



DH || DUALE SH || HOCHSCHULE SH

Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

Projektmanagement Schlüsselkompetenzen II

DH | DUALE
SH | HOCHSCHULE SH

Staatlich anerkannte Hochschule für angewandte Wissenschaften
in Trägerschaft der Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein GmbH

Teamevaluierung

Definition Team

- Kirchner/Pink (1993):
Team als Gruppe von Menschen, in der alle von guter Zusammenarbeit abhängen. Jeder einzelne kann nur dann den größtmöglichen Erfolg, sowohl persönlich wie auch in der Sache erzielen, wenn diese Zusammenarbeit gelingt.
- Thompson (2004):
Ein Team ist eine **Gruppe von Individuen**, die wechselseitig voneinander abhängig und gemeinverantwortlich sind für das Erreichen spezifischer Ziele für ihre Organisation.
- Die zentralen Begriffe sind hier gemeinsame **Arbeit**, **Zusammenarbeit**, **Zielerreichung** und **Vernetzung**.

Teamevaluierung

Definition Team

- Cohen und Mohrhann (1995):

Ein Team ist eine **Arbeitsgruppe von Individuen**, die zusammen ein bestimmtes Produkt herstellen oder einen bestimmten Service anbieten und die sich für die Qualität dieser Leistung gegenseitig Rechenschaft ablegen. Mitglieder eines Teams, haben geteilte Ziele, für deren Erreichung sie gemeinsam verantwortlich sind. Sie sind wechselseitig abhängig von der Leistung anderer Teammitglieder. Sie beeinflussen ihre Ergebnisse durch Interaktion miteinander. Weil das Team als Ganzes verantwortlich für das Endergebnis seiner Arbeit ist, besteht eine der zentralen Aufgaben für jedes Teammitglied in der Vernetzung mit den anderen Team-Mitgliedern.

Merkmale von Teams

- Es gibt eine Fülle an unterschiedlichen Definitionen.
- **Gemeinsame Merkmale**, die den Begriff der Teamdefinition am besten reflektieren:
 - ✓ Kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe.
 - ✓ Gemeinsame Zielsetzung
 - ✓ Intensive wechselseitige Beziehungen.
 - ✓ Ausgeprägter Gemeinschaftsgeist
 - ✓ Starker Gruppenzusammenhalt unter den Teammitgliedern.

Teamevaluierung

Teamdiagnose

- Bezeichnet die Untersuchung von **Rollen innerhalb des Teams**.
- Bezeichnet die notwendige Analyse von **Effizienz** und **Effektivität**.
- Ist ein **zentrales Element** bei **Teamentwicklungsmaßnahmen** und ist deshalb grundsätzliche Voraussetzung.
- Es gilt vor allem zu reflektieren:
Machen wir das richtige und vor allem, wie machen wir es?
- **Stärken** und **Schwachstellen** sollen identifiziert und analysiert werden.
- Team soll für interne und externe Prozesse **sensibilisiert** werden.

Teamevaluierung

Teamentwicklung

- Jedes **Team** durchläuft zeitliche und maßnahmengeprägte Phasen in Hinblick auf seine **Entwicklung**.
- Sinn ist es, die teaminternen Arbeitsabläufe systematisch zu verbessern, um einen **optimalen Arbeitsoutput** zu generieren.
- Somit ist die Teamentwicklung ein **wesentlicher Baustein** bei der Bildung von Hochleistungsteams.
- Begriff der Teamentwicklung beinhaltet zwei Dimensionen:
 - Zeitlich**: Teamentwicklung im Sinne eines Team Developments
 - Aktive Maßnahme**: Teamentwicklung im Sinne des Teambuildings.

Teamevaluierung

Teamentwicklung – Teamdevelopment

- **Phasenmodell nach Tuckmann** (1965) bezieht sich auf Gruppen, die eine relativ lange Lebensdauer aufweisen.
- Modell geht davon aus, dass es eine Weile dauert bis sich Individuen aufeinander einstellen können.
- Im **Laufe der Zeit** müssen Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden.
- Arbeitsabläufe bedürfen der Verbesserung und können erst dann optimiert werden, wenn das **Team als Einheit auftritt**.

