegt. Dies lässt vermuten, dass hier keine Einheitlichkeit besteht, wie die Inhalte festgehalten und abgelegt werden. Als weiteren Inhalt der Rückmeldungen an TLPM nannte PL3 auch noch lessons learned.

4.2.7 Status Update Meetings

Status Update Meetings sind Treffen, in welchen sich das Projektteam mit der Projektleitung über den aktuellen Arbeitsstand der einzelnen Projektmitarbeitenden und den Status des Projektes austauschen. Diese Subkategorie konnte anhand ihrer Codes in die SSK „Teilnehmer“ der Treffen,

„Inhalt“, welcher in den Meetings besprochen wird, und „Häufigkeit“, also die Frequenz, mit der die Treffen stattfinden, aufgesplittet werden.

4.2.7.1 Teilnehmer

Die Personen, welche an den Status Update Meetings teilnehmen, sind laut PL2 grundsätzlich alle, also das gesamte Projektteam sowie die entsprechende Projektleitung. PM1 und PM2 widersprachen dem jedoch indirekt, indem sie äusserten, dass in der Praxis wirklich nur die Personen teilnahmen, welche es auch wirklich braucht. PM1 betonte hierbei, dass es ansonsten sehr ineffizient wäre.

„Genau, also sie werden organisiert fürs ganze Projektteam und einfach die, welche wirklich benötigt werden kommen dann in den Call. Ähm weil sonst wäre es extrem ineffizient, wenn man dann irgendwie 15 Leute jede Woche eine halbe Stunde oder Stunde, wenn die zusammensitzen würden“ (PM1, Zeilen 125-128).

PM4 ergänzte, dass die Status Update Meetings auch als Telefonkonferenz stattfinden können, indem sie über Skype die Teammitglieder zuschalten, welche nicht am selben Standort sind.

4.2.7.2 Inhalt

Bei allen vier Aussagen der drei Befragten (PL1, PL3, PM4) zeigt sich, dass der Inhalt der Meetings auf rein arbeitstechnischer Ebene ist. PL1 erwähnte, dass sie als Projektleitung die Themenbereiche bereits im Voraus in einem Dokument vorbereitet und die Teammitglieder reinschreiben, welche Themen aktuell sind. Im Meeting werden nach PL1 dann die neusten Erkenntnisse durchgegangen und Probleme wenn möglich gemeinsam gelöst. Weiter erwähnte PL1, dass die nächsten bevorstehenden Meilensteine angeschaut und die Taskleisten überarbeitet werden. Auch PL3 erzählte, dass in jedem Meeting die Status sowie offene Fragen der einzelnen Projektteilnehmenden abgefragt werden.

„Machst die Runde, habt ihr noch was zu sagen. Ja eben, dann findest du ja auch raus was sonst so läuft“ (PL3, Zeilen 372-373).

4.2.7.3 Häufigkeit

Aus sämtlichen 15 Aussagen, welche von allen insgesamt acht befragten Projektmitarbeitenden und Projektleitungen getätigt wurden, kommt klar heraus, dass die Status Update Meetings von den Projektleitungen individuell gehandhabt werden. Es zeigte sich, dass die Häufigkeit, mit der diese Meetings stattfinden, weder vorgegeben noch festgelegt ist. Die Projektleitung PL1 äusserte hierzu, dass die von ihr organisierten Meetings unabhängig von der Projektgrösse im Minimum alle zwei Wochen stattfinden. Die Statustreffen bei grösseren Projekten finden bei PL1 einmal in der Woche statt. Auch PL2 nutzt den Zwei-Wochen-Rhythmus als Regelmässigkeit. Dabei kann es sein, dass es zwischendurch so genannte Abstimmungsmeetings gibt. Diese sind jedoch flexibel und wiederholen sich nicht. Die dritte befragte Projektleitung (PL3) berichtete, dass es für sie zwar auch normal ist, dass ein Treffen alle zwei Wochen stattfindet, sie aber bei ihren eigenen Projekten durch die ganze Dauer lediglich zwei Status Update Meetings macht. Diese finden am Anfang beim Kick Off und am Ende beim Apéro statt. Zwischendurch, so befand PL3, sei es nicht nötig.

Alle diese Aussagen der Projektleitungen werden auch von den fünf befragten Projektmitarbeitenden einheitlich gestützt.

„Sehr unterschiedlich, also sehr unterschiedlich würde ich sagen. Das letzte hatte ich bei TLPM und dann haben wir alle zwei Wochen einen Call gehabt. Aber es gibt auch andere Projekte, da haben wir am Anfang ein Kickoff und that's it. Und eigentlich nur wenn etwas schiefläuft, dann haben wir einen Call. Zum Lösen, hey was ist das Problem, wie wollen wir es angehen und ja. Wie fahren wir da weiter. Aber sonst ist es wirklich sehr unterschiedlich und auch sehr Projektleiter abhängig. Es gibt von dem her nicht wirklich einen Standard, der sagt hey wir sitzen wöchentlich zusammen, also es ist wirklich sehr Projektleiter abhängig“ (PM3, Zeilen 108-114).

4.3 Feedback SOLL

In dieser HK geht es darum, wie ein Feedback idealerweise gestaltet sein sollte, damit es die Projektteams und die jeweilige Projektleitung sowohl im menschlichen als auch im sachlichen Bereich weiterbringt. Feedback SOLL kann dabei aufgeteilt werden in den Zeitpunkt, also wann dieses Idealfeedback in den Projektmanagementprozess eingebaut werden soll, und den Inhalt, also was die inhaltlichen Aspekte sein sollten, welche darin behandelt werden. Dabei wird auch die Sicht der Befragten berücksichtigt, wer an diesen Feedbacks teilnehmen soll (Teilnehmer) und wie die aktuelle Kommunikation verbessert werden könnte, damit sie dementsprechend auch in den Feedbacks wirken kann (Gestaltungsvorschläge Kommunikation). Die Subkategorie Gestaltungsvorschläge Kommunikation ist dabei in die SSK Standardisierung, Optimierung Status Update Meetings und schriftliches Festhalten aufgeteilt.

4.3.1 Einbau in den Projektmanagementprozess

PL1 schlug vor, die Feedbacks immer bei den Meilensteinen einzubauen. Dies ist gemäss dieser Projektleitung am einfachsten, da die Meilensteine pro Projekt auf das Lieferobjekt zugeschnitten sind und daher die Sinnhaftigkeit für die Feedbacks so wirklich gegeben ist. Auch die Projektleitung PL3 erwähnte die Idee, die Feedbacks in jedem Projektschritt einzubauen. Diese Projektleitung würde sie jedoch jeweils an die Schnittstellen knüpfen, bei welcher das Projekt weitergegeben wird. Dies ergäbe eine Art Feedbackübergabe, bei welcher die wichtigen Informationen an die nächste Stelle weitergegeben werden.

„Also, wenn der Sales beim Kunden, Feedback an den Nächsten oder was hast du gemacht. Was ist speziell was muss man beachten? Wenn du nichts weisst, läufst du rein und machst genau denselben Fehler. Dann beim Projektleiter Kickoff beim Kunden ab Gespräche und das weiter ins Kernteam. Kernteam nachher an den Betrieb. Betrieb nachher wieder zurück an den SDM. Es lebt eigentlich von der Kultur Feedback wo der nächste immer eine Schnittstelle hat zum Feedback“ (PL3, Zeilen 466-471).

