

Inhaltsverzeichnis

- 1.07 Teamarbeit** 1
- Wichtigste Punkte** 1
- Rolle und Eigenschaft des Projektleiters** 1
- Teambildung** 2
 - Tuckman 2
 - Temporäre Teams nach Gersick 3
 - Belbin - 9 Teamrollen 3
 - Kontext 4
 - Wichtige Begriffe 5
- Projektrollen** 5
 - AKV 6
- Literatur** 6
- Siehe auch** 6
- Weitere Informationen** 6
- Weblinks** 7
- Einzelnachweise** 7

1.07 Teamarbeit

Wichtigste Punkte

Teamdynamische Prozesse beeinflussen die Performance des Teams. Sie lassen sich gut steuern
Das Teamphasenmodell von Tuckman beschreibt die Phasen der Teamentwicklung: Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning. Der Projektleiter spielt dabei eine wichtige Rolle
Das Rollen Modell von Belbin beschreibt 9 Rollen, die in einem Team idealerweise besetzt sein sollen, damit es Höchstleistungen vollbringen kann. Eine Person nimmt häufig mehrere Rollen ein.
Gut funktionierende Teamarbeit ist die Voraussetzung für erfolgreiche Projekte. Der Projektleiter muss die negativen Effekte bei Teamarbeit gut steuern. Dies sind z.B. Social Loafing (Faulenzen einzelner) oder das Groupthink (Gruppe trifft ggf. schlechtere Entscheidungen als ein Einzelner)

Grundsätzliche Unterschiede zwischen Gruppe und Team

Gruppe	Team
Eine Gruppe ist ein soziales System mit diffusen Mitgliederbeziehungen, sowie durch relative Dauerhaftigkeit bestimmt	Personen, die für einen gewissen Zeitraum in direkter, sozialer Interaktion stehen und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Ein Team ist immer eine Gruppe
Eine Gruppe ist nicht immer ein Team	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie: Hoher Grad an Selbstbestimmung der Gruppe - Partizipation: große Beteiligung der Teammitglieder, z.B. an der Zielfindung - Kohäsion: Hoher Zusammenhalt in der Gruppe

WARUM:

Als Projektleiter ist es wichtig die teamdynamischen Prozesse zu kennen, wie sich ein Team zu einem „High-Performing-Team“ entwickeln lässt. Bei Kenntnis der Prozesse lassen sich die Prozesse gezielt im Sinne des Projektes steuern.

Rolle und Eigenschaft des Projektleiters

Eigenschaften

Den perfekten Projektleiter wird es voraussichtlich nicht geben. Dennoch sollte ein Projektleiter folgende Eigenschaften mitbringen, um die Teambildung und den Projekterfolg zu unterstützen

- Kommunikativ, teamorientiert
- Risikobewusst, Chancen nutzen
- Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Projekt-Team bilden
- Aktives Managen von Ausgaben
- Überblick über das Projektgeschehen
- Antreiber, Motivator
- Denkt als Unternehmer (entrepreneurship)
- Aufmerksamkeit auf die „Schlüsselziele“ gerichtet, zielorientiert

- problemlösungsorientiertes Denken und Handeln

Personalentwicklung unterstützen

- Weiterbildung bei projektspezifischen Besonderheiten (neue Technologie o.ä.)
- Systematischer Aufbau von Know-how
- Aufbau oder Verbesserung der Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Optimierung der Kommunikation, Motivation

Gegensteuern bei Gruppendynamiken

Auch sollte der Projektleiter die Problemseiten von Teams nicht aus dem Auge verlieren und ggf. gegensteuern. Diese können sein:

Social Loafing

Soziales Faulenzen Einzelner

Groupthink

Groupthink ist ein bestimmter Denkmodus von Menschen in einer Gruppe (Team, Meeting, Workshop, Konferenz, Ausschuss). Beim Gruppendenken versucht die Gruppe, Konflikte nicht aufkommen zu lassen oder zu minimieren, und einen Konsens zu erreichen, jedoch ohne Ideen angemessen kritisch zu bewerten, zu analysieren und zu testen. Individuelle Sichtweisen und die individuelle Kreativität geht verloren, Querdenken ist unerwünscht.

