

Team- und Projektmanagement gruppendynamisch praktizieren



Prof. Dr. Harry Schröder
Team- und Projektmanagement
gruppensdynamisch praktizieren
Серия «МСС General
Management eBooks», книга 3

Аннотация

Dieses Management eBook vermittelt Ihnen das notwendige Know-How für eine erfolgreiche Team- und Projektarbeit. Es werden Ihnen die Elemente der Gruppendynamik vorgestellt und die kommunikativen, motivierenden und konfliktlösenden Management-Arbeitstechniken behandelt. Mit diesem Leitfaden profitieren Sie von den Inhalten erfolgreicher Managementtrainings und Umsetzungsberatungen aus namhaften Unternehmen für Ihren Karriereschub. Erhalten Sie viele gezielte Impulse für die Umsetzung eines erfolgreichen Team- und Projektmanagement. Der Autor verwendet hierbei eine allgemein verständliche Ausdrucksweise, um die komplexen Sachverhalte anschaulich darzustellen. Dieses eBook wurde eigens für die Displaydarstellung ausgerichtet (optimierte Darstellung von Text und Grafiken).

Содержание

1 TEAMARBEIT	6
1.1 Teamentwicklung	9
1.2 Teamführung	13
1.3 Teamentscheidungen	15
1.4 Persönliche Ziele	17
1.5 Entscheidungsprozesse	19
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Inhaltsverzeichnis

1 TEAMARBEIT

1.1 Teamentwicklung

1.3 Teamentscheidungen

1.4 Persönliche Ziele

1.5 Entscheidungsprozesse

1.7 Konsensbildung

2 VERHALTENSWEISEN

3 PROJEKTMANAGEMENT

3.1 Projektauftrag

3.2 Projektorganisation

3.2.1 Der Projektleiter

3.2.2 Die Entscheider

3.2.3 Das Projektteam

3.3 Projektstart

3.4 Projektplanung

3.5 Projektabschluss

4 GRUPPENDYNAMIK 4.1 Kommunikation

4.1.1 Kommunikationsregeln

4.2 Motivation

4.2.1 Strukturierung

4.2.2 Motivationstypen

4.2.3 Selbstmotivation

4.3 Konfliktbewältigung

4.3.1 Problemlösungsschritte

4.3.2 Konfliktregulierung

4.3.3 Feedback

1 TEAMARBEIT

Der Veränderungsdruck im Unternehmen ist gewaltig. Da kommt die Teamarbeit als universeller Problemlöser gerade recht.

Die Erwartungen sind entsprechend hoch:

höhere Flexibilität in der Fertigung
eine höhere und sich ständig verbessernde Qualität
drastisch sinkende Kosten und
ein hohes Maß an kundenorientierter
Innovationsfreudigkeit

stehen auf dem Wunschzettel von Führungskräften ganz oben, wenn es um die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten geht.

Erfolgreiche Teams bilden sich mit dem Ziel, gemeinsam ein herausforderndes und anspruchsvolles Ziel zu erreichen. Das Team ist also Mittel zum Zweck. Natürlich hat der Teamgeist wesentlichen Anteil an herausragenden Ergebnissen, ebenso jedoch sind gemeinsam erarbeitete Leistungsziele eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Teamgeist. Beides bedingt sich elementar.

In diesem Zusammenhang sollte man auch von der Vorstellung Abschied nehmen, die harmonische und konfliktfreie Zusammenarbeit sei untrennbar mit erfolgreicher Teamarbeit verbunden. Im Gegenteil: Übermäßiges

Harmoniestreben lähmt ein Team, "*reinigende Gewitter*" machen ein Team häufig richtig produktiv und führen es wieder zurück zur eigentlichen Aufgabe. Es kommt natürlich auf das "*Wie*" beim Umgang mit Konflikten an. Und hier kommen wir zu einer weiteren Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit.

Erfolgreichen Teams sollte ein starkes gegenseitiges Interesse an persönlicher Entwicklung und Erfolg zu eigen sein. Umgekehrt sollten die einzelnen Teammitglieder es verstehen, ihre persönliche Entwicklung in den Dienst des Teams zu stellen.