PM2, PM3 und PM4 äusserten keinen spezifischen idealen Zeitpunkt, wann ein Feedback stattfinden sollten, sie betonten jedoch, dass es unbedingt fix eingebaut werden sollte. PM5 ergänzte hierzu noch, dass es auf die Länge des Projektes ankomme. Wenn es ein längeres Projekt sei, dann ist es nach PM5 sinnvoll, fixe Termine zu setzen. Wenn das Projekt eine kürzere Dauer hat, beispielsweise nur zwei Monate, dann reicht es nach diesem Teammitglied, wenn ein Feedback im letzten Status Update Meeting eingebaut wird. PM4 spezifizierte, dass die Feedbacks zwar einen fixen Platz im Projekt haben sollten, sie jedoch dann durchgeführt werden sollen, wenn es das Projektteam für sinnvoll hält. Die Feedbacks sollten also fix in den Projektmanagementprozess eingebaut, jedoch der Zeitpunkt der Durchführung flexibel gestaltet werden. Dem stimmt auch PM1 zu. So äusserte dieses Projektmitglied Bedenken, dass, wenn die Feedbacks fix eingebaut werden, sie dann gezwungenermassen durchgeführt werden müssen. Auch PL2 betonte, dass weniger mehr ist und dass zuerst mit weniger begonnen werden sollte und die wenigen Feedbacks dafür ernst genommen werden müssen.

4.3.2 Inhaltliche Aspekte

Aus den Aussagen von PL3, PM3 und PM4 lässt sich klar schliessen, dass kein Bedürfnis vorhanden ist, in den Feedbacks über zwischenmenschliche Dinge zu reflektieren. So wünschte sich PM3, mehr Feedback vom Kunden abholen zu können, da oft erst im Nachhinein erfahren wird, ob im Projekt etwas nicht gut war. PM4 betonte, dass diese projektmitarbeitende Person kein Feedback auf persönlicher Ebene aufgezwungen bekommen möchte.

„Nein es muss ja nicht aufgezwungen werden, dass man Feedback geben muss. Aber ja, finde ich auch schwierig, wenn du keines hast oder nicht für notwendig hältst. Wieso sollst du müssen, ein Feedback geben?“ (PM4, Zeilen 370-372).

Auch PL3 äusserte, dass ein Feedback auf arbeitstechnischer Ebene bei einer Weitergabe des Projektes benötigt wird, da ansonsten die nächste Person keine Ahnung habe, was auf sie zukommt. Als zwei der sieben Befragten, welche sich zu dieser Kategorie äusserten, warfen PM5 und PM1 die

zwischenmenschliche Ebene auf. So erläuterte PM5, dass in den Feedbacks zum einen angeschaut werden sollte, was auf technischer Ebene noch zu lösen ist und zum anderen Rückmeldungen auf persönlicher Ebene stattfinden sollten. Diese steigern nach PM5 die Motivation während der Arbeit. PM1 hingegen ist zwar dankbar um ein Feedback, wenn ein Fehler von der befragten Person gesehen wird, möchte jedoch ansonsten grundsätzlich keine Feedbacks im Team.

4.3.3 Teilnehmer der Feedbacks

Die Aussagen darüber, wer an diesen Feedbacks teilnehmen sollte, teilen sich darin auf, welcher Inhalt kommuniziert wird. PL1 erwähnte, dass zuerst herausgespürt werden sollte, ob die Teams dafür bereit sind. Die Feedbacks müssen in der allgemeinen Stimmung getragen werden, damit sich die Projektteilnehmenden trauen, Kritik zu äussern und keine Angst vor Konsequenzen haben müssen. Dabei soll nach PL1 das gesamte Projektteam teilnehmen. PL2 differenzierte hier etwas und schlug vor, diejenigen einzubeziehen, welche das Thema des Feedbacks betrifft. PL3 hingegen hätte nur die Personen eingeladen, die es in ihrer späteren Arbeit auch betrifft. Dies deshalb, da es sonst zu viele Informationen für alle Beteiligten wäre. Dabei bezog sich PL3 auf die technische Ebene als Inhalt der Feedbacks. Auch PM5 wählte bei sachlichem Inhalt eine reduzierte Anzahl Teilnehmer. So würde PM5 die Teilnehmenden so gruppieren, wie sie zusammenarbeiten.

„Oder auch mehrere von einem Teil, die involviert sind, auch die zusammen, aber nicht einer vom Netzwerk zusammen mit den andern. Das man sich auch etwas wohler fühlt und offen sprechen kann. Ohne dass man Angst haben muss, was man sagt. Ich denke, das bringt auch am meisten. Sonst ist die Tendenz, dass die Leute sich etwas zurückhalten“ (PM5, Zeilen 445-448).

Wenn es in Feedbacks um einen Inhalt auf persönlicher Ebene ging, dann äusserten PL3, PM1, PM2 und PM4 einstimmig, dass diese Rückmeldungen unter den Betreffenden eins zu eins stattfinden sollten. Findet sich so keine Lösung, dann, äusserten die Befragten, sollte die zuständige Projektleitung hinzugezogen werden.

4.3.4 Gestaltungsvorschläge Kommunikation

In dieser SK geht es darum, wie die aktuelle Kommunikation verbessert werden könnte, damit sie dementsprechend auch in den Feedbacks wirken kann.

4.3.4.1 Standardisierung

Das Bemerkenswerte an dieser SSK ist, dass sie nur Statements beinhaltet, welche von Projektmitarbeitenden geäußert wurden. Daraus kann geschlossen werden, dass die Standardisierung und Vereinheitlichung der bestehenden Kommunikation und dem Informationsaustausch ein hohes Anliegen der Projektmitarbeitenden ist. PM1, PM2 und PM3 betonten, dass eine zu grosse Vielfalt an Dokumentenablagen vorhanden ist, welche zurzeit in den Projektteams der UMB AG genutzt wird.

„Weil ich muss jedes Mal wieder neu suchen und dass ist mega mühsam. Weil alles immer anders heisst. Für Buchungen genau gleich, sie können es ja selber erstellen, heisst immer anders, du hast andere Positionen, ist ein Chaos. Mit den Files genau das Gleiche. Einmal macht man es so, einmal macht man es so. Aber es sind immer die gleichen Arten von Projekten und dass müsste eigentlich immer gleichlaufen“ (PM2, Zeilen 658-663).

PM3 ergänzte hierzu, dass es darauf ankomme, welchen Kanal die aktuelle Projektleitung gerade präferiert. Je nach Projektleitung wechselt also der Kommunikationskanal und die entsprechende Dokumentenablage. Für die Projektmitarbeitenden bedeutet dies, so betonten alle drei Befragten, dass sie immer wieder neu und mühevoll die Informationen für das jeweilige Projekt suchen müssen. Für PM1 fehlt eine Einheitlichkeit darin, wie die Projekte und die Informationen darüber abgelegt sind. Auch PM1 wünscht sich, dass die Informationen zentraler abgelegt werden und PM3 schlägt eine Fachgruppe vor, welche sich um die Standardisierung kümmert. PM2 betonte zusätzlich, dass alle Projektteams dieselben Dokumente haben sollten, um das aktuelle Chaos beseitigen zu können. Dabei schlug PM3 vor, dass zusätzlich ein Ort geschaffen werden sollte, wo

die Projektleiter den aktuellen Status des Projektes auflisten und die Projektmitarbeitenden ihren Status eintragen können. PM3 sprach sich dabei für SharePoint als diese Ablage aus.

PM5 äusserte als weitere Standardisierung der Kommunikation, dass die Projektleitungen die Verantwortung übernehmen, Informationen zu verteilen, wenn ein Teammitglied in einem Meeting nicht dabei sein kann. Dabei soll nach PM5 ein Informationsfluss entstehen, welcher von der Projektleitung ins Projektteam und wieder zurück fließt.

