

Vorlesung Projektmanagement

- ▶ Einführung und Grundlagen
- ▶ Projektorganisation
- ▶ Projektdefinition
- ▶ Projektplanung
- ▶ Projektcontrolling
- ▶ Risikomanagement
- ▶ Projektabschluss
- ▶ **Projektteamarbeit**
- ▶ Agiles Projektmanagement
- ▶ Project Management Office und Multiprojektmanagement
- ▶ Zusammenfassung

Projektteamarbeit

-
- ▶ Teamentwicklung
 - ▶ Zusammenarbeit im Team

Team und Teamarbeit

▶ Team:

- ▶ Ein Projektteam ist eine interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Arbeitsgruppe, die in der Lage ist, eine bestimmte Aufgabe in Projektform zu lösen.
- ▶ Jedes Mitglied erkennt, dass die Aufgabe nur in einer produktiven Zusammenarbeit im Team erfolgreich gelöst werden kann und dass dadurch jedes Teammitglied für seinen Aufgabenbereich selbst profitiert.

▶ Gründe für Teamarbeit

- ▶ Einwirkung verschiedener Fachdisziplinen auf komplexe Aufgabenstellungen.
- ▶ Einwirkung komplementärer Fachgebiete auf komplexe Aufgabenstellungen

Die natürlichen Entwicklungsphasen eines Teams

<u>4. Performing</u> <ol style="list-style-type: none">1. Klare Ziele2. Klare Verantwortlichkeiten.3. Verpflichtung zum Team statt Selbstinteresse4. Konflikte werden nicht vermieden.5. Selbstbeurteilung des Teams	<u>1. Forming</u> <ol style="list-style-type: none">1. Teammitglieder halten sich bedeckt.2. Angst, Probleme direkt anzusprechen.3. Verneinung von Konflikten.4. Mitglieder ohne Vertrauen zueinander.
<u>3. Norming</u> <ol style="list-style-type: none">1. Rollen und Ziele werden geklärt.2. Regeln aufgestellt.3. Fähigkeiten werden fortentwickelt.4. Feedback.5. Probleme werden angegangen, nicht die Kollegen.	<u>2. Storming</u> <ol style="list-style-type: none">1. Probleme werden personalisiert.2. Schuldige werden gesucht.3. Frustration.4. Spannung5. Versuche der Dominierung

1. Forming (Formierungs- oder Orientierungsphase)

Phase des Kennenlernens

2. Storming (Sturm- oder Differenzierungsphase)

Phase der Dominanzversuche und Koalitionen

3. Norming (Normierungs- oder Integrationsphase)

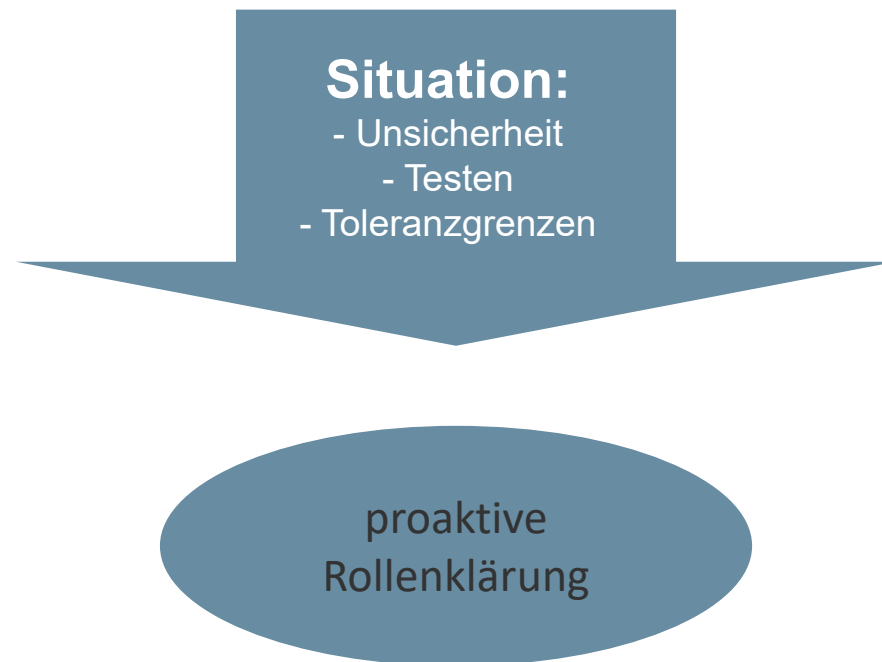
Harmoniestreben

4. Performing (Reifephase)

Konzentration auf das Ziel

Forming (Testphase)

