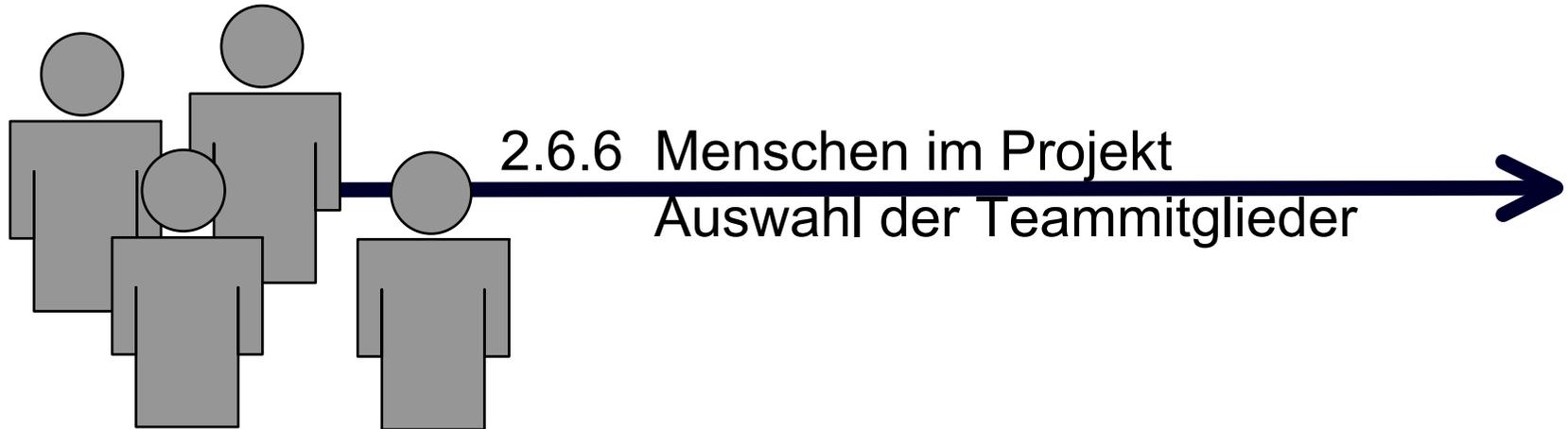


Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen  
Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



## Block 2: Projektmanagement

*Dozent:*  
*Elisabeth Mehrmann*

**Management  
consult**

Unternehmensberatung GmbH  
Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn  
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 ult GmbH Bonn  
E-Mail: info@Managementconsult.de