4.3.4.2 *Optimierung Status Update Meetings*

In dieser SSK geht es um Möglichkeiten, wie die Status Update Meetings verbessert werden können, um auch dort eine effektivere Kommunikation zu ermöglichen. Dabei sind die Aussagen der drei Befragten PM2, PM3 und PM4 vorwiegend auf die Frequenz, also wie oft die Status Update Meetings stattfinden sollten, bezogen. PM3 und PM4 sprachen sich fix für jede zweite Woche aus. PM4 fügte an, dass jede Woche zu viel wäre.

„Ich glaube alle zwei Wochen ist eine gute Menge. Jede Woche ist fast etwas viel. Weil unter Umständen kannst du in einer Woche nicht an diesem Projekt arbeiten, sondern musst an anderen Projekten. Und dann sagst du ja, ich habe noch nichts Neues“ (PM4, Zeilen 484-486).

PM2 würde die Meetings jeweils fix am Anfang und Ende des Projektes, sowie dazwischen jeweils bei den Meilensteinen einführen.

4.3.4.3 *Schriftliches Festhalten*

PL3, PM2 und PM4 äusserten, dass sie, wenn die Feedbacks zwischenmenschlicher Natur sind, diese grundsätzlich nicht festhalten würden. Bei aufgabenbezogenem Inhalt der Rückmeldungen hingegen würden PL2 und PM2 diese schriftlich festhalten und sie allen, also auch den anderen Projekten, zugänglich machen. PM2 schlug dabei für diese Optimierungen ein System vor, auf welches dann alle Informationen mit diesem Inhalt einfließen sollen.

„Ja also, wenn es um Optimierung geht, müsste es halt irgendetwas geben, wo man das einfließen lassen könnte natürlich, irgendein System oder sonst irgendetwas. Aber aus allen Projekten natürlich Dinge, Informationen einfließen“ (PM2, Zeilen 526-528).

PM5 äusserte, dass die festgehaltenen Informationen am besten intern im Projektteam selber gehalten werden sollen. Gemäss PM5 sollte die Projektleitung die Schlüsselpunkte in einem OneNote festhalten und danach per Email eine Kurzfassung an die Projektmitarbeitenden senden.

Im Gegensatz dazu würde PL2 die Informationen ganz für sich selber schriftlich festhalten, ohne sie zu veröffentlichen.

4.4 Projektmanagement

In dieser HK geht es darum, wie die Projekte in der UMB AG ablaufen. Dabei liegt der Fokus auf der Abschlussphase und insbesondere auf der Gestaltung des Projektabschlusses. In der entsprechenden Subkategorie sind die Aussagen darüber, ob ein Projektabschluss in den Projektteams vorhanden ist und wie dieser gestaltet ist, aufgeführt.

4.4.1 Gestaltung Projektabschluss

Aus acht der 16 Aussagen der Projektleitenden und Projektmitarbeitenden wurde deutlich, dass es einen offiziellen Abschluss bei grossen fertigen Projekten gibt. Dieser findet meist in Form eines Apéros statt, bei welchem zusammen mit dem Kunden die Erfolge gefeiert werden. PL1 ergänzte, dass stattdessen auch manchmal ein Essen stattfindet, zu welchem das gesamte Projektteam mit dem Kunden eingeladen ist.

„Ähm das ganze Projektteam ist eingeladen, ob dann alle kommen ist so eine Sache, aber in der Regel funktioniert das recht gut“ (PL1, Zeilen 314-315).

Welche dieser beiden Möglichkeiten schliesslich organisiert wird, ist laut der Aussage von PL3 davon abhängig, wie erfolgreich das Projekt war. Sind die Ergebnisse nicht so gelungen ausgefallen, muss das Budget für den Abschluss je nachdem erkämpft werden.

Meistens aber, so betonte PL3, gibt es aber schon einen finanziellen Beitrag, damit ein Abschluss ermöglicht werden kann. Auch PL1 und PM4 äusserten, dass, ausser bei Kleinstprojekten, immer ein Apéro stattfindet. Apéros finden somit, aus diesen Aussagen schliessend, um einiges öfter statt als die Projektabschlussessen. Die bestätigte PM2 auch, in dem diese befragte Person äusserte, dass sie bisher nur ein bis zweimal ein solches Essen in ihren Projekten erlebte. Neben dem Abschluss mit dem Kunden zusammen gibt es nach PM5 kein reines internes Zusammenkommen nach dem Motto „wir haben es geschafft“. Laut dieser befragten Person fehlt auch die Zeit dafür, da meist schon die nächsten Projekte anstehen. Auch PL1 und PM1 erklärten die Aufgaben, welche zum internen Abschluss dazugehören, als arbeitsbezogen. Eine befragte Person (PM3) erwähnte hingegen, dass sie als Abschluss bei kleineren Projekten schon allein im Team essen waren. Generell betonte aber auch PM3, dass offiziell für das Projektteam kein eigener Abschluss vorgesehen ist. Dies unterstützte PL3 auch mit der Aussage, dass es der Projektleitung überlassen ist, ob sie intern noch etwas organisiert. PL1 und PL2 erwähnten als letzten Punkt des Projektabschlusses noch ein 360° Feedback, welches nach offiziellen Richtlinien von jedem Projektmitglied ausgefüllt und an die Projektleitung ausgehändigt werden sollte. Beide Befragten betonten jedoch, dass sie ein solches noch nie bekommen haben.

4.5 Lessons learned

In dieser HK geht es um ein Resümee, welches am Ende des Projektes stattfindet und mit dem ganzen Projektteam durchgeführt wird. Dabei sitzen alle Projektteilnehmenden sowie die Projektleitung nochmals zusammen und reflektieren die Stärken und Schwächen des durchgeführten Projektes. Lessons learned als HK ist in die SK IST Zustand, Bedarf und SOLL Gestaltung aufgeteilt. Die SK SOLL Gestaltung besteht dabei aus den SSK Teilnehmer, Inhalt, Einbau in Projektmanagementprozess, schriftliches Festhalten und sonstiges.

In der SK IST Zustand geht es darum, ob so etwas wie lessons learned bereits in der UMB AG vorhanden ist und gelebt wird. Der Bedarf meint, inwiefern eine Nachfrage für die Einführung von lessons learned in den Projektteams besteht. Aussagen darüber, wie die lessons learned gestaltet

sein sollten, damit es den Projektteilnehmenden und den Projektleitenden etwas bringt, sind in der SK SOLL Gestaltung, sowie deren vorher aufgezählten SSK erfasst.

4.5.1 IST Zustand

PM2, M4 und PM5 äusserten, dass im Projektteam selbst keine lessons learned stattfinden. Zwar findet laut PM1 im Team eine gewisse Reflexion darüber statt, was gut war und was nicht, und das wird auch an die Projektleitung weitergegeben, doch betonte PM1, dass wirkliche lessons learned mit einem gemeinsamen Zusammensitzen so nicht stattfinden.

„Das macht man eigentlich nie. Es sind alle froh, wenn das Projekt abgeschlossen ist und wollen dann mit dem nichts mehr zu tun haben“ (PM2, Zeilen 237-239).

PM5 ergänzte, dass im Gegensatz dazu lessons learned unter den Projektleitenden in gewisser Form stattfinden. So treffen sich, nach PL1, die Projektleitungen in einem Status Meeting alle zwei Wochen, werfen ein Thema auf und besprechen dies. PL3 bestätigte ebenfalls, dass Themen gestreut werden, relativierte jedoch, dass es professioneller gestaltet sein könnte und im Moment die Verantwortlichkeiten und Ressourcen dazu fehlen.