- Anfangsphase nach formaler Etablierung des Teams: Kontakt und der **Meinungsaustausch** wird intensiver
- Die Mitglieder interessieren sich für **Einstellungen, Werthaltungen und Kontaktbereitschaft ihrer Teamkollegen**
- Diese Testphase endet mit der individuellen Bestimmung der **Rolle im Team**

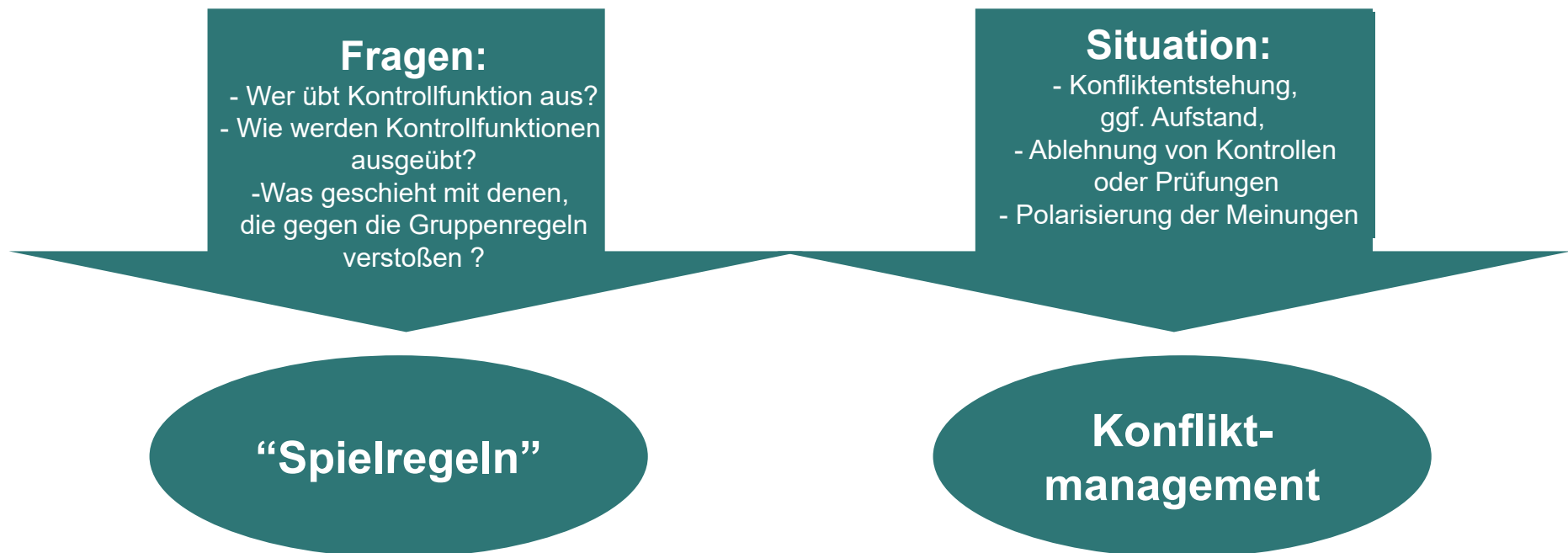


Forming: Fragen auf individueller Ebene

- Welche meiner vielen Rollen soll ich spielen?
- Wen kann ich beeinflussen?
- Wer ist meinem Einfluss zugänglich und von wem kann ich mich bereitwillig beeinflussen lassen?
- Wer ist im Besitz einer Machtposition?
- Welche Individuen oder Untergruppen bestimmen anscheinend das Gruppengeschehen?
- Wie „offen“ kann ich sein?
- Wie viel von mir, meine Gefühlen und Einstellungen soll ich der Gruppe zeigen?