Teamevaluierung

Phasenmodell der Teamentwicklung

- **Forming:**
 - Teammitglieder treffen sich zum ersten mal.
 - Es herrscht Unsicherheit.
- **Storming:**
 - Es gibt noch keine klare Rollen- und Aufgabenverteilung.
 - Diese Phase birgt ein erhöhtes Konfliktpotential.
- **Norming:** Regeln und Rollen werden definiert.
- **Performing:** Team ist auf dem Höhepunkt seiner Leistungsfähigkeit
- **Adjourning:**
 - Vorübergehende Teams werden hier aufgelöst.
 - Ausgangspunkt für die Formierung neuer Teams.

Phasenmodell der Teamentwicklung



Teamevaluierung

Teambuilding

- Stumpf und Thomas (2003) bezieht sich auf Teambuilding, nämlich die Teamentwicklung als aktive Maßnahme.
- **Teambuilding als Personalentwicklungsmaßnahme:**
Entwicklung einer Gruppe von Personen, die gegenwärtig oder zukünftig an einer gemeinsamen Aufgabe und/oder einem gemeinsamen Ziel arbeiten.
- **Übergeordnetes Ziel:**
 - ✓ Steigerung der Gruppenleistung.
 - ✓ Steigerung der Arbeitszufriedenheit der Gruppenmitglieder.

Teamevaluierung

Teambuilding

- konkrete Zielsetzung:
 - ✓ Richtet sich nach der aktuellen Problemlage der Gruppe.
 - ✓ Ebenso unterschiedlich wie Anlass für diese Maßnahme.

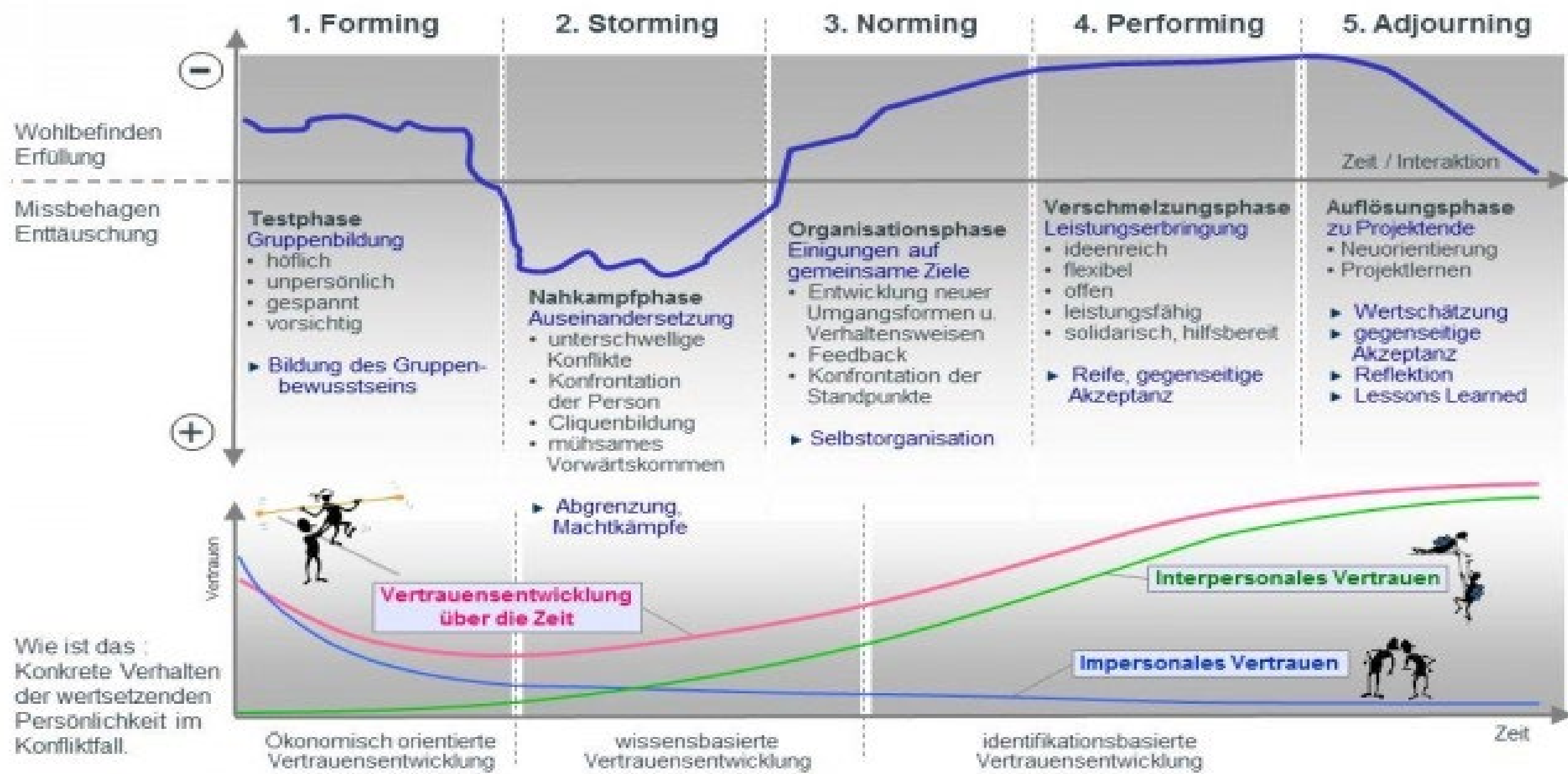
- Teamentwicklung durch:
 - ✓ In der Regel Steuerung von einem neutralen Moderator.
 - ✓ Alle Gruppenmitglieder beteiligen sich an Problemklärungen und dem Finden von Problemlösungen.