4.5.2 Bedarf

Aus den sieben Aussagen der Befragten (PL3, PM1, PM2, PM3, PM5) zeigte sich, dass ein grundsätzliches Interesse an der Einführung der lessons learned in den Projektteams besteht.

„Ich denke schon, dass etwas da ist, aber nicht so schön formuliert. Könnten wir sicher noch machen, das wäre nicht so schlecht. Eine Notwendigkeit wäre eigentlich schon da“ (PM3 Zeilen 192-193).

PM5 differenzierte hierzu, dass es vor allem dann sinnvoll wäre, wenn der Inhalt alle betrifft und die Informationen ohne die lessons learned die anderen Projektteams nicht erreichen würde. Aus der Sicht der Projektleitung (PL3) wurde gesagt, dass bereits etwas in ähnlicher Form vorhanden ist, jedoch kein einheitliches System vorhanden ist.

„Ja, wir untereinander haben das. Die anderen haben auch was. Das ist so, jeder hat ein bisschen irgendwas und jeder shared. Aber es fehlt noch so ein bisschen vielleicht so was Grösseres“ (PL3, Zeilen 170-171).

4.5.3 SOLL Gestaltung

Die Ideen, Vorstellungen und subjektiven Einschätzungen der Befragten dazu, wie die lessons learned gestaltet sein sollten, damit es den Projektteams etwas bringt, sind in die nachfolgenden SSK aufgeteilt.

4.5.3.1 Teilnehmer

Die Aussagen der Befragten darüber, wer an den lessons learned teilnehmen sollte, sind bis auf eine Aussage einstimmig, dass sowohl die zuständige Projektleitung als auch alle Projektmitarbeitenden anwesend sein sollten. PM5 ergänzte dabei, dass es sinnvoll wäre, eine Person aus dem SDM (Service Delivery Management) dabei zu haben. Dies begründete das Projektmitglied damit, dass dem SDM das Projekt nach der Fertigstellung übergeben wird. Die Person aus dem SDM ist danach für das Management des Kunden zuständig.

PM2 ergänzte als eine Option, dass die Teilnehmer der lessons learned sowohl physisch als auch digital teilnehmen können. Denn dann, äusserte PM2, könnten mehr Projektmitarbeitende erreicht werden, als wenn alle Mitglieder physisch erscheinen müssten.

Die eine Aussage, welche sich dagegen aussprach, alle Projektmitarbeitenden in die lessons learned einzubeziehen, stammt von der Projektleitung PL3. PL3 berichtete von der Idee, einen Lead Architekt aus dem Projektteam zu ernennen, welcher am Ende des Projektes bei den einzelnen Teilnehmenden die Meinungen abholt und sie in den lessons learned weitergibt.

„Und würde demjenigen die Verantwortung vielleicht übertragen. Ich würde nicht dem Giesskannenprinzip verfallen. Sondern vielleicht dem Lead Architekt oder einem, der so bisschen die Hoheit hat, sagen am Schluss, was würdest du besser machen? Und er muss

dann für die einzelnen, die abholen das konsolidieren und so. Sonst hast du nachher, das wird nicht funktionieren“ (PL3, Zeilen 197-201).

4.5.3.2 Inhalt

Auch in der Hinsicht, was in den lessons learned besprochen werden sollte, sind sich die Befragten einig. PM2 betonte dabei am deutlichsten, dass die befragte Person gerne über Sachliches reflektieren möchte, da es ansonsten sehr schnell verletzend für die einzelnen Teilnehmenden werden kann. Die Hauptinhalte der lessons learned sollten nach PM2 vorwiegend technische Dinge sein. PL3 schlug vor, mittels Brainstormings das Projekt mental nochmals durchzugehen und zu schauen, was geplant war und was nicht gelaufen ist, wie es sollte. Dabei sollten die so aufkommenden Themen nach PL3 in ein Schema gebracht werden. Auch PM3 und PL2 sehen den inhaltlichen Schwerpunkt der lessons learned beim Reflektieren von Positivem und Negativem und dem Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen. PM5 ergänzte hierbei noch, dass die aufkommenden Themen in Teilbereiche aufgeteilt und kategorisiert werden sollen, und dann von der Projektleitung in einer Email zusammengefasst und an alle verschickt werden.

„Und dann kann die Projektleitung vielleicht das Online nochmals zusammenfassen, da kann sie nochmals wie kategorisieren, da kann sie sagen, ja es ist mehr an der Kommunikation gelegen, ja es ist mehr an der Technologischen Mittel gelegen etc. und kann das im Mail oder sonst nochmals zusammenfassen. Ist vielleicht auch für die anderen Teams, Sales, Managementebene noch interessant“ (PM5, Zeilen 236-239).

4.5.3.3 Einbau in Projektmanagementprozess

Die 12 Aussagen darüber, in welchem Prozessschritt die lessons learned eingebaut und wie fix sie verankert werden sollten, zeigen alle klar auf, dass sie sicher am Ende stattfinden sollen. PM5 spezifizierte dabei die letzten zwei, drei Status Update Meeting als möglicher Termin dafür. Etwas mehr als die Hälfte aller befragten Personen (PL1, PL2, PM1, PM2, PM4) sprach sich zusätzlich für mindestens einen weiteren Termin aus, in welchem ein lessons learned durchgeführt werden soll.

Dabei schlugen PM1 und PM2 vor, dass, wenn eine Notwendigkeit besteht gewisse Dinge anzusprechen, dies flexibel im Verlauf des Projektes geschehen soll. PM4 hingegen möchte ein zweites lessons learned lieber fix in der Hälfte des Projektes einbauen. Die Projektleitungen PL1 und PL2 gingen in ihrer Vorstellung noch weiter und warfen den Vorschlag auf, die lessons learned an die jeweiligen Meilensteine zu knüpfen. Immer, wenn ein Meilenstein erreicht ist, nach PL1 aus dem entstandenen Teilprodukt Lehren gezogen werden, was im nächsten Schritt besser gemacht werden kann. Auch PL2 nannte einen wichtigen Grund für die Verankerung der lessons learned in den Meilensteinen:

„Also eigentlich in allen Steps drinnen sollte es lessons learned geben, weil ich habe auch festgestellt, jetzt in früheren Projekten nicht in der UMB, dass wenn man lessons learned irgendwie nur am Schluss reinpackt, ist das Projekt abgeschlossen und niemanden mehr interessiert es was nicht gut gelaufen war. Darum denke ich, ist es auch situativ wichtig wo man die einbaut“ PL2, Zeilen 152-156).

Auch PM3 unterstütze die Idee, dass die lessons learned verankert werden sollen. Nach dieser befragten Person sollten bereits am Anfang des Projektes die Daten fixiert werden, wann diese Treffen stattfinden. PM3 begründete dies mit dem vollen Terminkalender, welcher immer viele Kundentermine beinhaltet.

4.5.3.4 Schriftliches Festhalten

In dieser SSK geht es darum, ob und wie die lessons learned schriftlich festgehalten werden sollten, damit sie auch wieder auffindbar und für weitere Beteiligte zugänglich sind. Darüber, dass die lessons learned schriftlich festgehalten werden sollen, besteht bei den Befragten PL3, PM1, PM4 und PM5 Einigkeit. Die Vorschläge, wie sie festgehalten werden sollen, variieren. So äusserte PM1, dass die erarbeiteten Fazits am besten auf einer Plattform festgehalten und anhand ihrer Inhalte strukturiert werden sollten.