Die Teammitglieder sollten ein intuitives Gefühl dafür haben, welche Rolle sie innerhalb des Teams am besten ausfüllen können, und aufgrund ihrer ergänzenden Fähigkeiten flexibel genug sein, um neue Rollenbilder und -kombinationen wahrzunehmen, wenn dies der gemeinsamen Aufgabe dienlich ist.

Bei den Teammitgliedern sollte eine offene Haltung bestehen, miteinander und von einander zu lernen sowie Eigenheiten der anderen zu respektieren und diese Heterogenität der Persönlichkeitsstrukturen als wesentlich Stärke der Gruppe zu begreifen und nicht als Störfaktor.

Anstelle eine Profilierungsstrebens auf Kosten anderer Teammitglieder, sollte ein hohes Maß an Disziplin und gemeinsamen Verantwortungsgefühl für das angestrebte Ergebnis existieren.

Erfolge und Misserfolge werden nicht anteilig einzelnen Teammitgliedern angerechnet, sondern allen zu 100 Prozent.

Man weiß, dass man auf die Arbeit der anderen angewiesen

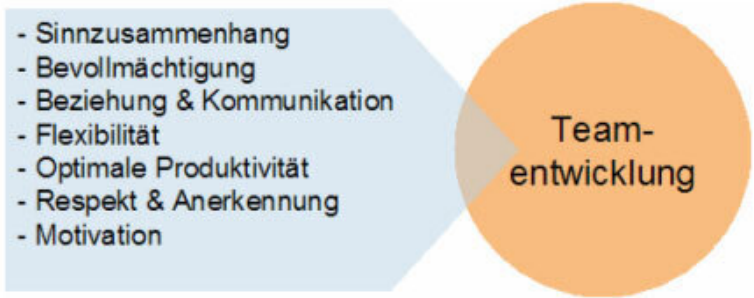
ist und sollte ebenso bereit sein, unaufgefordert für andere einzuspringen, wenn dies erforderlich wird.

Ein wirkliches Team findet immer konstruktive Lösungen, wenn sich die Aufgaben verändern, Schwierigkeit auftreten und gesetzte Ziele zu entgleiten drohen.

Teams, die herausragende Ergebnisse erzielen, trifft man oft in Unternehmen an, die bewusst seit jeher eine Teamkultur pflegen. In diesen Unternehmen sind Führungskräfte für die Rahmenbedingungen verantwortlich, die es Mitarbeitern ermöglichen, sich zu einem Team zusammenzufinden.

Die Teamentwicklung ist darauf konzentriert, etwas zu verbessern. Sie ist ein Prozess, der Zeit braucht. Wohin ein Team sich entwickeln sollte, geht aus der folgenden Checkliste hervor.

1.1 Teamentwicklung



1. Sinnzusammenhang :

Die Teilnehmer können einen gemeinsamen Sinn nennen, dem sie sich verpflichtet fühlen.

Die Ziele sind klar definiert, anspruchsvoll und haben einen klaren Sinnbezug.

Die Strategien zur Zielerreichung sind festgelegt und überschaubar.

Die Teilnehmer arbeiten in dem Bewusstsein, persönlich und als Gruppe etwas bewegen zu können.

2. Bevollmächtigung :

Sie haben den Zugang zu den nötigen fachlichen und materiellen Ressourcen.

Arbeitsstil und Vorgehensweise stehen im Einklang mit den Zielen des Teams.

Die Teilnehmer begegnen sich mit Respekt und Hilfsbereitschaft

3. Beziehung und Kommunikation :

Die Mitglieder des Teams äußern sich offen und ehrlich.
Sie haben keine Angst, Emotionen, gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz zu zeigen.

Die Teilnehmer hören einander aktiv zu.

Unterschiede in Meinung und Sichtweise werden begrüßt.

4. Flexibilität:

Bei Bedarf übernehmen die Teilnehmer auch andere Rollen und Funktionen.

Sie tragen die Verantwortung für die Entwicklung der Gruppe gemeinsam.

Die Teilnehmer können sich auf wechselnde Anforderungen einstellen.

Unterschiedliche Standpunkte und Sichtweisen werden berücksichtigt.

5. Optimale Produktivität :

Der Arbeitsertrag des Teams ist hoch.

Es werden qualitativ hervorragende Ergebnisse erzielt.

Die Entscheidungsfindung verläuft zügig und effektiv.