- Teamentwicklung besteht aus mehreren Phasen.

Teambuilding

Phasen der Teamentwicklung in der „Exzellenten Projektarbeit“

nach Tuckman und Mützel



Teamevaluierung

Teamrolle

- Bezeichnung für Funktion, Position oder Aufgabenstellung, die ein Teammitglied in einer Arbeitsgruppe zugewiesen bekommen hat
- oder sich auf Grund bestehender Eignungs- und Leistungsschwerpunkte im Laufe einer Team- oder Gruppendynamik innerhalb des Teams herausgebildet hat.
- Soziale Rolle nennt die Rechte und Pflichten des Inhabers einer Position, also seiner Stellung im Gesellschaftsgefüge
 - ✓ wobei die Mitglieder von Bezugsgruppen bestimmte Erwartungen, also Annahmen über das, was eine Person tun wird oder tun sollte, an das Verhalten dieser Person haben.

Teamevaluierung

Teamrolle

- Jeder **Rollenträger** sieht sich einem Bündel von unterschiedlich **streng verbindlichen Verhaltensnormen** ausgesetzt.
- Je nach Ausprägung sind das Kann-, Soll- oder Mussnormen.
- Da Individuen gleichzeitig oft widersprüchliche Erwartungen verschiedener Bezugsgruppen erfüllen wollen / sollen / müssen, entsteht ein **innerer Rollenkonflikt**.
 - ✓ Dieser wird mit Hilfe der Rollendistanz begegnet.
- **Beitrag zum Ziel Projekterfolg:**
Nicht Expertenwissen einzelner Mitglieder, sondern **optimale Nutzung des gesamten Wissensspektrums**, einschließlich der Fähigkeiten und Fertigkeiten, aller Teammitglieder ist entscheidend.