„Und diese sind so strukturiert, vielleicht eben nach projekttechnischer Natur. Also Projektmanagement-mässig. Ähm was der Projektleiter gelernt hat oder was er in Zukunft besser machen möchte. Dass er das dort niederschreibt. Und den technologischen Aspekt wäre dann eher für die Engineers gut, die dann auch die Arbeit machen“ (PM1, Zeilen 566-569).

Dabei sollen die Inhalte nach PM1 für alle zugänglich sein. PM5 hingegen äusserte, dass die Inhalte auf einer solchen Plattform (SharePoint) zu publik seien und die befragte Person deshalb die lessons learned in einem Mail festhalten würde. Dabei können, betonte PM5, diejenigen involviert werden, die es wirklich betrifft.

4.5.3.5 Sonstiges

In diese Subsubkategorie wurden Äusserungen codiert, welche wichtige Informationen über mögliche Bedingungsfaktoren sowie eine mögliche Gestaltung der lessons learned enthielten, aber zu keiner spezifischen Kategorie zugeordnet werden konnten.

Dabei wurde von einer Person (PM3) angesprochen, dass im Generellen für die lessons learned eine Kultur geschaffen werden muss, welche Fehler erlaubt und diese nicht als negativ empfindet, sondern als Potential für Verbesserungen sieht. Auch die Projektleitung PL3 unterstützt diesen Gedanken, indem sie äusserte, dass diese Kultur beziehungsweise Stimmung von der jeweiligen Projektleitung geschaffen und getragen werden sollte. Auch PM5 sieht bei der Projektleitung für die Umsetzung der lessons learned eine grosse Verantwortung. Dies jedoch in der Form, dass sich die zuständige Projektleitung bereits während des Projekts Notizen macht und Informationen bei den Projektmitarbeitenden abholt. Diese Informationen bringt sie dann in die lessons learned mit ein und rekonstruiert und analysiert, wie sich die Dinge entwickelt haben. Dies unterstützte auch PM2 mit seiner Aussage.

„Und sonst müsste es halt irgendwie die Aufgabe des Projektleiters sein, diese Informationen zu sammeln. Oder, er hört ja meistens schon, wenn es nicht gut läuft, weil dann, wenn er das

nicht hört, läuft ja sowieso schon etwas falsch. Wenn er etwas nicht weiss, was im Projekt nicht gut läuft. Also kann er es ja grad so gut ähm aufnehmen und so“ (PM2, Zeilen 540-544).

4.6 Beantwortung Fragestellung

Anhand der erhaltenen Ergebnisse kann nun die Fragestellung beantwortet werden.

a. Welche inhaltlichen Aspekte sollten im Feedback enthalten sein?

Die Inhalte der am häufigsten geäußerten Rückmeldungen in den Projektteams sind vor allem aufgabenbezogener Natur. Dazu gehören unter anderem der aktuelle Arbeitsstand sowie der technische Austausch. Interpersonelle und auf das Individuum bezogene Feedbacks wie beispielsweise Kritik finden bilateral und häufig in der Kaffeeküche statt. Dabei überwiegen jedoch die arbeitsbezogenen Feedbacks deutlich. Ein Bedürfnis für mehr zwischenmenschliche Feedbacks existiert kaum. Der Wunsch nach einem verstärkten Austausch besteht auf aufgabenbezogener Ebene, in Bezug auf die Weitergabe des aktuellen Projektstandes an alle Projektteilnehmenden, der Reflektion der Projekte auf positive und negative Aspekte sowie der Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten. Die erarbeiteten Verbesserungen sollen schriftlich festgehalten werden, damit auch andere Projektteilnehmende Zugang haben und davon lernen können. Auch die Inhalte über den aktuellen Status des Projektes sollen dokumentiert werden. Hierbei ist wichtig, dass die dafür notwendigen Dokumente standardisiert und in einer einheitlichen Ablage festgehalten sind, damit die Informationen schnell und ohne Mühe von allen Beteiligten gefunden werden.

b. In welcher Form sollte das Feedback stattfinden?

Grundsätzlich besteht in den Projektteams der UMB AG zwar eine Feedbackkultur, sie wird aber nicht „offiziell“ ausgelebt. Dies liegt vor allem daran, dass Feedbacks kein fixer Bestandteil in der Projektstruktur sind. Rückmeldungen finden vorwiegend in Form von Status Update Meetings statt, bei welchen es um den Austausch der jeweiligen Arbeitsstatus der Projektmitarbeitenden geht. Wie

oft die Statusmeetings stattfinden wird individuell von den Projektleitungen gehandhabt. Zwischen den Meetings wird der Arbeitsstatus in Form eines Emails von den Projektmitarbeitenden an die Projektleitung mitgeteilt oder umgekehrt eingefordert. Auch hier ist die Handhabung und Regelmässigkeit des Austausches individuell und von der Projektleitung bestimmt. Unter den Projektleitungen selbst findet etwas mehr Austausch in einer lessons-learned-ähnlichen Form statt. Doch auch diese Rückmeldungen sind weder fix noch als einheitliches System aufgebaut.

Die vorhandenen Status Update Meetings sind eine passende und funktionierende Form für den Austausch des Arbeitsstatus. Sie sollten als solche beibehalten werden, aber zukünftig in ihrer Häufigkeit standardisierter stattfinden. Auch die Status Emails sollten durch definieren, ob sie eine Bring- oder Holschuld sind, vereinheitlicht werden. Hierbei sollte einheitlich werden wo der aktuelle Projektstatus abgebildet ist, sodass er für alle Projektbeteiligten sichtbar ist.

Ergänzend dazu eignen sich lessons learned als eine zusätzliche „Feedbackform“, die neu einzuführen sein wird. Sie sind dafür konzipiert, Projekte auf ihre Stärken und Schwächen zu reflektieren und daher von ihrer Struktur her in der Lage, den Wunsch nach mehr Projektbasierter Reflexion zu gewährleisten. Dadurch, dass sie flexibel eingesetzt werden können sind lessons learned auf die Bedürfnisse der Projektteams der UMB AG individuell anpassbar. Dies ermöglicht einen vermehrten Austausch über und eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Projekt und bietet den Projektmitarbeitenden so eine Plattform um Wünsche und Anliegen zu äussern, welche auch gehört werden. Dies fördert den Austausch untereinander im Team und zu der Projektleitung.

c. Wer sollte an diesen Feedbacks teilnehmen?

In den Status Update Meetings nimmt zwar offiziell das gesamte Projektteam teil, tatsächlich sind jedoch meist nicht alle, respektive nur jene, welche etwas beitragen können anwesend. Dabei ist ein Teil des Projektteams per Skype zugeschaltet. Dies funktionierte in dieser Form bisher als zeiteffiziente Methode gut, deshalb kann sie beibehalten werden. Voraussetzung dafür ist jedoch wieder die Einsehbarkeit in den aktuellen Projektstatus aller Beteiligten.

In den lessons learned wiederum sollte das gesamte Projektteam teilnehmen. Nur so kann gewährleistet werden, dass eine vollumfängliche Reflexion des Projektes stattfindet und alle Projektteilnehmenden angehört werden.

d. Wo im Projektmanagementprozess sollte es eingebaut werden?

Die Status Update Meetings finden fix am Anfang als Kick Off und am Ende des Projektes in Form eines Apéros zusammen mit dem Kunden statt. Dazwischen sind sie individuell gehandhabt. Trotzdem sind sie ein fixer Bestandteil im Projektmanagement welcher so beibehalten werden soll. Auch die Status Emails sind ein mehr oder weniger fixer Bestandteil des Projektmanagements.

Bei den lessons learned ist es relevant, dass sie fix ins Projektmanagement der UMB AG eingebaut werden. Da bei den Projekten verschiedene Teammitglieder zu unterschiedlichen Zeiten mitarbeiten ist es sinnvoll, dass lessons learned bereits während den verschiedenen Projektphasen stattfinden.