Die Problemlösungsprozesse sind für jeden Teilnehmer durchschaubar.

6. Respekt und Anerkennung :

Die Beiträge der einzelnen Teilnehmer werden von den

Leitern des Teams und den anderen Mitgliedern anerkannt.

Einzelne Teilnehmer spielen ihren persönlichen Beitrag nicht auf Kosten der Team-Leistung in den Vordergrund.

Die Teammitglieder fühlen sich respektiert.

Die Beiträge des Teams werden innerhalb der Gesamtorganisation geschätzt und anerkannt.

7. Motivation :

Die Teilnehmer arbeiten gerne im Team.

Sie sind zuversichtlich, motiviert und finden konstruktive Lösungen, wenn Schwierigkeiten auftreten.

Die gemeinsame Arbeit erfüllt die Teilnehmer mit Stolz und Befriedigung.

Die Gruppe fühlt sich zusammengehörig, Teamgeist entsteht.

Der Teamarbeit gehört die Zukunft :

Teams sind produktiv. Sie lernen schnell und nachhaltig, da ihre Tätigkeit Problemlösungscharakter mit unmittelbarem Bezug zum Arbeitsplatz besitzt. Und auch der Umkehrschluss liegt auf der Hand: *Hohe Produktivität und Lernbereitschaft lässt Teams entstehen*

Bezüglich der Teamführung verkündeten viele Teams stolz: *"Wir definieren uns hierarchiefrei, wir brauchen keine Führung, jeder tut einfach alles und das klappt schon"*. Da aber nicht eindeutig klar war, wohin die Reise gehen sollte und so chaotische Strukturen entstanden, ließ bei einzelnen Teammitgliedern die Identifikation und Motivation schnell

nach.

1.2 Teamführung

Führung im Team darf niemals Selbstzweck sein und nur die Führungskraft zufrieden stellen.

Führung von Teams ist eine Dienstleistungsaufgabe und damit alle die unterstützende Funktion erkennen, sieht eine ideale Führung so aus:

Ein Teamleiter hat die Aufgabe, das Team zu unterstützen, es innerhalb der Organisation zu platzieren und die Ergebnisse zu kommunizieren.

Dazu gehört auch, Druck fernzuhalten, Finanzen bereitzustellen, geeignete Arbeitsbedingungen zu schaffen und moralische Unterstützung zu bieten.

Außerdem macht die Qualität eines Teamleiters auch dessen Moderationsfähigkeit aus.

Er muss Rollen und Regeln mit allen Mitgliedern diskutieren und im Konfliktfall als Schlichter auftreten.

Gemeinsam mit allen Teammitgliedern wird das Arbeitsziel definiert, bis jeder es zu *"seiner Sache"* erklärt.

Das gelingt allerdings nur, wenn mit der Erreichung des Teamziels auch die Bedürfnisse der einzelnen Teammitglieder befriedigt werden (z. B. *Anerkennung, Erfolg, Entwicklung, Einkommen*).

So gehört es auch zur Aufgabe des Teamleiters, Maßstäbe zu setzen, an denen das Team seine Leistung messen kann.

1.3 Teamentscheidungen

Als Mitglied eines Teams handelt der Mensch :

- 1 Auf der Grundlage seiner Individualität
- 2 In Reaktion auf die Einflüsse aus dem Team

Die Reifeentwicklungsetappen bei Teams :

- 1 Abbau von Hemmungen und Misstrauen
- 2 Entwicklung von Vertrauensbeziehungen
- 3 Beachtung individueller Ziele
- 4 Eigenständige Gliederung durch Rollenzuweisungen
- 5 Fähigkeit zur eigenständigen Mittelwahl zur Zielerreichung

Die Beeinflussung der Teamentwicklung :

- 1 Beurteilung der Teammitglieder (*Bedürfnisse, Erwartungen*)
- 2 Erkundung des kollektiven Erlebens im Team
- 3 Förderung der Beteiligung des einzelnen Teammitglieds
- 4 Kontrolle der Hemmungen und Spannungen im Team
- 5 Fortentwicklung der Teamreife

Ablaufschritte bei der inneren Teamorganisation :

- 1 Die Konfrontation der Meinung
- 2 Die gemeinsame Erstellung eines Arbeitsplans
- 3 Die Diskussion einzelner Planungs- und Entscheidungspunkte