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin

- Menschen entwickeln sich unterschiedlich: Charakteristika des **Persönlichkeitsprofils** und **Rollenverhalten im Team**.
- **Teams** arbeiten dann **effektiv**, wenn sie aus einer Vielzahl heterogener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen:
- **3 handlungsorientierte Rollen**: Macher MA (Shaper), Umsetzer UM (Implementer), Perfektionist PE (Completer, Finisher)
- **3 kommunikationsorientierte Rollen**: Koordinator/Integrator KR (Co-ordinator), Teamarbeiter/Mitspieler TP (Teamworker), Wegbereiter/Weichensteller/Kommunikator KM (Resource Investigator)
- **3 wissensorientierte Rollen**: Neuerer/Erfinder/Querdenker QD (plant) Beobachter BE (Monitor Evaluator), Spezialist SP (Specialist)

Teamrollen nach Belbin

	Team role	Strengths	Allowable weaknesses
Action oriented roles	 Shaper	• Challenging, dynamic, thrives on pressure • The drive and courage to overcome obstacles	• Prone to provocation • Offends people's feelings
	 Implementer (company worker)	• Disciplined, reliable, conservative and efficient • Turns ideas into practical actions	• Somewhat inflexible • Slow to respond to new possibilities
	 Completer finisher	• Painstaking, conscientious, anxious • Searches out errors and omissions • Delivers on time	• Inclined to worry unduly • Reluctant to delegate
People oriented roles	 Co-ordinator (Chairman)	• Mature, confident, a good chairperson • Clarifies goals, promotes decision-making, delegates well	• Can often be seen as manipulative • Offloads personal work
	 Teamworker	• Co-operative, mild, perceptive and diplomatic • Listens, builds, averts friction	• Indecisive in crunch situations
	 Resource investigator	• Extrovert, enthusiastic, communicative • Explores opportunities • Develops contacts	• Over-optimistic • Loses interest once initial enthusiasm has passed
Cerebral roles	 Plant	• Creative, imaginative, unorthodox • Solves difficult problems	• Ignores incidentals • Too pre-occupied to communicate effectively
	 Monitor evaluator	• Sober, strategic and discerning • Sees all options • Judges accurately	• Lacks drive and ability to inspire others
	 Specialist	• Single-minded, self-starting, dedicated • Provides knowledge and skills in rare supply	• Contributes only on a narrow front • Dwells on technicalities

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin-Charakteristika Neuerer/Erfinder/Querdenker

- introvertiert, kreativ, phantasievoll und verfügt über ein unorthodoxes Denken; ist Planer
- Bringt neue Ideen und Strategien in die Diskussion ein und sucht nach alternativen Lösungen.
- **Stärken:** Besondere Fähigkeiten liegen v.a. darin, auch für schwierige Problemstellungen Lösungen zu finden.
- **Schwächen:** Neigt dazu Details und Nebensächlichkeiten zu ignorieren. Daher als Folge Flüchtigkeitsfehler; ist schwer kritikfähig.
- **Einsatzbereich:**
 - ✓ Hohes Problemlösungspotential
 - ✓ Fähigkeit für neue Strategien.
 - ✓ Ideen der übrigen Teammitglieder werden berücksichtigt.

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin - Charakteristika Wegbereiter/Weichensteller

- extrovertiert, enthusiastisch und kommunikativ
- Schließt schnell Freundschaften, ist sozial und gesellig.
- **Stärken:**
 - ✓ Leichter Aufbau und Verwertung nützlicher Kontakte außerhalb des Teams und Finden neuer Möglichkeiten / Lösungsalternativen.
- **Schwächen:**
 - ✓ Weichensteller sind oft zu optimistisch und verlieren nach anfänglichem Enthusiasmus leicht Interesse.
 - ✓ Beschäftigen sich mit Irrelevantem; schweifen vom Kernthema ab.
- **Einsatzbereich:**
 - ✓ Intensive Pflege Kontakte zur Welt außerhalb des Teams und intensive Nutzung Quellen für ihre Ideenfindung.

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin - Charakteristika Koordinator / Integrator

- selbstsicher, entschlosskräftig, kommunikativ, guter Zuhörer
- Koordiniert den Arbeitsprozess und setzt Ziele und Prioritäten. Erkennt relevante Problemstellungen und delegiert Aufgaben an jene Kollegen, die zu deren Erledigung am besten geeignet sind.
- Achtet auf die Einhaltung externer Ziel- und Zeitvorgaben.
- **Schwächen:**
 - ✓ Kollegen können ihn oft als manipulierend empfinden.
 - ✓ Gefahr Entfernung auf persönlichen Ebene vom Koordinator da er dazu neigt, auch persönliche Aufgaben zu delegieren.
- **Einsatzbereich:**
 - ✓ Insbesondere als Teamleiter geeignet, da deren Aufgaben in der Koordination und Zuweisung der Sachbereiche liegen.