Dafür bieten sich die Meilensteine, also erreichte Teilziele des Projektes, als idealer Zeitpunkt an da dort das Projekt oftmals einer weiteren Person aus dem Team übergeben wird. Auch am Ende des Projektes macht es nochmals Sinn das Projektteam zu versammeln und das fertige Projekt zu reflektieren. So entsteht auch ein Abschluss im Projektteam, welcher wiederum eine Austauschplattform für die Projektmitarbeitenden unter sich bildet.

Wie sollte künftig ein Feedback in der UMB AG für die Projektteams gestaltet sein, um den gegenseitigen Austausch untereinander und zu der Projektleitung zu verbessern?

Die vorhandenen Status Update Meetings sollen in ihrer jetzigen Form beibehalten aber in ihrer Häufigkeit standardisiert werden. Auch die Status Emails sind soweit zweckdienlich. Es sollte jedoch definiert werden, ob sie eine Bringschuld der Projektmitarbeitenden oder eine Holschuld der Projektleitenden sind. Der aktuelle Projektstatus jedes laufenden Projektes sowie die entsprechenden Dokumente sollten so abgelegt sein, dass sie für alle Projektteilnehmenden auffindbar und einsehbar sind.

Als einen optimalen Zusatz sollen neu lessons learned stattfinden. Sie bilden eine Plattform für die Anliegen der Projektmitarbeitenden, die Reflexion von Positivem und Negativem und die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen für zukünftige Projekte. An den lessons learned soll das gesamte Projektteam teilnehmen, damit eine vollumfängliche Reflexion stattfinden kann und sämtliche Projektteilnehmenden angehört werden. Damit die lessons learned optimal genutzt werden können ist es sinnvoll, sie fix in die Projektmanagementstruktur einzugliedern. Dabei sollen sie jeweils bei den Meilensteinen und am Ende des Projektes durchgeführt werden. Dies generiert auch gleichzeitig einen offiziellen Abschluss für das Projektteam, welcher so bisher nicht vorhanden ist.

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse mit der Theorie verknüpft und diskutiert. Die Limitationen mit welchen diese Arbeit konfrontiert war, sind in Kapitel 5.2 beschrieben. Die aus der Beantwortung der Fragestellung abgeleiteten Implikationen sind in Kapitel 5.3 aufgeführt. Zuletzt wird im Ausblick beleuchtet, wie mit den Ergebnissen weitergefahren werden kann.

5.1 Verknüpfung Ergebnisse und Theorie

Die der Fragestellung zugrunde liegende Hypothese, dass in der UMB AG insgesamt mehr Feedbacks in den Projektteams benötigt werden um den gegenseitigen Austausch zu fördern, hat sich grundsätzlich bestätigt. Dieser Austausch soll aber nicht durch Rückmeldungen stattfinden, die sich die Projektteilnehmenden gegenseitig geben. Ein Bedürfnis nach einem „klassischen Feedback“, bei welchem Beurteilungen der Arbeit oder des Verhaltens vorgenommen werden (Hennlein & Jöns, 2016), besteht somit nicht. Stattdessen sollen im Team Wissens- und Erfahrungsaustausche in Bezug auf das Projekt generiert werden können. Dafür sind im Projektmanagement lessons learned entwickelt worden. Mithilfe ihrer Struktur lassen sich Projekte auf ihre Stärken und Schwächen reflektieren und daraus Verbesserungsmöglichkeiten entwickeln (Gächter, 2015). Wie die Interviews zeigen, besteht ein generelles Interesse daran, sie einzuführen oder wenigstens auszuprobieren. Interessanterweise besteht bereits eine Art Mischform aus Feedback und lessons learned in den Projektteams. Dabei handelt es sich um die Status Update Meetings, welche dazu dienen einen sachlichen Arbeitsaustausch zu generieren. Der Grund, weshalb die Status Update Meetings mindestens zur Hälfte dem Feedback zugeordnet werden können, ist, dass sie zum einen zu systematisch und strukturiert für einen zufälligen Austausch sind. Zum anderen werden in den Meetings wechselseitig die subjektiven Wahrnehmungen der einzelnen Projektteilnehmenden ausgetauscht. Durch diese vorhandene Wechselseitigkeit existieren die von Ulmann Werkmann (2010) beschriebenen Rückkoppelungsschleifen innerhalb eines Systems, welche ein Feedback erst ausmachen. Dabei stellt das Projektteam das System dar, in welchem

diese Rückkoppelungen stattfinden. Die Inhalte der Meetings sind somit nicht einfach nur eine einseitige Rückmeldung, wie es beispielsweise bei den Status-Emails der Fall ist. Stattdessen erfüllen sie durch das wechselseitige intersubjektive Geschehen (Fengler, 2010) ein wichtiges Merkmal der Feedbackdefinition. Beim zweiten Charakteristikum des Feedbacks, weichen die Inhalte der Status Meetings jedoch deutlich ab. So werden statt den von Fengler (2010) beschriebenen Eindrücken über die Arbeit, das Handeln oder Verhalten eines Anderen, neutralere Mitteilungen bezüglich des Arbeitsstatus ausgetauscht. Die Leistungsbeurteilung, welche einem Teamfeedback inne ist, fällt hier vollkommen weg.

Der Statusaustausch in den Meetings scheint also zu strukturiert für eine zufällige Konversation, aber auch nur halb auf ein klassisches Feedback zutreffend. Auch den lessons learned kann es kaum zugeschrieben werden, da hierfür wiederum zu wenig Reflexion und Lerneffekt in Bezug auf das Projekt vorhanden ist. Zudem sind lessons learned eher für die Abschlussphase ausgelegt mit dem Ziel, ein durchgeführtes Projekt reflektieren und spiegeln zu können (Freitag, 2016).

Es werden zwar wie beim Feedback unterschiedliche Perspektiven zusammengebracht und individuelle Einschätzungen abgeglichen (Freitag, 2016), aber der Inhalt bezieht sich mehr auf die Reflexion des gesamten Projektes. Daher würde hier ein Abgleich des Arbeitsstatus keinen Sinn machen.

Obwohl die Status Update Meetings nicht per se auf die Definition eines Feedbacks zutreffen, vertritt die Autorin die Meinung, dass die regelmässigen Meetings zum Feedback zu zählen sind. Für die Literatur könnte dies ein Anstoss sein, darüber zu beraten, ob es nicht sinnvoll wäre, den Feedbackbegriff etwas zu dehnen und auch arbeitsbezogene Feedbacks, welche sich nicht auf die Leistung fokussieren, darunter fallen zu lassen. Denn es lässt sich gut vorstellen, dass in der Praxis bei einem Gespräch die Leistungsbeurteilung und der Arbeitsstatus häufig gemischt werden und nur künstlich und nur künstlich zu trennen sind. Idealerweise wäre der Feedbackbegriff ein übergeordneter Terminus, welcher verschiedene Feedbackformen zu unterschiedlichen Definitionen beinhaltet. So könnten auch lessons learned aus einem Winkel der

Projektmanagementliteratur herausgeholt und in ihrer Bedeutung für den Alltag gesteigert werden. Denn auch sie erfüllen zwar das Lernkriterium, sind dabei aber bewusst von einer Bewertung ferngehalten. Dementsprechend könnte auch hier eine eigene Feedbackkategorie angemessen sein, welche sich bewusst von einer Leistungsbeurteilung zugunsten des vollumfänglichen Lerneffekts abhebt.