Storming (Konfliktphase)

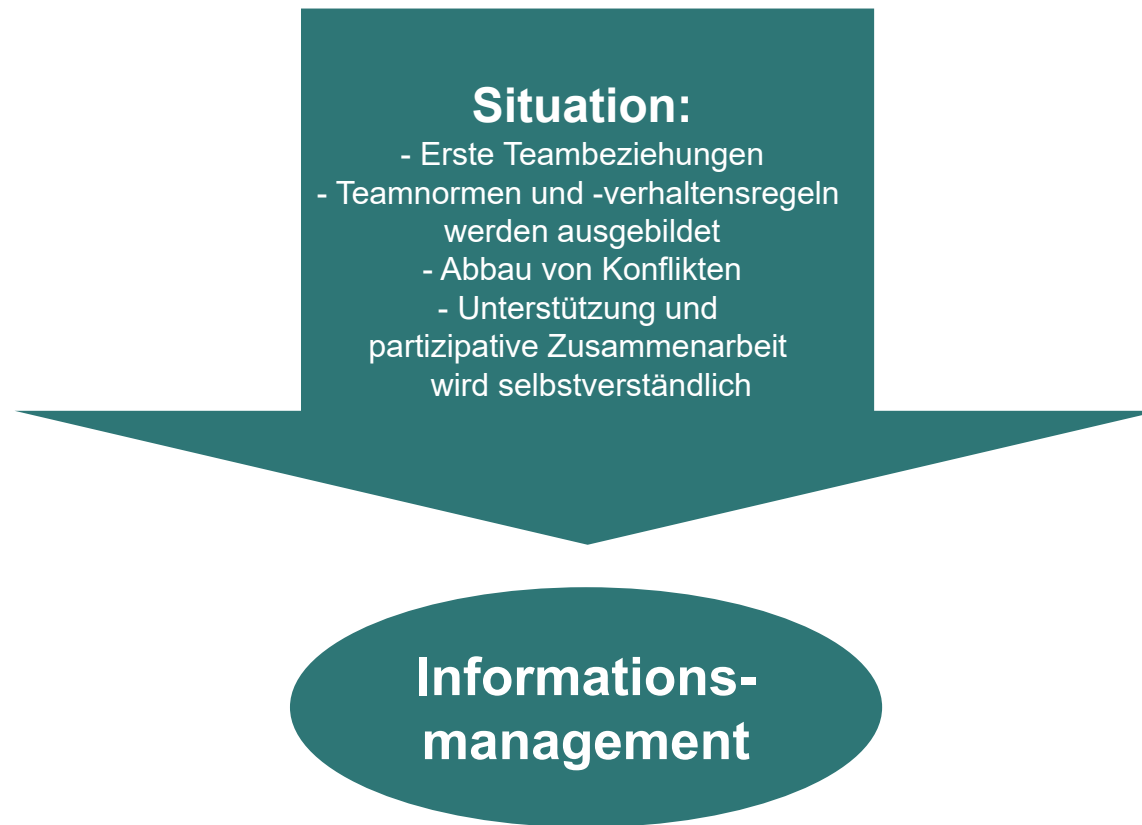
- In dieser Phase muss sich die Gruppe entscheiden, wie sie zusammenarbeiten will.
- Gruppenregeln werden „getestet“
- Sanktionserfahrungen werden gesammelt
- Konflikte werden explizit



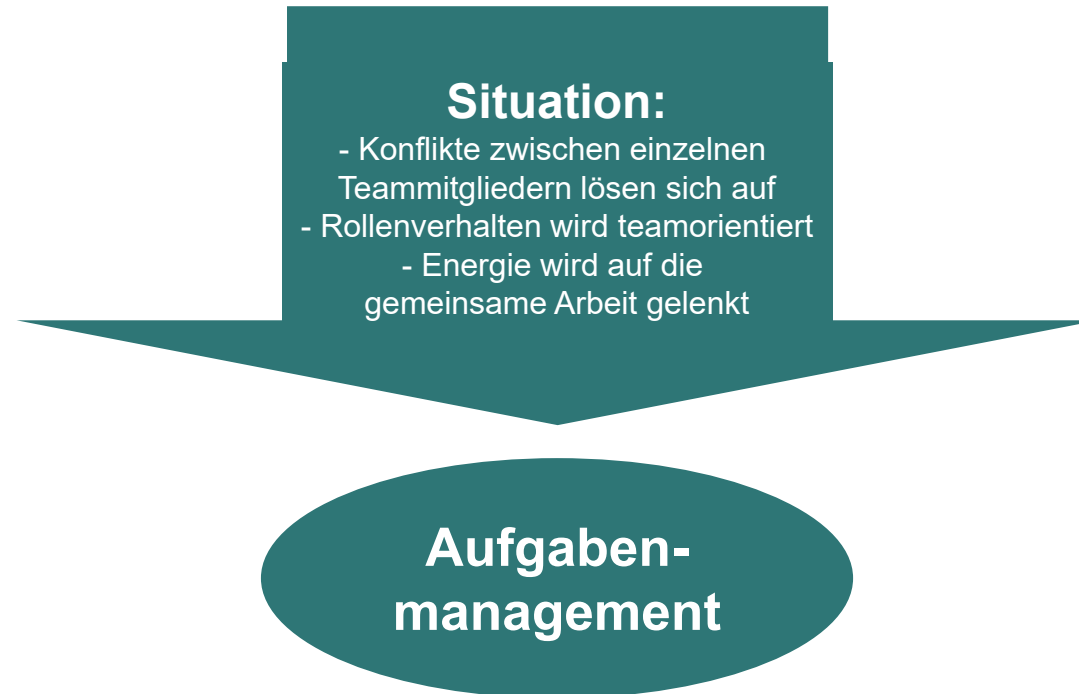
Ergebnisse der Storming-Phase auf Teamebene

