

HTW Chur

Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Organisationsentwicklung

Projekte, Teams, Prozesse

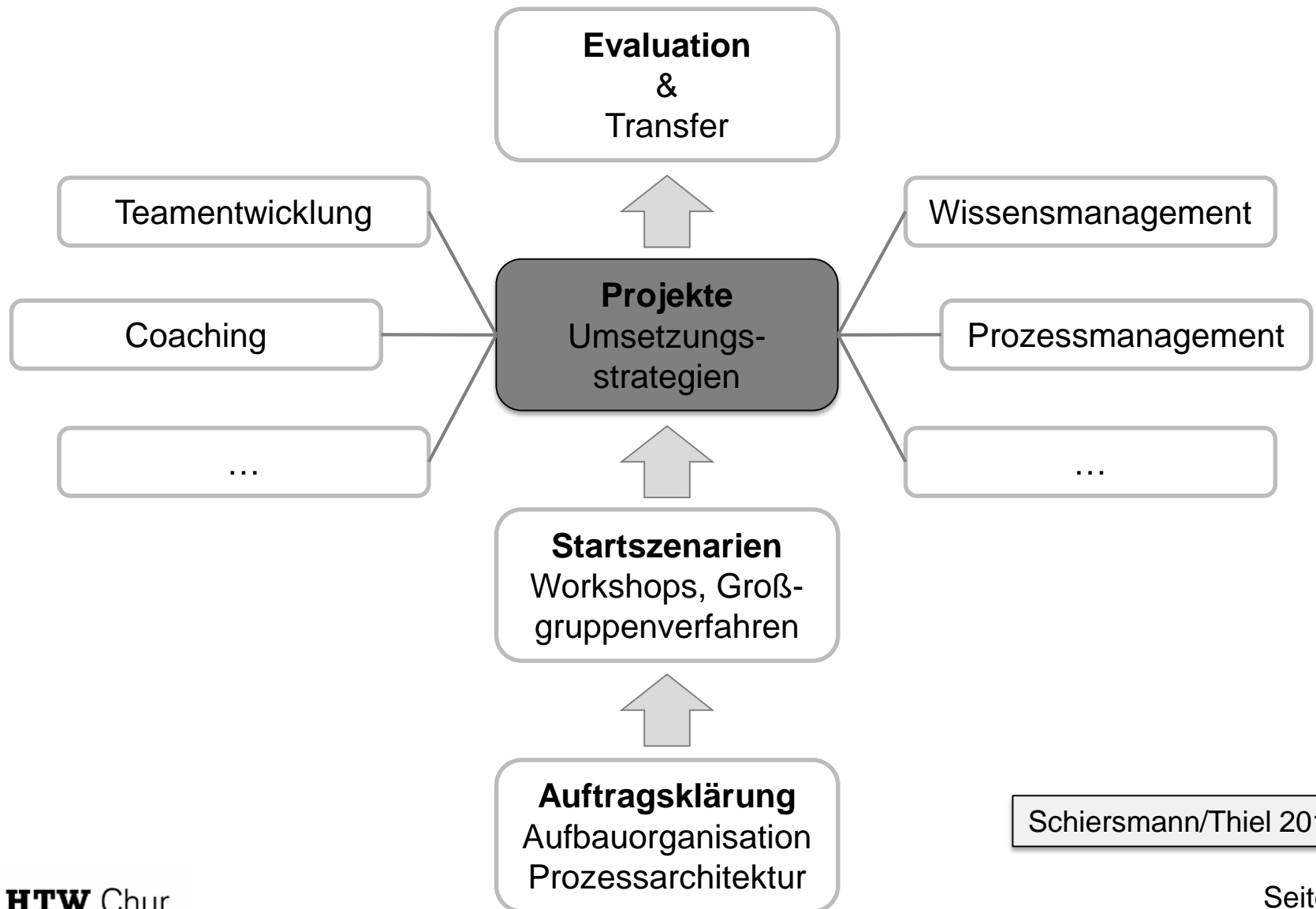
MSc BA

Prof. Dr. Frank Bau

Teil 1 (Schiersmann/Thiel, Kapitel 5)

Projekte als Kern organisationaler Veränderungsstrategien

Grundprozess der Organisationsentwicklung



Schiersmann/Thiel 2010

Wesen von Projekten

„Im Sinne einer allgemeinen Definition stellt ein Projekt eine **zeitlich begrenzte** Organisationsform dar, die inner- oder außerhalb der Organisation initiiert und kontrolliert wird. Es geht um die Durchführung eines **risikoreichen, komplexen innovativen** Vorhabens, an dem Mitarbeiter mit unterschiedlichen **Qualifikationen** und aus unterschiedlichen **Hierarchiestufen** unter Vorgabe festgelegter **Leistungsziele** (insbesondere Qualitäts-, Kosten- und Terminziele) arbeiten.“ (Schiersmann/Thiel 2010, S. 162)