5.2 Limitationen

Damit die Resultate für alle Projektteams der UMB AG repräsentativ geworden wären, hätten mehr Leute befragt werden müssen. Dies hätte mehr Zeit für die gesamte Erhebung bedingt, welche in dieser Arbeit nicht vorhanden war. Obwohl die Ergebnisse nicht für alle Projektteams der UMB AG repräsentativ sind, können die daraus gewonnenen Schlüsse dennoch gut verwendet werden. So ergab sich eine brauchbare Momentaufnahme der Projektteams, welche sowohl die subjektiven Empfindungen der Projektleitenden als auch der Projektteilnehmenden berücksichtigt. An diesen kann nun weiter angesetzt werden.

Aufgrund der Zeitlimitation konnte das Gütekriterium der Intercoder Reliabilität nicht bestimmt werden. Hierfür hätte eine zweite Person mit Kenntnis der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016) nochmals das gesamte Datenmaterial in die bestehenden Kategorien codieren müssen. Daraus hätte der Koeffizient Cohens Kappa errechnet werden können, welcher aussagt, wie hoch die Übereinstimmungsrate ist (Kuckartz 2016). Obwohl dies nicht gemacht werden konnte, erfüllt diese Arbeit dennoch die interne Studiengüte nach Kuckartz (2016) und erfüllt somit den wissenschaftlichen Anspruch.

5.3 Implikationen

Für die UMB AG bedeuten die Ergebnisse, dass sie einen Einblick in die Zusammenarbeit der Projektteams erhalten hat. Dabei konnten aus der Erhebung einige Punkte identifiziert werden, die ein Optimierungspotential besitzen, um den Austausch in den Projektteams untereinander und zu den Projektleitungen zu verbessern. Dazu sind nachfolgend Massnahmen und Empfehlungen aufgeführt.

5.3.1 Bildung einer Fachgruppe

Als erste Massnahme empfiehlt es sich, eine Fachgruppe zu bilden, welche für die Evaluation, Umsetzung und Überprüfung der Massnahmen zuständig ist. Dabei sollten sowohl Projektleitende als auch Projektmitarbeitende involviert sein. Jede Massnahme sollte in einem Probelauf getestet und danach das Feedback des gesamten Projektteams eingeholt werden. Basierend darauf sollte ein weiterer Probelauf starten, welcher anschliessend wieder evaluiert wird. Es ist empfehlenswert, diesen Prozess mehrmals zu wiederholen, bis eine passende und anwendbare Massnahme gefunden ist. Natürlich stellt sich hier die Frage nach Zeit und Geld. Dennoch kann gesagt werden, dass es sich lohnt, denn wenn diese Ressourcen investiert sind, zahlen sie sich mit grosser Wahrscheinlichkeit in einem verbesserten Austausch der Projektteams aus.

5.3.2 Projektleitende als Vorbild

Die Massnahmenempfehlungen stellen eine Veränderung im Alltag der Projektteams dar. Diese werden, wie jede Veränderung, kaum leicht anzunehmen sein. Gerade aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Optimierungen vom Projektleitungsteam inklusive der Teamleitung Projektteam unterstützt, getragen und vorgelebt werden. Denn übernimmt auch nur eine Projektleitung die Massnahmen nicht in ihr Kerngeschäft, so wird es kaum möglich sein die Optimierungen in den Alltag der Projektteams zu übernehmen.

5.3.3 Erstellen einer einheitlichen Dokumenten- und Statusablage

Grundsätzlich ist es empfehlenswert, eine digitale Dokumenten- und Statusablage zu schaffen. Die Idee einer solchen Ablage ist es, dass sämtliche zu einem Projekt gehörenden Dokumente darauf abgelegt sind. Ebenso ist es sinnvoll, wenn die Projektmitarbeitenden ihren aktuellen Arbeitsstatus darin eintragen können. Alle Projektmitarbeitenden sowie die zuständige Projektleitung sollen Zugang und Einsichtsmöglichkeiten darauf haben. Dies ermöglicht allen Projektteilnehmenden einen Einblick in den aktuellen Stand des Projektes und die wichtigen Informationen sind für alle Mitwirkenden schnell auffindbar. Durch die Einführung einer solchen

Ablage kann in Zukunft auch nach Ende des Projektes auf die Dokumente zugegriffen werden. Dies ist vor allem für die Nachbetreuung des Projektes hilfreich und gewährleistet eine nachhaltige Dokumentation. Die Ablage könnte auch die Status Emails ersetzen und der gesamte Emailverkehr könnte reduziert werden. Welches Tool für eine solche Funktion am geeignetsten ist, sollte von der Fachgruppe entschieden werden. Diese Fachgruppe sollte so zusammengesetzt sein, dass das benötigte Fachwissen vorhanden ist. Um einen guten Prototypen zu erhalten braucht es Zeit, da dieser wiederholt getestet und optimiert werden muss. Diese Massnahmenempfehlung ist ein Langzeitziel, welches erst nach einiger Zeit eingeführt werden kann. Als kurzfristige (Zwischen-)Lösung empfiehlt es sich, dass die jeweilige Projektleitung bereits zu Beginn des Projektes den Projektmitarbeitenden mitteilt, auf welchen der aktuellen Ablagen die Informationen des Projektes zu finden sind. Zusätzlich sollte die Projektleitung kommunizieren, ob sie die Status Update Emails der Projektmitarbeitenden als Holschuld einfordern möchte, oder ob sie zu einem definierten Zeitpunkt von den Projektmitarbeitenden selbständig mitgeteilt werden sollen. So erhält die Zusammenarbeit in den Projektteams auch in der Übergangsphase bereits eine Optimierung.

5.3.4 Standardisierung Status Update Meetings

Die Status Update Meetings sind zwar fix im Projektmanagement der UMB AG verankert, doch ist es empfehlenswert festzulegen, wie oft sie stattfinden sollen. Durch die Fixierung der Regelmässigkeit wird eine Standardisierung bewirkt, welche es den Projektmitarbeitenden erleichtern soll, sich auf die neuen Projekte einzustellen. So können die Projekte effizienter durchgeführt und das Potenzial für Missverständnisse verkleinert werden. In der Datenerhebung hat sich gezeigt, dass die Status Update Meetings nach der Normvorstellung der Projektteilnehmenden alle zwei Wochen stattfinden sollten. Dieser Rhythmus wird bereits von einigen Projektleitenden so eingehalten und scheint sich bewährt zu haben. Aus diesem Grund ist es ratsam, als ersten Schritt die Meetings fix alle 14 Tage einzubauen. Dabei sollten bereits beim Kick Off die Daten von der Projektleitung kommuniziert werden, damit die Projektmitarbeitenden sie reservieren können. Nach einer im Voraus definierten ersten Testphase sollte auch hier die

Fachgruppe den Rhythmus aufgrund von Projektleitenden- und Projektmitarbeitenden Feedbacks evaluieren und entsprechend anpassen.

Auch bei den Status Update Meetings eignet sich die digitale Ablage, um wichtige Informationen festzuhalten.