<http://www.Managementconsult.de>

## Personelle Bedingungen so früh wie möglich klären

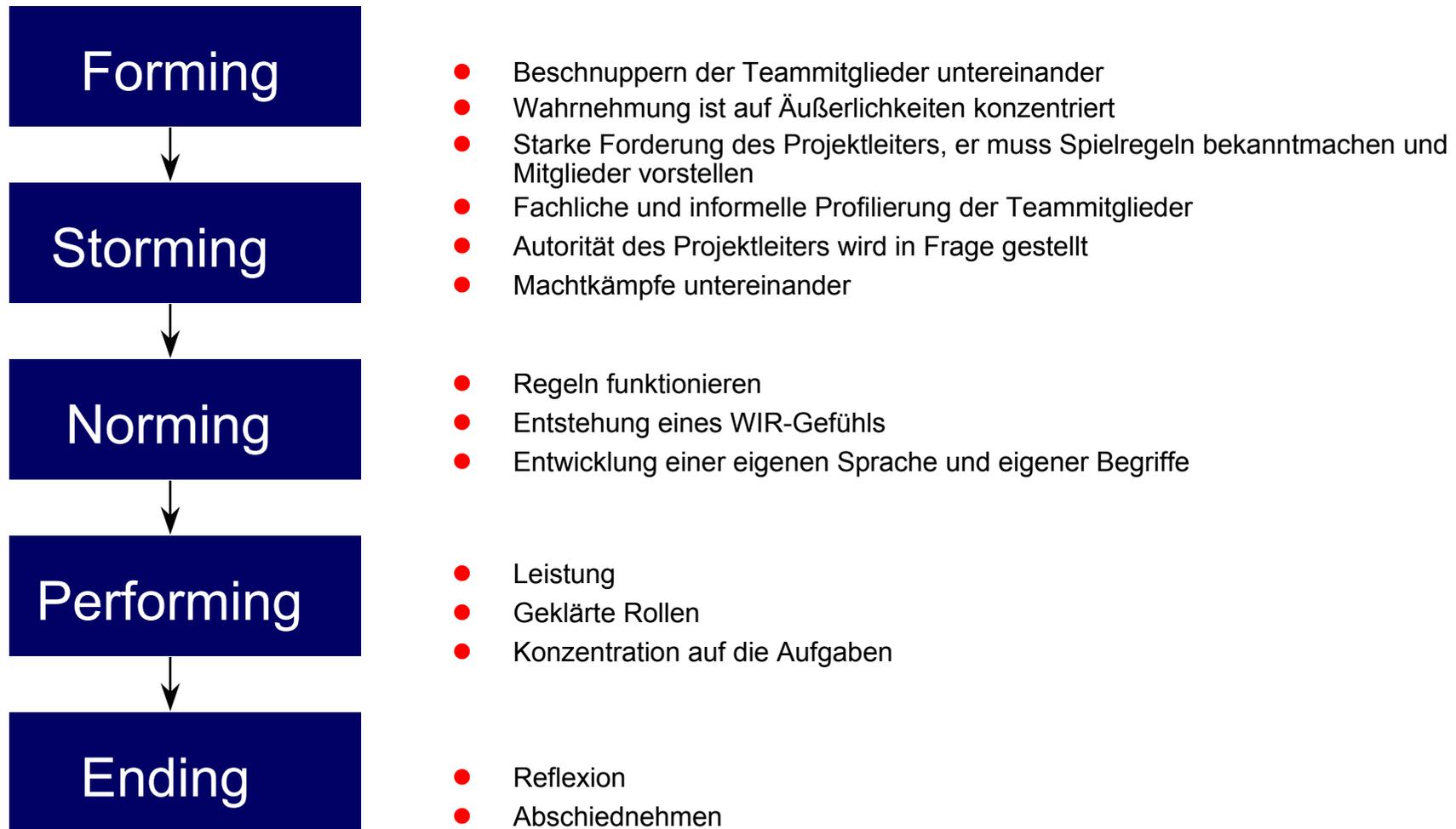
### Grundsätzliche Möglichkeiten

- Freistellung  
(befristet für das Projekt)
- Teil-Freistellung  
(gemäß Kapazitätsplanung für bestimmte Phasen oder Aktivitäten)
- Nutzung von vorhandenen dienststellenübergreifenden Poolstellen
- Erhöhung der Personalressourcen durch Dritte

## Gesetzlich vorgeschriebene Gremien beteiligen

- Die Beteiligung erfolgt aufgrund gesetzlicher Vorschriften
  - Recht auf Information, Zustimmung, Mitwirkung
- Personalrat
- Gleichstellung

# Phasen der Teamentwicklung



# Phasen der Teamentwicklung

- **Forming**  
Neue Situation für alle. Anfangs wird eher vorsichtig, freundlich und zurückhaltend miteinander umgegangen. Bedürfnis nach Orientierung und Strukturierung.
- **Storming**  
Konkurrenz und persönliche Differenzen werden sichtbar. Kämpfe um den Führungsanspruch können ausbrechen.
- **Norming**  
Regeln im Umgang miteinander festigen sich. Eine Rangordnung wird gefunden. Gruppenstandards bilden sich heraus. Es können Untergruppen entstehen.
- **Performing**  
Die Gruppe arbeitet nun harmonisch miteinander
- **Ending**  
Das Projekt ist beendet.