Motivations- und Frustrationseinflüsse auf Teamergebnisse :

1 Menschen handeln nach persönlichen Lebenszielen

2 Teammitglieder müssen nach betrieblichen Zielen handeln

3 Es besteht die Forderung nach Zielübereinstimmung

4 Je stärker die Übereinstimmung, desto höher die Motivation

1.4 Persönliche Ziele

Persönliche Lebensziele lassen sich zu folgenden Gruppierungen zusammenfassen: Führung, Fachwissen, Prestige, Dienst, Reichtum, Unabhängigkeit, Zuneigung, Sicherheit, Selbstverwirklichung, Pflicht, Vergnügen

Führung: Eine einflussreiche Führungsrolle erlangen; andere anleiten und unter Kontrolle haben, um gesellschaftliche oder organisatorische Ziele durchzusetzen.

Fachwissen: Auf irgendeinem Fachgebiet eine Autorität werden, ausdauernd arbeiten, um ein erstrebtes Niveau fachmännischer Geschicklichkeit und Vollkommenheit zu erreichen.

Prestige: Bekannt werden, Anerkennung, Auszeichnungen oder einen hohen sozialen Status erlangen.

Dienst: Zur Zufriedenheit anderer beitragen; denen helfen, die Hilfe brauchen.

Reichtum: Viel Geld verdienen, ein großes Vermögen anhäufen.

Unabhängigkeit: Die Möglichkeit haben, frei zu denken und zu handeln, sein „*eigener Herr*“ sein.

Zuneigung: Geselligkeit und Zuneigung erlangen und austauschen innerhalb der engeren Familie und mit Freunden.

Sicherheit: Eine sichere und beständige Stellung in beruflicher und finanzieller Hinsicht erlangen.

Selbstverwirklichung: Die bestmögliche persönliche Entfaltung erreichen; die eigenen latenten schöpferischen Fähigkeiten voll verwirklichen.

Pflicht: Sich vollkommen der Befolgung ultimativer Werte, Ideale und Prinzipien verschreiben.

Vergnügen: Das Leben genießen, glücklich sein und sich vergnügen; die Annehmlichkeiten des Lebens erlangen und auskosten.

1.5 Entscheidungsprozesse

Ein Team ist dauernd damit beschäftigt, Entscheidungen zu treffen und Beschlüsse zu fassen. Das Treffen von Entscheidungen bestimmt daher dauernd die Eigenart der Beziehungen zwischen den Mitgliedern eines Teams, eine Eigenart, die jedes einzelne Teammitglied dauernd bedeutsam mitbestimmt. Es ist daher verständlich, dass die meisten Teams Schwierigkeiten haben, wenn es darauf ankommt, Entscheidungen zu treffen:

ÜBERGEHEN :

Jemand schlägt einen Entscheid vor, aber niemand achtet darauf. Solches Übergehen findet sich häufig in neuen Teams, die mit vielfältigen Problemen konfrontiert sind, wo die Problemebenen und Motivationsstrukturen der Mitglieder noch nicht bekannt sind usw.

ABWEICHEN VOM THEMA :

Eine Entscheidung wird verhindert, indem ein neues Thema eingeführt wird. Das ist eine Art von Fluchtverhalten eines Teams vor einem Problem; die Gründe dafür können sehr vielfältig sein. Entsprechend solchen Verhaltensweisen kommt es in ungeübten Teams oft zu Entscheidungen, zu denen das Team eigentlich nicht gelangen wollte.

DURCH ANGEMAßTES RECHT EINES EINZELNEN :

Ein Einzelner misst sich das Recht an, eine Entscheidung

im Namen des ganzen Teams zu treffen. Wenn eine solche Entscheidung vorge schlagen wird, ist es für das Team als Ganzes oft leichter zuzu stimmen als abzulehnen, obwohl einzelne Mitglieder anderer Meinung sind. Die Entscheidung kommt daher zustande, weil einige nicht, z.B. aus Misstrauen und Furcht, sich zu äußern, ihre eigentlichen Wünsche mitteilen wollen.