Ergänzung für Projekte im Rahmen einer OE:

Dreigliedrigkeit der Organisationsstruktur: Träger- bzw. Leitungsebene, Koordinierungsgruppe, Projektteams)

Gleichzeitigkeit von ergebnisorientierter Problemlösung und prozessorientiertem Lernen

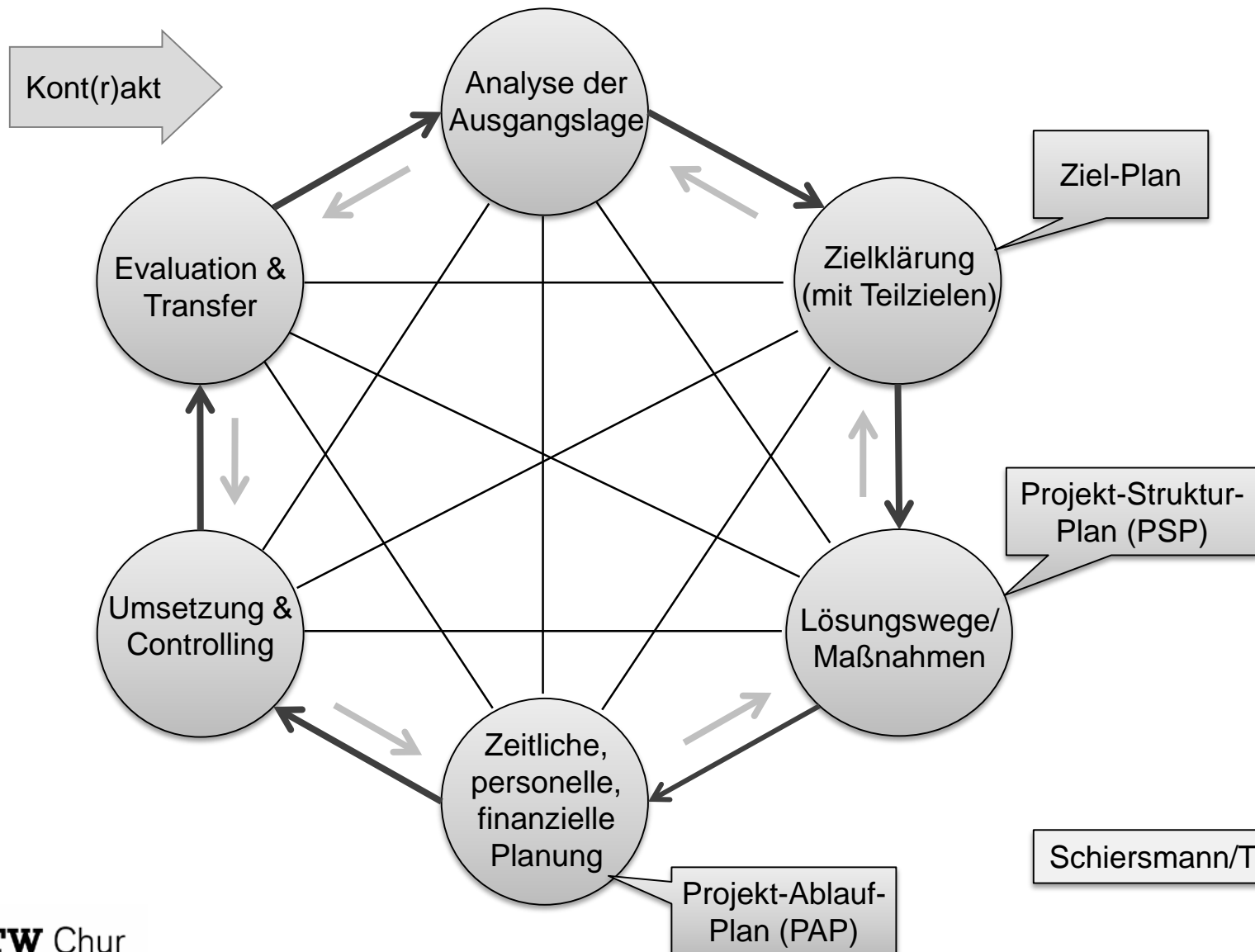
Stellenwert von Projekten im Rahmen einer OE

- Trotz moderner Großgruppenverfahren sind Projekte zur **Konkretisierung** und **Umsetzung** unerlässlich.
- Projekte thematisieren **Teilaspekte** einer OE und entwickeln so die **Selbstorganisationskompetenz** der Organisation.
- Die Projektorganisation und der **Projektablauf** in Phasen als **Problemlöseprozess** machen den gesamten OE-Prozess sichtbar und kommunizierbar.
- Akteure und Promotoren der OE können über Projekte die **Implementierung** der gesamten OE **unterstützen**.