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin - Charakteristika Macher

- dynamisch, energiegeladen und steht ständig unter Druck, Er lehnt unklare und ungenaue Angaben und Aussagen ab und konzentriert sich auf die wesentlichen Kernprobleme.
- **Stärken:**
 - ✓ Fordert seine Kollegen heraus und übernimmt schnell Verantwortung.
 - ✓ Formuliert Teilziele, sucht Strukturen, veranlasst dass Aufgaben sofort erledigt werden und sorgt für rasche Entscheidungsfindung.
- **Schwächen:**
 - ✓ Neigen zu Provokation und geraten leicht in Streit mit ihren Teamkollegen, sind jedoch nicht nachtragend (Arroganz?).
 - ✓ Verursachen durch hektisches Auftreten Unruhe im Team.
- Übernahme Führungsposition verstärkte Kontrolle notwendig.

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin - Charakteristika Beobachter

- nüchtern, strategisch, analytisch
- Verschafft sich aus der Distanz einen guten Überblick. Ist eher introvertiert und ergreift selten ohne Aufforderung das Wort.
- **Stärken:**
 - ✓ Monitor/Evaluator berücksichtigt alle relevanten Möglichkeiten
 - ✓ Verfügt über ein gutes Urteilsvermögen.
- **Schwächen:**
 - ✓ Wegen mangelnder Begeisterung kaum in der Lage, andere zu motivieren und neigt dazu, das Interesse nach erfolgter Kritik gänzlich zu verlieren und kann von Teamkollegen als taktlos und herablassend empfunden werden.
- **Einsatzbereich:**
Meinung hören; aber weniger zynisch und skeptisch

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin - Charakteristika Teamarbeiter / Mitspieler

- sympathisch, beliebt, kommunikativ, diplomatisch
Kennen oft private Hintergründe ihrer Kollegen.
- **Stärken:** Sorgen für ein angenehmes Arbeitsklima und Harmonie (als "soziale Seele" des Teams bezeichnet).
Teamarbeiter vermeiden Rivalität und verfügen über die Fähigkeit, auch introvertierte Kollegen zur aktiveren Teilnahme zu motivieren.
- **Schwächen:** In kritischen Situationen unentschlossen und tendieren dazu Entscheidungen anderen zu überlassen.
- **Einsatzbereich:** Besonders in Konfliktsituationen bedeutend, da hier diplomatische Fähigkeiten zur Bereinigung von Meinungsverschiedenheiten einsetzen können.
Agieren aus dem Hintergrund und sind sozial.

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin - Charakteristika Umsetzer

- zuverlässig, konservativ und diszipliniert
- Arbeitet effizient, systematisch und methodisch.
- **Stärken:**
Setzen Konzepte in durchführbare Arbeitspläne um.
Benötigen stabile Strukturen und arbeiten daher auch an deren Aufbau.
- **Schwächen:**
Stehen Umweltveränderungen kritisch gegenüber und reagieren auf neue Lösungsvorschläge oft unflexibel.
- **Einsatzbereich:** Sollten für die Definition einer klaren Zielsetzung, praktischer Ansätze und das Strukturieren der Vorgehensweise verantwortlich sein.

Teamrollen nach Belbin - Charakteristika Perfektion

- perfektionistisch, genau, pünktlich, zuverlässig und ängstlich
- **Stärken:** Vermeidet Fehler und sorgt für eine genaue Einhaltung von Zeitvorgaben und achtet auch auf Details.
- **Schwächen:**
 - ✓ Aus Angst, dass etwas übersehen wird, überprüft und kontrolliert er lieber persönlich, als dass er delegiert.
 - ✓ Ist oft überängstlich und zu genau, wodurch er den Überblick verlieren kann.
- **Einsatzbereich:** Leisten v.a. dann einen wichtigen Beitrag, wenn das Team Gefahr läuft, zu oberflächlich zu arbeiten oder Zeitvorgaben nicht einzuhalten.