- Das Team muss herausfinden, welches die **Bedingungen für eine Teammitgliedschaft** sind
- Das Team muss entdecken, **wer „drinnen“ und wer „draußen“ ist** und warum
- Das Team muss herausfinden, welche **Art Führerschaft** Anhänger und Unterstützung findet
- Das Team muss die **Grenzen** des für die Mitglieder **akzeptablen Verhaltens** entdecken
- Das Team muss „beschließen“, wie auf abweichendes oder **unpopuläres Verhalten reagiert** werden soll

Norming (Organisationsphase)



Performing (Verschmelzungsphase)



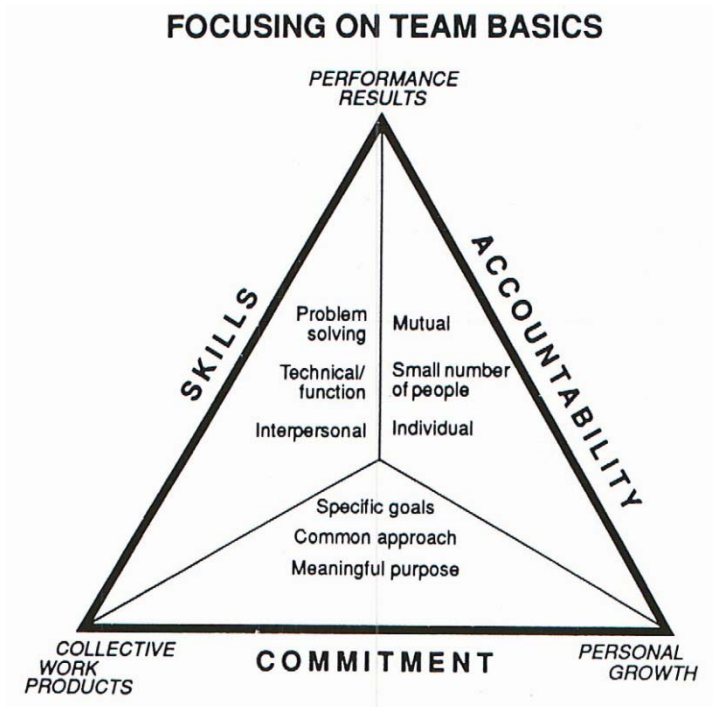
Projektteamarbeit

-
- ▶ Projektführung und Projektleitung
 - ▶ Teamentwicklung
 - ▶ Zusammenarbeit im Team

Anforderungen an "Teamkompetenz" in Projekten

- ▶ There is no „I“ in teams ! vs. Team = Toll, ein anderer macht's !
- ▶ Effiziente („Die Dinge richtig tun.“) und effektive („Die richtigen Dinge tun.“) Arbeit im Team gewünscht
- ▶ Kriterien
 - ▶ Kommunikationsfähigkeit
 - ▶ Initiative, Engagement, Begeisterungsfähigkeit
 - ▶ Integrationsfähigkeit
 - ▶ Kontaktfähigkeit
 - ▶ Sensibilität, Selbstkontrolle, Verantwortungsbewusstsein, persönliche Integrität
 - ▶ Konfliktbewältigungsfähigkeit, Streitkultur
 - ▶ Lösungsfähigkeit, ganzheitliches Denken
 - ▶ Loyalität, Solidarität, Hilfsbereitschaft