# Typische Rollen



## Der Tüchtige

meist nicht die beliebteste Person



## Strategischer Blocker

schmuggelt sich in Projektgruppen und versucht, gegen den Trend zu steuern



## Der Oppositionelle

überkritisch, grenzt sich ab und kann dadurch zum Führer werden



## Der Kampfhahn

liebt Konflikte und trägt sie gerne offen vor allen aus



## Der Bedenkenträger

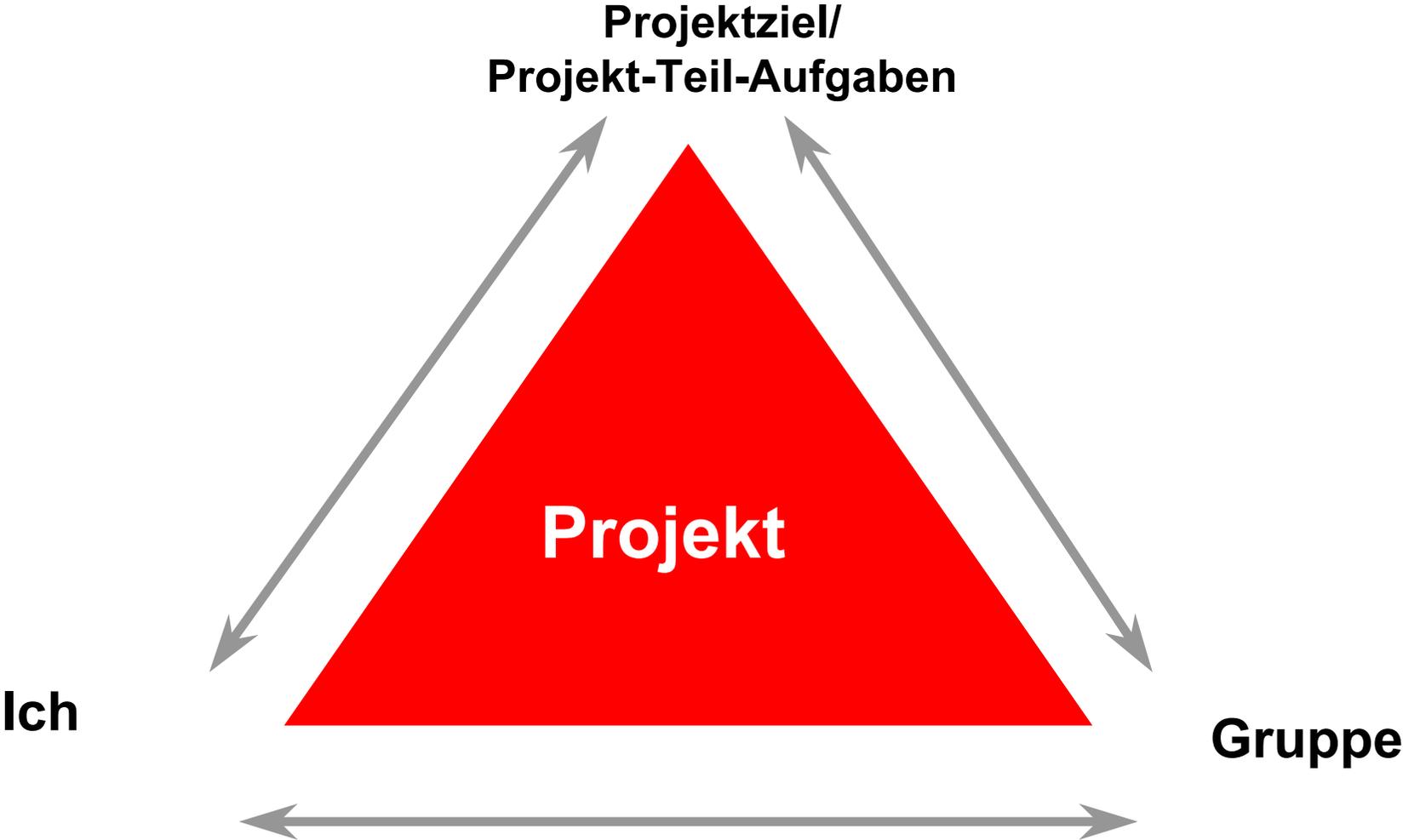
findet grundsätzlich alles positiv, aber ...