Besonderheiten von Projekten als Teil einer OE

- Projektsprecher (Prozessverantwortung)
vs. Projektleiter (Ergebnisverantwortung)
- Wahl des Projektsprechers muss im **Kontext** der gesamten OE vorgenommen werden.
- **Zielsysteme** sind im Kontext der gesamten OE abzustimmen.
- **Abstimmungsprobleme** und **Zielkonflikte** (insbesondere auch durch die Dreigliedrigkeit bei Projekten als Teil einer OE)
- Der Projektstrukturplan (PSP) und der Projektablaufplan (PAP) erfordern ein besonders sorgfältiges **Schnittstellenmanagement** auch nach außen bzw. zu anderen Projekten innerhalb der OE.

Projektmanagement als phasenorientierter Lösungsprozess



Beispiel für ein Zielsystem

Einführung von Personalentwicklungsgesprächen

Rahmenziele

Förderung der
Führungsqualität

Förderung des weiblichen
Führungsnachwuchses

Ergebnisziele

Zielvereinbarungs-
Gespräche alle 2 Jahre

Wünsche der Nachwuchs-
FK sind erhoben

1/3 aller FK pro Jahr
besucht Fortbildung

Anteil weibl. FK um
10 % gestiegen

Verbesserte Kooperation
zw. MA und GL (MAB)

Modellentwurf für
Karriereberatung vorh.

Projektcontrolling und Transfer im OE-Prozess

- Projektcontrolling beinhaltet die Bewertung der Machbarkeit und ggf. das Controlling der Realisierungsphase.
- Separate Feststellung und Bewertung des Projekterfolgs (Unterscheidung von Effektivität und Effizienz)
- Reflexion der Lernprozesse und Sicherung/Dokumentation der Lernerfahrungen
- Entscheidungen über den Transfer bzw. die weitere Verwendung der Projektergebnisse im weiteren OE-Prozess
- Action Learning (AL) als Unterstützung der Projektarbeit (siehe Schiersmann/Thiel 2010, S. 210ff.)

Teil 2 (Schiersmann/Thiel, Kapitel 6)

Teamentwicklung: von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team

Definition: Was ist ein Team?

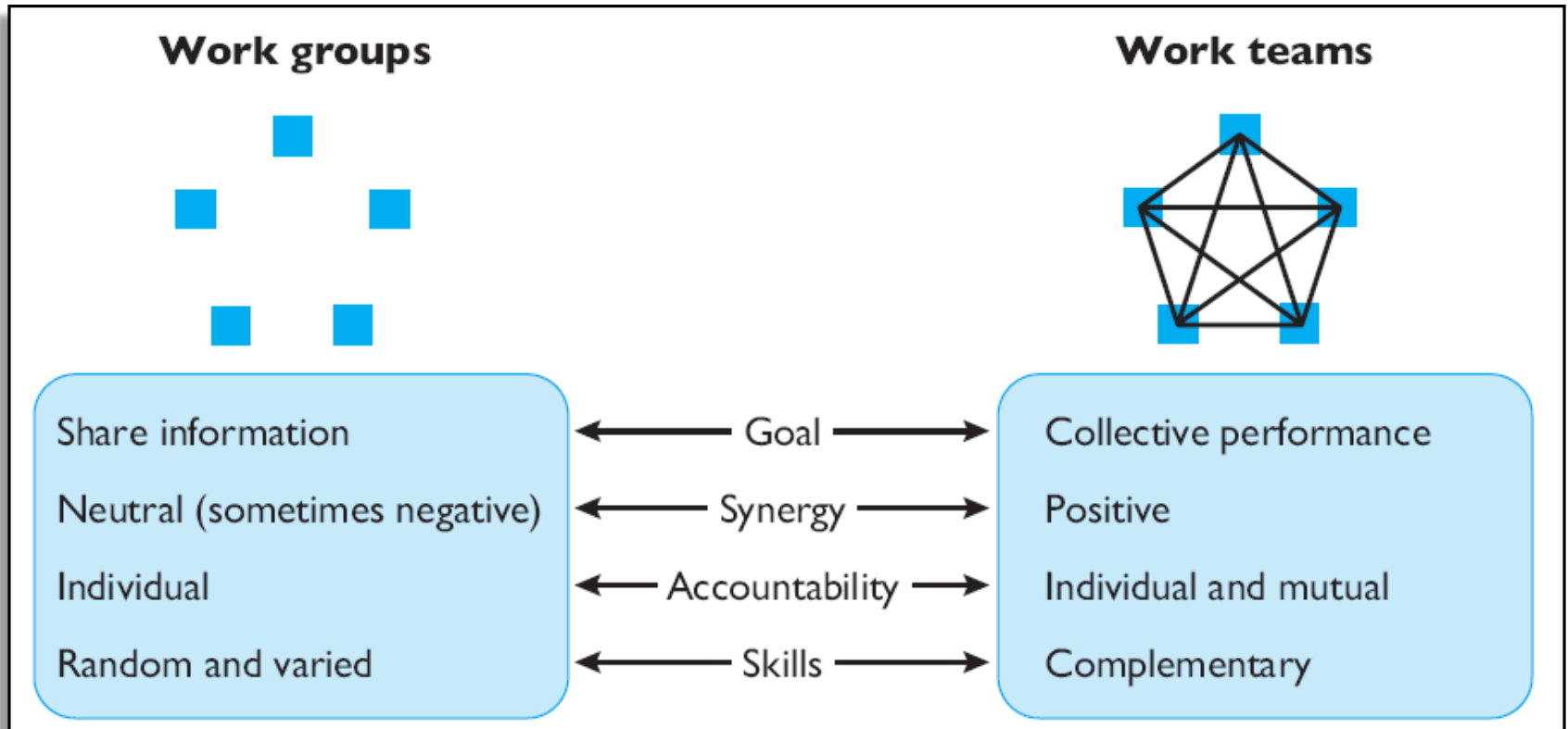
“(...) eine besondere Arbeitsgruppe (...), bei der die Leistung von höherer Qualität ist, als dies durch die Addition der Einzelbeiträge möglich wäre (Synergieeffekt), und bei der die Mitglieder infolge eines hoch entwickelten Zusammengehörigkeitsgefühls das Gesamtinteresse höher gewichten als ihre Einzelinteressen.” (Franken 2010, S. 182)