DURCH EINEN ZWEIERZUSAMMENSCHLUSS :

Die Entscheidung kommt zustande, weil sich zwei Mitglieder zusam menschließen. Solche Entscheidungen tauchen oft so plötzlich auf, dass die anderen davon überrascht werden und zugleich noch ein neues Problem zu lösen haben, nämlich wie mit den beiden Personen zu gleicher Zeit fertig zu werden ist.

DURCH CLIQUENBILDUNG :

Mehrere Mitglieder eines Teams legen sich schon im Voraus auf eine bestimmte Entscheidung fest. Diese im Voraus festgelegte Ent scheidung mag sehr gut sein, die Wirkung solcher Absprache ist jedoch eine Verminderung des Teamzusammenhalts und des gegen seitigen Vertrauens der Teammitglieder.

DURCH MEHRHEITSBESCHLUSS :

Dies ist ein traditioneller Weg der Abstimmung und scheint oft der einzige und beste Weg zu sein, um zu einer Entscheidung zu kommen. Es sollte jedoch bedacht werden, dass trotz der Abstimmung die un terlegene Minorität gegen die Entscheidung ablehnend bleibt und bald bemüht sein wird, die Entscheidung

zu revidieren.

DURCH AUSÜBEN VON DRUCK :

Ist jemand dagegen?

Wenn ein Team mit einer solchen Frage konfrontiert wird, werden verschiedene Mitglieder es nicht wagen, ihre gegenteilige Meinung zu äußern, weil sie fürchten, nicht unterstützt zu werden. Dieser Druck kann auch auf gegenteilige Weise ausgeübt werden: *Wir alle stimmen doch zu!*

DURCH SCHEINBARE EINSTIMMIGKEIT :

Die Entscheidung wird durch ein scheinbar einstimmiges Übereinkommen getroffen. Der Druck, mitzumachen, kann so stark sein, dass eine hundertprozentige Übereinstimmung erreicht wird obwohl die Mehrheit der Mitglieder nicht mit der Entscheidung zufrieden ist.

1.6 Unternehmensziele

In der betrieblichen Praxis findet man häufig nach Prioritäten sortiert die folgenden Unternehmensziele vor:

Unternehmenswachstum

Image verbessern

Wettbewerbsfähigkeit erhöhen

Beschäftigtenwohl sichern

Rentabilitätserhöhung

Betriebsablauf sichern

Zur Situation :

Sie sind Führungskraft eines kleinen internationalen Unternehmens.

Das Kapital ist auf eine Vielzahl von Aktionären verteilt.

Das Unternehmen ist 50 Jahre alt.

Die meisten Mitarbeiter sind Gewerkschaftsmitglieder.

Der Geschäftsbericht vom letzten Jahr ist beigefügt.

Obwohl es viele Entscheidungsmöglichkeiten und Kompromisse geben mag, sollten Sie vorerst kurz nur über zwei Vorschläge zu jedem Problem nachdenken. Um zu einer Lösung der fünf Probleme zu gelangen, sollen Sie sich entweder für Vorschlag „a“ oder „b“ entscheiden.

Betrachten Sie den Jahresbericht und lesen Sie jedes der fünf Probleme.

Geschäftsbericht vom letzten Jahr :

Umsatzerlöse		36.100.000
<u>Aufwendungen:</u>		
Kosten für Rohmaterial und Verarbeitung	19.137.000	
Gehälter, Löhne und soziale Leistungen	8.283.000	
Abschreibungen auf Anlagen und Einrichtungen	2.917.000	
Forschungs- und Entwicklungskosten	1.250.000	
Public Relations	33.000	
Werbekosten	2.833.000	
Zinsen für Fremdkapital	1.333.000	
Kosten für Ausbildung und Unfallverhütung	600.000	
Gesamtaufwendungen		36.186.000
Verlust		(86.000)

- 200 Gehaltsempfänger
- 1.000 Lohnempfänger
 - 30 vermeidbare Kündigungen: Gehaltsempfänger
 - 97 vermeidbare Kündigungen: Lohnempfänger
- 2.178 verlorene Arbeitstage infolge von Arbeitsunterbrechung
- 6.178 verlorene Arbeitstage infolge von Abwesenheit
 - 87 verlorene Arbeitstage infolge von Unfällen
- 168 kleinere Konflikte, die zum größten Teil am Arbeitsplatz geregelt wurden
- 12 % Umsatzwachstum im letzten Jahr aufgrund neu eingeführter Produkte
 - 1% Zunahme an akzeptablen Vorschlägen
 - 8 % Zunahme an neuen Kunden
 - 15 % Zunahme an Kundenbeschwerden