## Der Palastlöwe

liebt Macht und Autorität, duldet keinen neben sich

# Spannungsdreieck der Teamentwicklung



Quelle: Mehrmann, E.; Wirtz, Th.: Effizientes Projektmanagement, ECON, 1992

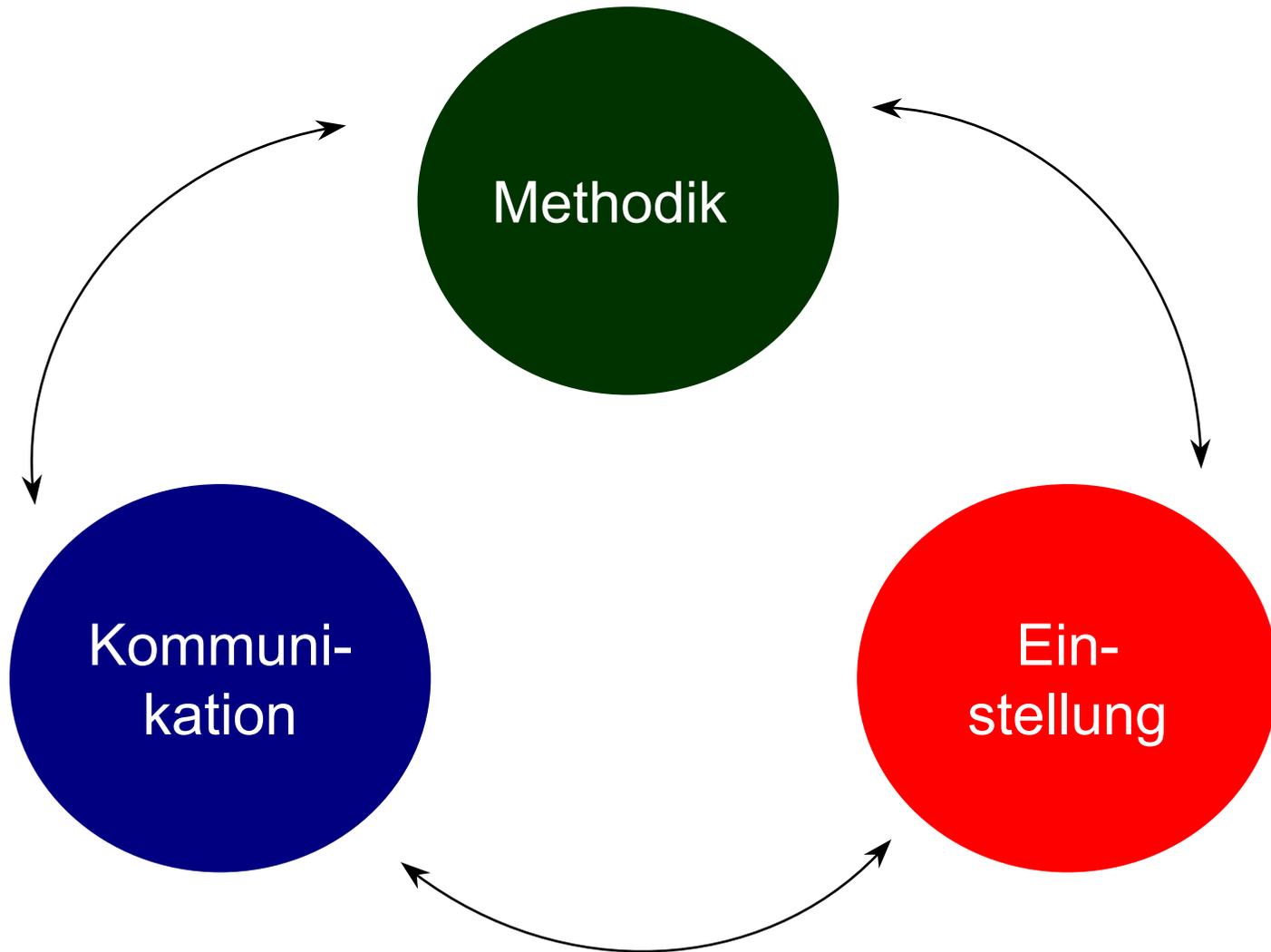
## Hindernisse in der Arbeit von Projektteams