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin - Charakteristika Spezialist

- selbstbezogen, engagiert und auf den technischen / fachlichen Teil eines Themas konzentriert
- Verfügt über umfangreiches Expertenwissen, Fähigkeiten an denen es den anderen Teammitgliedern fehlt und Hintergrundinformationen.
- **Stärken:** Formuliert generelle Aussagen in technisch korrekte Bezeichnungen um und leistet professionellen Beitrag zum jeweiligen Thema.
- **Schwächen:** Spezialisten neigen dazu, sich in technischen Einzelheiten zu verlieren. Sie leisten daher nur informative Beiträge.
- **Einsatzbereich:** Informationsdefizite des Teams ausgleichen und das notwendige Fachwissen beisteuern.

Teamevaluierung

Teamrollen nach Belbin - Schlussfolgerungen

- Je nach Verhalten können Teammitgliedern **neun verschiedenen Rollen** zugeordnet werden.
- **Rollenverhalten** einer Person im Team ist aufgrund von Testergebnissen **vorhersehbar**.
- **Richtige Kombination** verschiedener Teamrollen macht **Teams effizient**.
- Falsche Kombination verschiedener Teamrollen schwächt Teams.
- Individuelle Teamrolle entspricht nicht notwendigerweise seiner funktionalen und organisatorischen Zuordnung.
- Abwesenheit einer der acht bzw. neun Rollen muss ein Team nicht zwingend schwächen.
- Es gibt **Teamrollen**, die für den **Erfolg wichtiger** sind als andere.

Konfliktmanagement

Definition Konflikt

- Wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten miteinander **unvereinbar sind** oder **unvereinbar erscheinen** (Interessenkonflikt).
- Unterscheidung hinsichtlich:
 - ✓ Konfliktstruktur
 - ✓ Konflikt begleitende Gefühle (z.B. Wut).
 - ✓ Konkretes Konfliktverhalten (z.B. tätliche Aggression).

Konfliktmanagement

Definition Konfliktmanagement

- Maßnahmen:
 - ✓ Zur Verhinderung einer Eskalation.
 - ✓ Zur Verhinderung der Ausbreitung eines bestehenden Konfliktes.
- Dazu zählen insbesondere **Konfliktberatung** und **Mediation**.
- Primäres Ziel:
 - ✓ Systematische Auseinandersetzung mit Konflikten zur **Reduktion** von **Konfliktkosten**.
- RASCI Chart zur Identifikation von Konflikten.

Konfliktmanagement

Konfliktmanagement



Konfliktmanagement

Konfliktmanagement

➤ Konfliktregelung (conflict settlement):

Am ältesten und bezieht sich auf alle **ergebnisorientierten** und vergleichsweise schnell umsetzbaren **Strategien** mit dem **Ziel Lösungen** zu erreichen und/oder direkte Gewalt zu beenden, ohne die zugrunde liegenden Konfliktursachen anzusprechen.

➤ Konfliktlösung (conflict resolution):

Alle prozessorientierten Aktivitäten, die zum Ziel haben, den Konflikt als gemeinsames Problem neu zu definieren, mit für beide Seiten annehmbaren **Lösungen**.

Hierzu ist es notwendig, die **psychosozialen Ursachen** von Konflikten aufzudecken.

Konfliktmanagement

Konfliktmanagement

- **Konflikttransformation:**
Herstellung umfassender **sozialer Gerechtigkeit** und **Versöhnung** der Konfliktparteien.
Gezielte **Unterstützung** von Akteuren und ihren **Friedens-ressourcen** innerhalb der Konfliktkonstellation und **Einbindung** aller **intervenierenden Akteure** auf allen Ebenen(Multi-Track).



**Bitte arbeiten Sie die Materialien im Abschnitt
KW 25 Projektabschluss durch.**