Teambildung

Zwei Modelle:

- Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman für Gruppen mit relativ langer Lebensdauer
- Punctuated-Equilibrium-Modell von Gersick für Gruppen mit festgelegter Lebensdauer, definiert z.B. durch eine Deadline, zu der ein Projekt abgeschlossen sein muss

Tuckman

Tuckman		
Phase	Kennzeichen	Rolle und Maßnahmen des Projektleiters
Forming	Formierungsphase - Benennung der Teammitglieder - Unsicherheit in der Zusammenarbeit - Gegenseitiges Abtasten der Teammitglieder	Gastgeber - Optimierung der Orientierungsphase

Tuckman		
Phase	Kennzeichen	Rolle und Maßnahmen des Projektleiters
Storming	Konfliktphase - Konflikte im Team - Aufbegehren gegen die Führenden/Einzelgänger - Grenzen werden ausgelotet	Katalysator - Klare Vorgaben durch die Projektleitung - Offene und häufige Information an das Projektteam - Gemeinsames Aufarbeiten der Themen: Außenwirkung des Projektes, Selbstbild vs. Fremdbild
Norming	Normierungsphase - Gruppenzusammenhalt entsteht - Spielregeln werden akzeptiert - Gemeinsame Ziele werden angenommen	Unterstützer - Unterstützung des Teams durch Coaching durch den Projektleiter - Verbindliche Vereinbarung von Normen für Kommunikation, Umgang miteinander etc. - Schaffung von ersten gemeinsamen Erfolgserlebnissen
Performing	Produktivitätsphase - Alle Energie wird für die Zielerfüllung verwendet - Rollen sind festgelegt und akzeptiert	Gleicher unter Gleichen - Begleitung des Projektteams durch den Projektleiter als Kommunikation nach außen: Feedback an den PAG - „Feiern“
Adjourning	Auflösungsphase - Rückführung der Teammitglieder in die ursprüngliche Funktionen - Auflösungserscheinungen	Coach - Unterstützung der Teammitglieder bei der Rückführung - Türöffner für die Projektmitglieder - Schaffen von erinnerungsrelevanten Artefakten

Temporäre Teams nach Gersick

Das Punctuated-Equilibrium-Modell geht von nur zwei Phasen der Teambildung aus

1. Nach der ersten Zusammenkunft als Team beginnt man sofort auf einem relativ niedrigen Leistungsniveau (level) mit der Bearbeitung der Aufgaben („Ist noch viel Zeit“)
2. Ungefähr zur Hälfte der zur Verfügung stehenden Zeit, kommt es zu einem „Aufwachen“ des Teams (Transition). Dem Team wird bewusst, dass es dem Zeitplan hinterherhinkt und es wird auf einem hohen Leistungsniveau weiter gearbeitet. Es häufen sich Konflikte innerhalb des Teams. Das Leistungsniveau kann sich kurz vor Erreichen der Deadline oft noch einmal steigern, bis das Team am Ende der Aufgabe aufgelöst wird.