- ✘ unsystematische und ungezielte Arbeitsmethodik
- ✘ Konkurrenzdenken
- ✘ negatives Denken
- ✘ mangelnder Schutz der Individualität
- ✘ fehlende Fähigkeit des Zuhörers
- ✘ Beziehungsprobleme treten zu stark in den Vordergrund
- ✘ unterschiedliche Normen der Teammitglieder
- ✘ Denken in hierarchischen Strukturen (Autorität hat Recht)
- ✘ demokratisches Denken (Mehrheit hat Recht)
- ✘ Gruppendruck
- ✘ Sympathie und Antipathie

## Probleme bei der Teamarbeit

- Projektleiter und Mitarbeiter haben keine ausreichenden Kenntnisse darüber, wie durch geeignete Methoden und Verhaltensweisen ein schlagfertiges Team geformt wird.
- Ansätze zur Teamentwicklung werden unterdrückt, weil deren Stellenwert im Projektablauf als nicht relevant angesehen wird.
- Es herrscht der weit verbreitete Glaube vor, dass Teamarbeit nicht zu beeinflussen ist - entweder Sie funktioniert oder Sie funktioniert nicht - .

# Bereiche der Teamarbeit



## Spielregeln für Projektteams

1. Es gibt einen Projektleiter
2. Die Gruppe ist immer beschlussfähig, egal wie viele Personen anwesend sind
3. Sitzungstermine werden frühzeitig festgelegt, dabei wird versucht, möglichst viele Teammitglieder zu erreichen
4. Jeder ist gleichgestellt, jeder vertritt seine Meinung selbst
5. Konsensentscheidungen  
Entscheidungen sind Kollegialentscheidungen
6. Butlerregel  
Jeder ist des anderen Butler, jeder hilft jedem