5.3.5 Einführung von lessons learned

Auch bei der Einführung der lessons learned ist es wichtig, dass bereits von Beginn an auf die Standardisierung Wert gelegt wird. Dabei ist der erste Schritt, sie als einen fixen Bestandteil ins Projektmanagement einzugliedern. Dabei können die lessons learned idealerweise in die bestehenden Status Update Meetings integriert werden, sodass keine Extrasitzung dafür geschaffen werden muss. Aufgrund der erhaltenen Ergebnisse bietet es sich an, die lessons learned bei jedem der Meilensteine sowie im jeweils letzten Status Update Meeting als Abschluss einzugliedern. Dies ist deshalb sinnvoll, da bei jedem erreichten Meilenstein ein Teilprodukt der gesamten IT-Lösung entstanden ist. Die entsprechenden Fachspezialisierungen werden nun nicht mehr gebraucht und mit ihrer getanen Arbeit legt jeweils ein Teil der Projektmitarbeitenden seine Arbeit nieder. Im Austausch dafür werden nun jene Projektmitarbeitenden aus dem Projektteam zugezogen, welche für den nächsten Meilenstein benötigt werden. Dadurch entsteht eine Übergabe des Teilproduktes innerhalb des Projektteams. Dies rechtfertigt den Einbau einer lessons learned, da es bereits dort sinnvoll ist zurückzublicken. Die lessons learned sollten für alle Projektmitarbeitenden verpflichtend sein und obligatorisch von den Projektleitenden durchgeführt werden. Dabei ist es empfehlenswert, dass die Projektmitarbeitenden aufgrund der verschiedenen Standorte auch per Skype teilnehmen können. Somit ist das gesamte Projektteam in der Lage an den jeweiligen lessons learned teilzunehmen.

Wenn nach einem ersten Probelauf gemerkt wird, dass es zu viele lessons learned sind oder dass unter Umständen nicht immer alle Projektmitarbeitenden daran teilnehmen müssen, dann sollte die Anzahl nach einer genauen Evaluation der Fachgruppe reduziert werden. Um jedoch

Erkenntnisse dieser Art generieren zu können, ist es unabdingbar, dass sich alle Projektteams an die vorgeschlagene Struktur halten.

Um die Projekte auf ihre Stärken und Schwächen reflektieren zu können, sollte die Fachgruppe einen Fragekatalog erstellen, welcher mit gezielten Einheiten danach fragt. Mithilfe dieser Fragen kann das Projektteam strukturiert Gedanken sammeln und daraus Verbesserungsmöglichkeiten ableiten. Dabei empfiehlt es sich auch, dass neben den vorgegebenen Fragen Raum für weitere Anliegen und Gedanken bleibt. Als Sammelmöglichkeit für den Fragekatalog macht es Sinn, wenn in einem ersten Durchgang ein Projektteam probenhalber bereits während des Projektes Stichworte sammelt, über welche reflektiert werden soll. Dadurch entsteht eine erste Basis für den Fragekatalog, welcher von der Fachgruppe dann weiterentwickelt werden kann. Als eine weitere Starthilfe eignen sich auch bereits vorgefertigte Kataloge aus der Theorie, welche von der Fachgruppe als Ergänzung des eigenen Kataloges zugezogen werden können.

Bevor die Inhalte der lessons learned UMB AG-intern veröffentlicht werden, müssen sie auf sensible Themen kontrolliert werden. Der Schutz von „Kritisierern“ steht an erster Stelle, allgemein sollten kritische Stimmen unter keinen Umständen bestraft werden. Daher sollten die lessons learned weitgehend anonym bleiben. Lediglich der Name der zuständigen Projektleitung sowie deren Kontaktdaten dürfen genannt sein. So ist eine Ansprechperson für mögliche Rückfragen anderer Projektteams vorhanden. Als Plattform, auf welcher die lessons learned veröffentlicht werden können, eignet sich die erwähnte Datenablage.

5.4 Ausblick

Die empfohlenen Massnahmen werden nicht einfach einzugliedern und zu etablieren sein. Neben der organisatorischen Seite und der Ressourcenfrage von Zeit und Geld kommt die Begleitung und Einführung der Veränderungen dazu. Dabei sollte beachtet werden, dass Veränderungen im Alltag, wie sie die Einführung der lessons learned oder einer Dokumentenablage bedeuten, Geduld und vor allem eine gute Begleitung der Projektmitarbeitenden verlangt (Spatz, 2013). Denn Veränderungen dieser Grösse sind ein komplexer Prozess, welche vom gesamten

Unternehmen getragen werden müssen und sich im Verhalten jeder einzelnen Person widerspiegeln sollten (Spatz, 2013). Der gesamte Prozess will gut implementiert, strukturiert und design sein. Dabei ist anzunehmen, dass dies bereits ein professionelles Change Management verlangt. Daher ist es empfehlenswert eine externe Person mit entsprechendem Hintergrund beizuziehen, welche den gesamten Prozess begleitet und evaluiert.

Als Vorbereitung auf den Implementierungsprozess wird die Autorin zusammen mit der Teamleitung Projektteam und der Projektleitung PL1 einen Workshop durchführen. Dieser hat das Ziel gemeinsam zu klären, inwiefern die empfohlenen Massnahmen umgesetzt werden können. Das im Rahmen dieser Bachelorarbeit erworbene Wissen soll dabei eine erste Einstiegshilfe in den bevorstehenden Implementierungsprozess bieten.

Literaturverzeichnis

- Becker, U. & Schneider, J. (2003). Zur Rolle von Feedback im Rahmen von Teamentwicklungsprozessen. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 241-264). Göttingen: Hogrefe.
- Bungard, W. (2018). Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren. In I. Jöns & W. Bungard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen* (S. 4-25). Wiesbaden: Springer.
- Fengler, J. (2010). Feedback als Interventions-Methode. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 1, 5-20. doi: 10.1007/s11612-010-0100-0
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (7. Aufl.)*. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Freitag, M. (2016). *Kommunikation im Projektmanagement. Aufgabenfelder und Funktionen der Projektkommunikation*. Wiesbaden: Springer.
- Gächter, H. (2015). *Projektmanagement konkret*. Bern: Hep Verlag AG.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4., neu bearbeitete Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Hennlein, S. & Jöns, I. (2016). Entwicklung durch Feedback. In I. Jöns (Hrsg.), *Erfolgreiche Gruppenarbeit* (S. 148-159). Wiesbaden: Springer.
- Kauffeld, S. & Schulte, E. M. (2014). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits- Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 151-169). Berlin: Springer.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi et al. (2011). *Handbuch Projektmanagement*. Berlin: Springer.

Schäfer, F. (2009). *Erfolgreiche Kooperation in Unternehmen. Warum wir heute mehr brauchen als gute Führungskräfte*. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.

Spatz, E. (2013). Feedbackkultur und Kultur. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft, Psychologie für die berufliche Praxis* (S. 705-719). Wiesbaden: Springer.

Spiess, E. (1996). *Kooperatives Handeln in Organisationen. Theoriestränge in Organisationen*. München: Rainer Hampp.

Ulmann, G. & Werkmann, B. (2010). Gruppen und Teams in Organisationen. In B. Werkmann & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 396-415). Berlin: Springer.

Wehner, T., Clases, C., Endres E. & Raeithel, A. (1998). Zwischenbetriebliche Kooperation. Zusammenarbeit als Ereignis und Prozess. In E. Spiess (Hrsg.), *Formen der Kooperation* (S. 95-124). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1.</i>	Darstellung der Projekthierarchie in der UMB AG sowie Veranschaulichung der Zusammensetzung der Projektteams.....	2
<i>Abbildung 2.</i>	Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S.100)	25
<i>Abbildung 3.</i>	Formen einfacher und komplexer Auswertung bei einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016, S. 118)	28
<i>Abbildung 4.</i>	Übersicht Kategoriensystem mit den Hauptkategorien Feedback IST und Feedback SOLL	32
<i>Abbildung 5.</i>	Übersicht Kategoriensystem mit den Hauptkategorien Projektmanagement und lessons learned.....	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	<i>Inhaltliche Aspekte bei Feedbacks</i>	12
-----------	--	----

Abkürzungsverzeichnis

HK	Hauptkategorie
SK	Subkategorie
SSK	Subsubkategorie