Team Basics – Skills (Fähigkeiten)



Quelle: J.R. Katzenbach; D.K. Smith: The Wisdom of Teams, New York 2003, S. 51

1. Fähigkeiten der Teammitglieder ergänzen sich
Technische/ funktionale Fähigkeiten
Problemlösungs- und Entscheidungsfindungs-Fähigkeiten
Interpersonale Fähigkeiten
Effektive Kommunikation
Konstruktive Konfliktlösung usw.
2. Gemeinsamer Zugriff auf Informationen
Zentrales Informationssystem mit gemeinsamen Zugriff (Groupware)
3. Gute cross-funktionale Zusammenarbeit im Team
Sorgfältige Auswahl des Teamführers auf Basis von „people skills“
Teamtraining
Möglichst Co-Location der Teammitglieder

Team Basics – Commitment (Verpflichtung)



Quelle: J.R. Katzenbach; D.K. Smith: The Wisdom of Teams, New York 2003, S. 51

4. Verpflichtung auf eine gemeinsame Mission und dieselben Leistungsziele

Mission und Ziele kommen oft von außerhalb (Management)

Wichtig ist, daß das Team die Mission und Leistungsziele ausdiskutiert, konkretisiert und voll dahintersteht („Ownership“)

Leistungsziele müssen Outputziele und „SMART“ sein:

- Specific
- Measurable
- Aggressive yet achievable
- Relevant (influencable)
- Time-Bound

5. Verpflichtung auf einheitliche Vorgehensweise

Teamarbeit

Aufteilung der Arbeit im Team

Wer ist verantwortlich für was ?

Administration & Logistik

Zeitplanung von Meeting

Vorbereitung von Meetings, Reisen usw.

Verhaltensregeln

Entscheidungsfindung

Regeln zur Entscheidungsfindung im Team, die das volle Commitment aller Teammitglieder sichern

Fortschrittskontrolle

Fortschritt vs. Mission und Leistungsziele

Korrekturmaßnahmen

Team Basics – Accountability (Zurechenbarkeit)



Quelle: J.R. Katzenbach; D.K. Smith: The Wisdom of Teams, New York 2003, S. 51

6. Kleine Zahl von Mitgliedern (4-8)

7. Gemeinsame und gegenseitige Verantwortung

Alle Teammitglieder haben das Recht, von den anderen deren individuelle und Teamleistungsbeiträge einzufordern

Jedes Teammitglied hat das Recht, den Fortschritt der Teamarbeit gegen die Mission und Leistungsziele zu vergleichen

Starkes Gefühl im Team, dass „nur das Team zusammen es schaffen kann“

8. Klare Verantwortlichkeit des Teams für den Projekterfolg

„What gets measured gets done“ !

Bedingt Post-Launch Analyse !

Zusammenarbeitsqualität (1)

- ▶ Kommunikation und Information
 - ▶ Häufigkeit, Formalisierungsgrad, Struktur, Offenheit

- ▶ Aufgabenkoordination
 - ▶ Gemeinsame Ziel, Abstimmung verteilter Aufgaben

- ▶ Ausgewogenheit der Beiträge
 - ▶ Nicht gleich viel einbringen, Entsprechend den Fähigkeiten ausgewogen in das Team integriert

Zusammenarbeitsqualität (2)

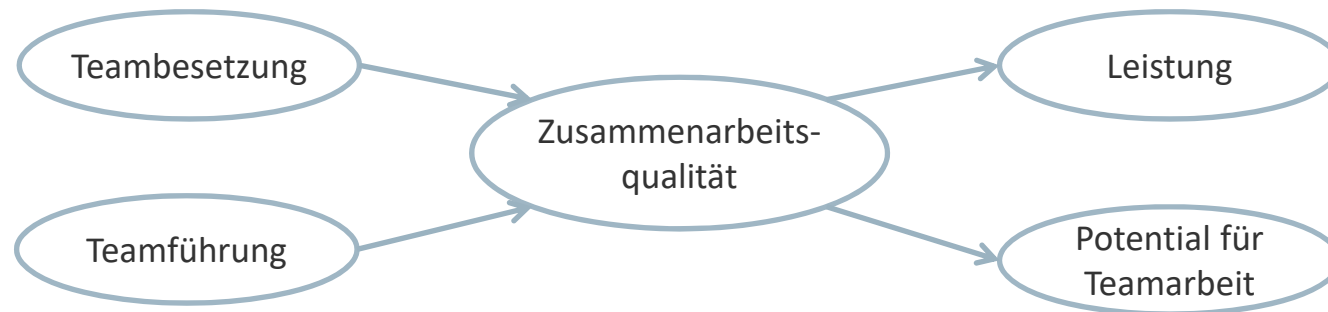
- ▶ Gegenseitiges Unterstützen
 - ▶ Kooperation und nicht Wettbewerb, Informationsteilung, Perspektivenübernahme, Beiträge respektieren