Belbin - 9 Teamrollen

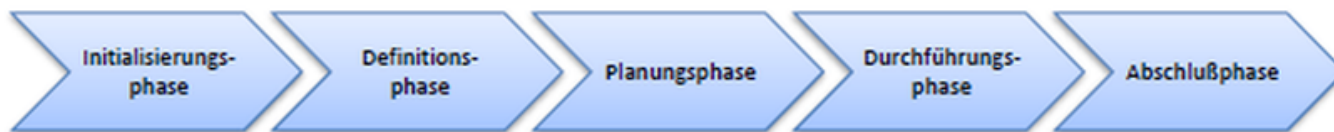
R.M. Belbin hat neun Teamrollen identifiziert, die in einem Team besetzt sein sollten. Die Stärken und Schwächen der verschiedenen Rollen können zum Projekterfolg beitragen. Die gezielte Ausnutzung der Stärken eines nach Rollen ausgeglichenen Teams erfordert jedoch die gegenseitige Kenntnis der Rollen der Teammitglieder	
Rolle	Beschreibung
Koordinator (Co-Ordinator)	Selbstsicher, vertrauensvoll, guter Leiter, stellt Ziele dar, fördert die Entscheidungsfindung, gute Delegationsfähigkeiten
Macher (Shaper)	Dynamisch, aufgeschlossen, angespannt, arbeitet gut unter Druck, hat den Antrieb und Mut, Probleme zu überwinden
Erfinder (Plant)	Kreativ, phantasievoll, unorthodoxes Denken, ernst, gute Problemlösungsfähigkeiten

R.M. Belbin hat neun Teamrollen identifiziert, die in einem Team besetzt sein sollten. Die Stärken und Schwächen der verschiedenen Rollen können zum Projekterfolg beitragen. Die gezielte Ausnutzung der Stärken eines nach Rollen ausgeglichenen Teams erfordert jedoch die gegenseitige Kenntnis der Rollen der Teammitglieder

Rolle	Beschreibung
Wegbereiter (Ressource Investigator)	Extrovertiert, enthusiastisch, kommunikativ, findet neue Optionen, entwickelt Kontakte, vermittelt
Teamarbeiter (Team Worker)	Kooperativ, sanft, einfühlsam, diplomatisch, emphatisch, hört zu, baut Spannungen ab
Beobachter (Monitor Evaluator)	Nüchtern, strategisch, scharfsinnig, kritisch, berücksichtigt alle Optionen, gutes Urteilsvermögen, wägt pro und kontra ab
Umsetzer (Implementer)	Diszipliniert, verlässlich, konservativ, effizient, setzt Ideen in Aktionen um
Perfektionist (Completer)	Sorgfältig, gewissenhaft, ängstlich, findet Fehler und Versäumnisse, hält Fristen und Zeitpläne ein
Spezialist (Specialist)	Stolz auf den Expertenstatus, setzt Standards ein und durch

Kontext

Zeitlich



- Teamarbeit ist in allen Phasen relevant
- Definitionsphase: Zu Beginn des Projektes muss das Team gebildet werden
- Über den Projektverlauf entwickelt es sich, Teammitglieder wechseln
- Abschlussphase: Auflösung der Projektorganisation












Inhaltlich

- Das Thema hat inhaltlich zu folgenden Themen Beziehungen (Nummern geben die Kompetenzelemente der IPMA an):

PM-technische Methodische Kompetenzen			
1.01 Projektmanagementenerfolg	1.02 Interessierte Parteien	1.03 Projektanforderungen und Projektziele	1.04 Risiken und Chancen
1.05 Qualität	1.06 Projektorganisation	1.07 Teamarbeit	1.08 Problemlösung
1.09 Projektstrukturen	1.10 Leistungsumfang und Lieferobjekte	1.11 Projektphasen, Ablauf und Termine	1.12 Ressourcen
1.13 Kosten und Finanzmittel	1.14 Beschaffung und Verträge	1.15 Änderungen	1.16 Überwachung, Steuerung, Berichtswesen
1.17 Information und Dokumentation	1.18 Kommunikation	1.19 Projektstart	1.20 Projektabschluss

PM-technische Methodische Kompetenzen			
PM-Verhaltens Kompetenzen			
2.01 Führung	2.02 Engagement und Motivation	2.03 Selbststeuerung	2.04 Durchsetzungsvermögen
2.05 Entspannung und Stressbewältigung	2.06 Offenheit	2.07 Kreativität	2.08 Ergebnisorientierung
2.09 Effizienz	2.10 Beratung	2.11 Verhandlungen	2.12 Konflikte und Krisen
2.13 Verlässlichkeit	2.14 Wertschätzung	2.15 Ethik	
PM-Kontext Kompetenzen			
3.01 Projektorientierung	3.02 Programmorientierung	3.03 Portfolioorientierung	3.04 Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement
3.05 Stammorganisation	3.06 Geschäft	3.07 Systeme, Produkte und Technologie	3.08 Personalmanagement
3.09 Gesundheit, Arbeits-, Betriebs- und Umweltschutz	3.10 Finanzierung	3.11 Rechtliche Aspekte	