# Vergleich zwischen Teams und Gruppen

## Gruppen und Teams

Gruppen	Teams
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder sind der Ansicht, dass sie nur aus administrativen Gründen zu einer Gruppe zusammengefasst wurden. Die Mitglieder arbeiten unabhängig voneinander; manchmal kollidieren ihre Aufgabenstellungen mit jenen anderer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder erkennen ihre gegenseitige Abhängigkeit und wissen, dass sowohl die persönlichen Ziele als auch jene des Teams am besten durch wechselseitige Unterstützung erreicht werden können. Die Zeit wird nicht mit kleinlichen Streitereien verschwendet oder mit Versuchen, auf Kosten anderer persönliche Vorteile zu erlangen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder tendieren dazu, sich auf sich selbst zu konzentrieren, weil sie nicht ausreichend in die Planung der Zielsetzungen der Einheit eingebunden sind. Sie gehen ohne innere Anteilnahme an ihren Job heran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder fühlen sich als „Besitzer“ ihrer Jobs und Einheiten, weil sie sich mit den Zielen, zu deren Festlegung sie beigetragen haben, verpflichtet fühlen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Man erteilt den Mitgliedern Befehle, anstatt sie zu fragen, welches der beste Ansatz wäre. Sie werden nicht zu eigenen Beiträgen ermutigt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder tragen zum Erfolg der Organisation bei, indem sie ihre ganz besonderen Fähigkeiten und Talente zur Erreichung der Ziele des Teams einsetzen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder misstrauen den Motiven der Kollegen, weil sie die Rollen der anderen Mitglieder nicht verstehen. Das Ausdrücken der eigenen Meinung oder Widerspruch werden als entzweidend oder unkonstruktiv empfunden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder arbeiten in einem Klima des Vertrauens und werden dazu ermutigt, ihre Vorstellungen und Meinungen, ihre Kritik und ihre Gefühle offen auszudrücken. Fragen sind willkommen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder sind so vorsichtig mit dem, was sie sagen, dass eine echte Verständigung nicht möglich ist. Es kann passieren, dass Spielchen gespielt werden und Unvorsichtigen Kommunikationsfallen gestellt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder praktizieren eine offene und ehrliche Kommunikation. Sie versuchen, den Standpunkt der anderen zu verstehen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Den Mitgliedern wird eine ausgezeichnete Schulung zuteil. Deren Anwendung auf die Aufgabenstellung wird jedoch durch den Vorgesetzten oder andere Mitglieder beschränkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder werden dazu ermutigt, Fähigkeiten zu entwickeln und das Gelernte auf ihre Arbeit anzuwenden. Sie können sich der Unterstützung des Teams sicher sein.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder finden sich in Konfliktsituationen, die sie nicht von sich aus lösen können. Der Vorgesetzte schiebt manchmal eine Intervention so lange auf, bis ein Schaden entstanden ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder betrachten Konflikte als durchaus normale Aspekte menschlicher Interaktion, und sie sehen solche Situationen als Chance zur Entwicklung von Kreativität und neuen Ideen. Sie versuchen, die Konflikte rasch und konstruktiv zu lösen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder sind an Entscheidungen, die das Team betreffen, beteiligt oder auch nicht. Konformität erscheint oft wichtiger als positive Ergebnisse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder beteiligen sich an Entscheidungen, die das Team betreffen, aber sie wissen, dass die endgültige Entscheidung dem Teamleader vorbehalten bleiben muss, wann immer es dem Team nicht gelingt, zu einer Entscheidung zu kommen, oder wenn Not am Mann ist. Das Ziel besteht in positiven Ergebnissen und nicht in Konformität.</li> </ul>

## Teamarbeit - Einsatz

- Leistungsvorteile eines Teams ergeben sich nicht bei jeder Art von Arbeit.
- Klar strukturierte Sachbearbeiteraufgaben können in Einzelarbeit wesentlich effektiver durchgeführt werden.
- Bei komplexer Projektarbeit ist Teamarbeit ein nicht zu übergehender Erfolgsfaktor

## Teamarbeit - Perspektiven

- ▶ Bei der Teamarbeit ist ein umfangreiches Beziehungsgefüge zwischen dem Team und seiner Umwelt zu berücksichtigen welches
  - ein aktives Kommunikationsverhalten aller Beteiligten voraussetzt
- ▶ Teamarbeit bedeutet nicht, dass alle Mitarbeiter
  - ständig miteinander kommunizieren
  - alle Entscheidungen gemeinsam unterstützen und treffen
- ▶ Teamarbeit ist eine zielorientierte, aktive Tätigkeit aller Beteiligten mit der Ausrichtung auf das bestmögliche, gemeinsame Arbeitsergebnis.

## Teamarbeit - Vorteile

- Die Kenntnisse der Projektmitarbeiter ergänzen sich bei der Problemlösung
- Die Arbeitsgruppe kann auf ein insgesamt größeres Know-how zurückgreifen
- Synergieeffekte entstehen, die sowohl dem Einzelnen als auch der Gruppenarbeit Anstöße geben und die Kreativität fördern.

**Merke:** Das erste Treffen einer Projektgruppe dient nicht konkreten Arbeitsaufgaben sondern der Entwicklung des sozialen System des Teams.

## Teamarbeit - Perspektiven und Einsatz

“Gute Teamarbeit ist beeinflussbar, ihre Entwicklung ist jedoch nicht umsonst zu haben !