Der NETTOBETRAG (Verlust) und der UMSATZ der letzten 5 Jahre :

	<u>Nettobetrag</u>	<u>Umsatz</u>
vor 5 Jahren	141.000	24.000.000
vor 4 Jahren	(-113.000)	25.000.000
vor 3 Jahren	304.000	26.000.000
vor 2 Jahren	306.000	31.000.000

Probleme :

1 Das Unternehmen weist eine niedrigere Unfallhäufigkeit auf als der Durchschnitt der Industrie. Mit der gegenwärtigen Gestaltung der Arbeitsprozesse ist jedoch eine 50prozentige Wahrscheinlichkeit verbunden,

dass wenigstens ein schwerer Unfall oder ein Todesfall pro Jahr eintritt. Die Risiken sind bekannt, können aber von den Mitarbeitern nicht vermieden werden. Die einmaligen Kosten für die Beseitigung der Risiken betragen eine halbe Million. a) Ausgabe der halben Million b) Beibehaltung der bestehenden Situation

2 Die Beziehungen des Unternehmens zu den Arbeitnehmern und Gewerkschaften entsprechen dem Durchschnitt der Industrie. Die Lagerbestände des Unternehmens an Fertigprodukten sind gegenwärtig etwas höher als normal. Selbst nach Abschluss von Verhandlungen muss das Unternehmen sich darauf einstellen, die Löhne um insgesamt 750.000 pro Jahr während 3 Jahren zu erhöhen, oder es ist mit einem langen und bitteren Streik zu rechnen, den das Unternehmen wahrscheinlich gewinnen würde, wenn es lange genug fest bliebe. a) Aushandeln eines Kompromisses bei 750.000 b) Den Streik auf sich nehmen

3 Die Unternehmensleitung ist beunruhigt über das Ausscheiden von dreißig Gehaltsempfängern. Die Gehälter und Sondervergütungen der Firma liegen im Durchschnitt der Industrie und der Gemeinde. Jedoch gaben viele von denen, die gekündigt hatten, an, dass sie unzufrieden seien und wegen des zu geringen Einkommens ausscheiden. Untersuchungen lassen jedoch vermuten, dass viele gegangen sind, weil sie den gestiegenen Arbeitsplatzanforderungen nicht gerecht wurden. a) Erhöhung des Budgets für Auswahl, Förderung und Beratung des Personals und ähnliche Maßnahmen um 200.000 b) Beibehaltung der gegenwärtigen Situation

4 Produkt "G" war ein großer Erfolg. Die 75.000, die für die Einführungswerbung ausgegeben wurden, führten zu etwa 790.000 Umsatz durch Erstbestellungen während des letzten Jahres; aber nur zu wenigen Wiederbestellungen von alten Kunden, die sich über schlechte Qualität und geringe Haltbarkeit des Produktes beschwerten. Wenn das Produkt nicht verbessert wird, ist jetzt ein weitaus höherer Werbeaufwand nötig, um in etwa die gleiche Anzahl neuer Kunden zu bekommen. Die Kosten, um das Produkt "G" zu verbessern, so dass Wiederholungskäufe mit diesen neu zuwerbenden Kunden zu erwarten sind, betragen 375.000.

a) Ausgabe der 375.000 für die Verbesserung von Produkt "G" b) Beibehaltung der gegenwärtigen Situation

5 Das Werk "X" verursacht Wasserverschmutzung, doch die Rechtsberater des Unternehmens haben versichert, dass man aufgrund des geltenden Gesetzes Jahre brauchen würde, um das Unternehmen zu zwingen, sich an die Reinhaltungsvorschriften zu halten. Selbst wenn im Prozess gegen das Unternehmen entschieden würde, wären jährliche Strafen für Nichteinhaltung von nur etwa 25.000 zu erwarten. Die Investition, die notwendig wäre, um die Wasserverschmutzung zu verhindern, kostet insgesamt 250.000.

a) Ausgabe der 250.000 für das Werk X b) Beibehaltung der gegenwärtigen Situation

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.