Wichtige Begriffe

Begriff	Erklärung zu Teamarbeit  Teamarbeit
 Autonomie	
 Gruppe	
 Groupthink	
 Kohäsion	
 Partizipation	
 Social Loafing	
 Team	
 Tuckman	
 Punctuated-Equilibrium-Modell	
 Belbin	

Projektrollen

Projektrolle	Beschreibung
Projekt-Auftraggeber	auch Projektponsor bezeichnet ist die Person oder Organisation, welche die Durchführung des Projekts beauftragt. Stellt das Budget zur Verfügung und führt die Abnahme durch.
Auftragnehmer	Projektleiter
Lenkungskreis	Zeitlich begrenzt eingesetzte Instanz, die als Entscheidungs- und Eskalationsgremium für ein Projekt fungiert
Steuerungsrunde	in der Regel dauerhafte Einrichtung im Unternehmen. Obliegt die Steuerung der Projekte, Entscheidung bei Bedarf sowie die formelle Entlastung des Projektleiters
Projektleiter	plant und steuert das Projektteam mit den ihm zugestandenen Kompetenzen

Projektrolle	Beschreibung
Projektteam	arbeitet an dem Projektgegenstand und wird aus PL und Projektmitarbeiter gebildet - AKV Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen

AKV

steht für Aufgaben, Kompetenz, Verantwortung AKV [W AKV](#) in der Organisationslehre

Ziel ist, dass alle Mitglieder der Organisation wissen, was sie im Rahmen ihrer Rolle zu tun haben und wofür sie verantwortlich sind. Entscheidend für den Erfolg in einer Rolle sind die Kongruenz von Verantwortung, Aufgaben und Kompetenz

- Aufgabe: Abgegrenzte Tätigkeit die sich aus Projektstrukturierung und Rollenbeschreibung ergibt
- Kompetenz:
 - a) Fähigkeit, Erfahrung/Wissen situationsgerecht anwenden: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz, Persönliche Kompetenz
 - b) Befugnis bzw. Berechtigung zu rechtlich wirksamen Handlungen, im Namen und im Auftrag der Organisation bzw. des Projektes (z.B. disziplinarische Weisungsbefugnis, fachliche Weisungsbefugnis, Prokura, Vertretungsberechtigung, Vollmacht
- Verantwortung: beschreibt die Rechenschaft und Anerkennung bei Erfolg bzw. Misserfolg der Aufgabenerfüllung

Literatur

- Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN.
- Autor: Titel. Verlag, Ort Jahr, ISBN, S. X-Y.

Siehe auch

Weitere Informationen

Teamarbeit Teamwork Projekte werden von Personengruppen durchgeführt, die in der Regel speziell für das Projekt zusammengestellt wurden. Teamarbeit umfasst das Management und die Leitung der Gruppenbildungsprozesse, des Handelns in Gruppen und der Gruppendynamiken. Teams sind Gruppen von Personen, die zusammen an der Umsetzung von spezifischen Zielsetzungen arbeiten. Projektteambildung erfolgt häufig im Rahmen von Projektstartbesprechungen, Workshops und Seminaren, an denen der Projektmanager, Teammitglieder und eventuell auch andere betroffene Stakeholder teilnehmen. Der Teamgeist, der sich z. B. darin ausdrückt, dass die Teammitglieder gut zusammen arbeiten, kann durch Motivation, Setzung von Teamzielen, Gemeinschaftsaktivitäten und unterstützende Strategien gefördert werden. Probleme können aufgrund technischer, wirtschaftlicher