- ▶ Arbeitsnormen bzgl. des Arbeitseinsatzes
 - ▶ Engagement und Einsatz, Priorisierung der Teamaufgabe

- ▶ Zusammenhalt
 - ▶ Gegenseitige Anziehung der Teammitglieder auf persönlicher Ebene
 - ▶ Commitment zur Aufgabe, „Teamgeist“ („group pride“)

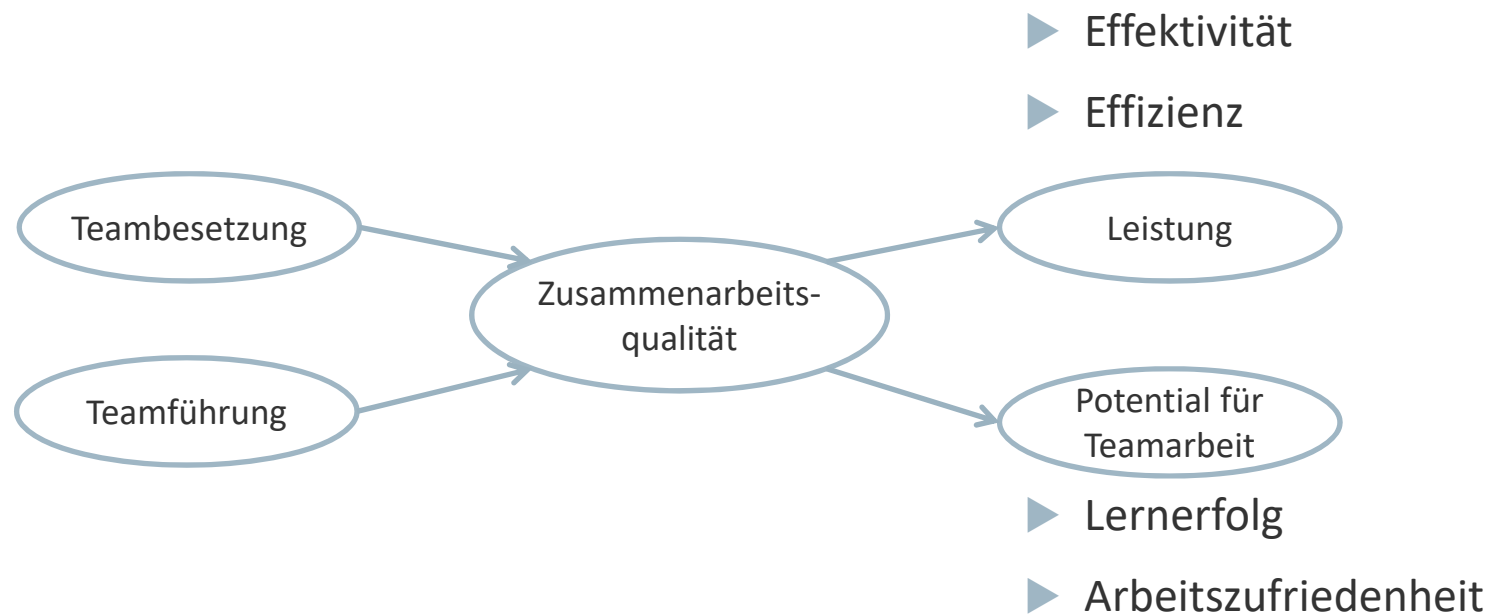
Determinanten (und Wirkungen) der Teamarbeit

- ▶ Soziale und methodische Kompetenz
- ▶ Präferenz für Teamarbeit
- ▶ Homogenität im Wissens- und Fähigkeitsstand