Schwierigkeiten oder Stress-Situationen auftreten. Auch kulturelle und Bildungsunterschiede, unterschiedliche Interessen oder Arbeitsweisen können Probleme aufwerfen, ebenso wie eine große geographische Distanz der Mitarbeiter. Die Entwicklung eines Teams sollte einem festgelegten Prozess mit allgemein gültigen Phasen folgen, wie z. B.: Forming, storming, norming, performing (siehe nachstehende Prozessschritte). Der Projektmanager trägt die Verantwortung für die fortlaufende Entwicklung des Teams, von der Anfangsphase der Teambildung, über die Teamarbeit während des gesamten Projektzeitraums, bis hin zum Abschluss des Projekts, wenn die Teammitglieder wieder in ihre ursprünglichen Organisations-einheiten entlassen werden. Während ihrer Arbeitszeit im Projekt sollte die Leistung der Teammitglieder einer regelmäßigen, in Absprache mit dem Linienmanager durchgeführten Überprüfung durch den Projektmanager unterliegen, bei der Entwicklungs-, Coaching- und Weiterbildungsbedürfnisse festgestellt und dementsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Wenn die Leistung eines Teammitgliedes hinter den Anforderungen zurückbleibt, können korrigierende Maßnahmen nötig werden. Mögliche Prozessschritte: 1. Forming – Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Zielvorstellungen, Zugehörigkeit und Verpflichtung gegenüber dem Projekt. 2. Storming – Kampf um Zuweisung von Funktionen, Zuständigkeitsbereichen und Aufgaben, um die Steuerung, Entscheidungsfindung und Konfliktlösung in der Gruppe zu unterstützen. 3. Norming – Vereinbarung von Umgangsregeln bei großer Offenheit gegenüber verschiedenen Formen der Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern. 4. Performing – Nutzung der Wechselbeziehungen zur Erreichung der angestrebten Ergebnisse. 5. Bei Projektabschluss Rückführung der Teammitglieder und Auflösung des Teams 6. Dokumentation der Lessons Learned für die Anwendung auf zukünftige Projekte. Angesprochene Themenfelder: Teamfähigkeit Zusammenarbeit mit dem Unternehmensmanagement Entscheidungsfindung und Rollen im Team Virtuelle/verteilte Teams Gruppendynamik Persönlichkeitsprofile und deren Bewertung NCB 3 März 2013 Seite 66 von 202 Schlüsselkompetenzen auf Levelebene: A Hat das Teammanagement von wichtigen Programmen bzw. Portfolios einer Organisation oder Organisationseinheit erfolgreich geleitet. B Hat die Teamarbeit bei einem komplexen Projekt erfolgreich gemanagt. C Hat die Teamarbeit bei einem begrenzt komplexen Projekt erfolgreich gemanagt. D Verfügt über das erforderliche Wissen in Bezug auf das Management von Teamarbeit in Projekten und die Fähigkeit dieses anzuwenden. Hauptbeziehungen zu: 4.1.1. Projektmanagement, 4.1.8. Problemlösung, 4.1.12. Ressourcen, 4.1.13. Kosten und Finanzmittel, 4.1.14. Beschaffung und Verträge, 4.1.18. Kommunikation, 4.2.1. Führung, 4.2.2. Engagement und Motivation, 4.2.3. Selbststeuerung, 4.2.5. Entspannung und Stressbewältigung, 4.2.12. Konflikte und Krisen, 4.2.14. Wertschätzung, 4.2.15. Ethik, 4.3.2. Programmorientierung, 4.3.4. Einführung von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement, 4.3.7. Systeme, Produkte und Technologie, 4.3.8. Personalmanagement

Weblinks

[Methodische Kompetenzen PM-technische Kompetenzelemente](#)

Einzelnachweise

From:

<http://auktor.de/> - **Wiki**

Permanent link:

http://auktor.de/doku.php?id=1.07_teamarbeit

Last update: **2016/12/21 13:10**