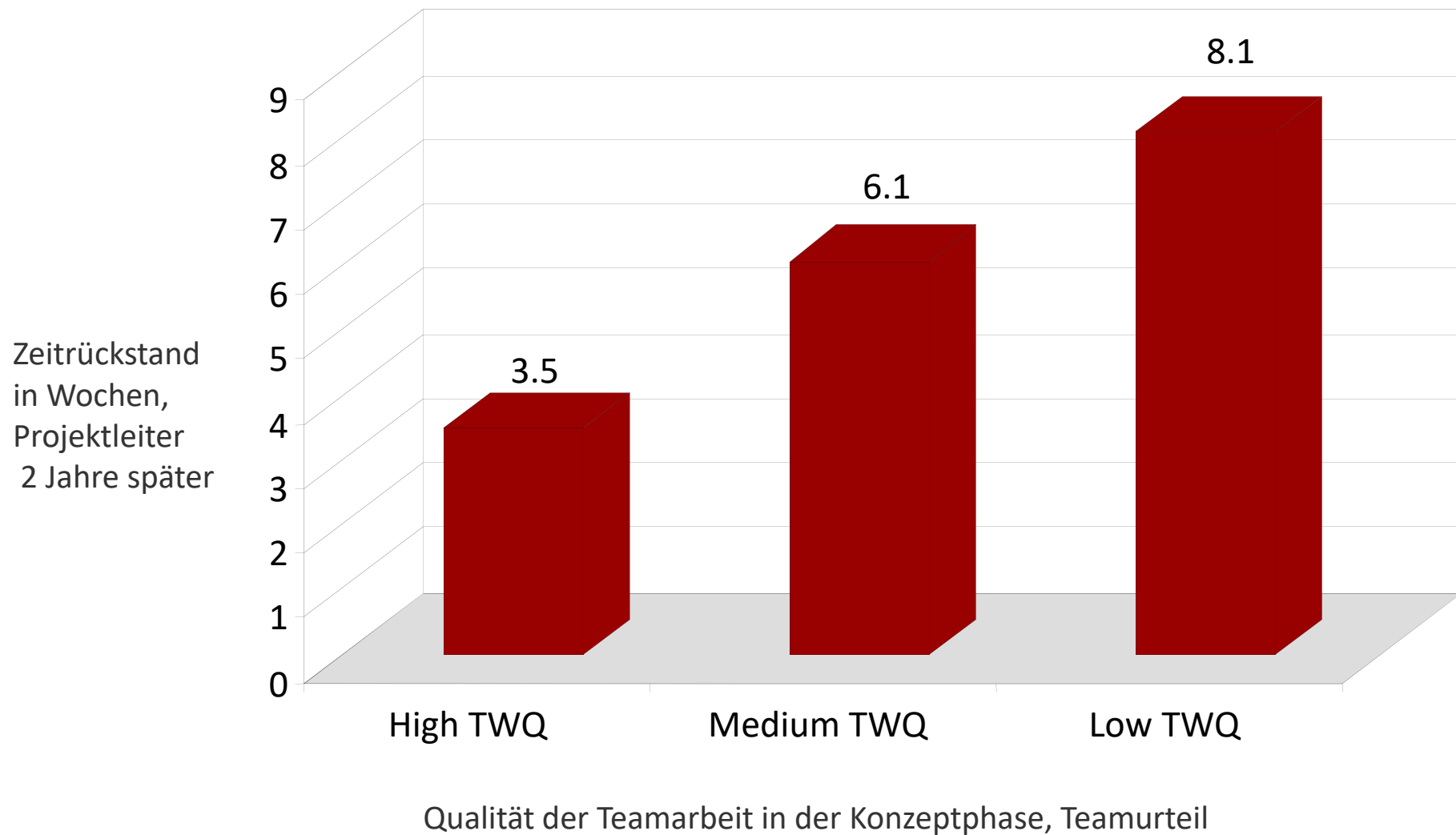


- ▶ Teamzielqualität: Klarheit, Überschaubarkeit, Akzeptanz, Kontinuität
- ▶ Teamziel-Commitment: persönliche Verpflichtung, Identifikation mit Team-Ziel
- ▶ Feedback: häufig, zeitnah, konstruktiv
- ▶ Entscheidungsstruktur: Beteiligung an Entscheidung

(Determinanten und) Wirkungen der Teamarbeit



Qualität der Teamarbeit als Frühwarnindikator



Weitere Quellen

- ▶ R. Göppel / Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme (Hrsg.): Praxiswissen Projektmanagement. Steinbeis Edition, Stuttgart, 2010
- ▶ Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. Organization science, 12(4), 435-449.