“Merkmale eines erfolgreichen Teams:

- Kooperationsfähigkeit seiner Mitglieder
- Gemeinschaftsdenken und gegenseitige Förderung und Unterstützung
- Gemeinsame Zielvorstellungen
- Austausch aller relevanten Informationen (...)
- Freude an der Arbeit
- Rücksichtnahme und Hilfsbereitschaft
- Vertrauen und offene Kommunikation
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Minderheitenschutz und fairer Wettbewerb” (Franken 2010, S. 182f.)

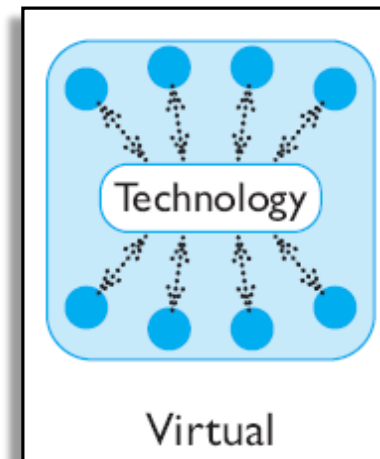
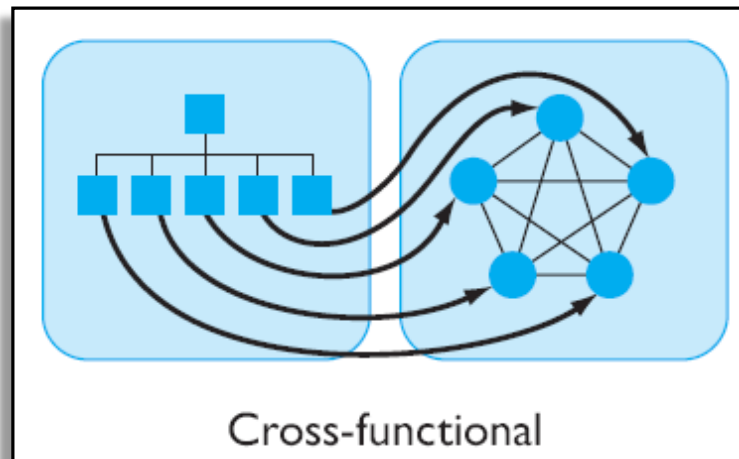
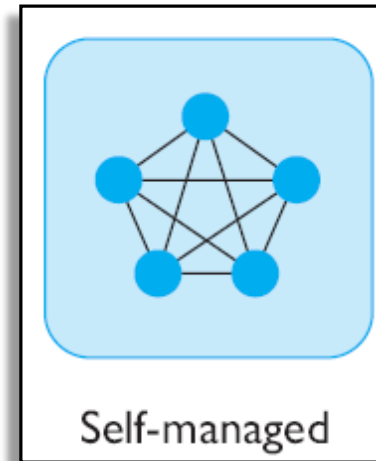
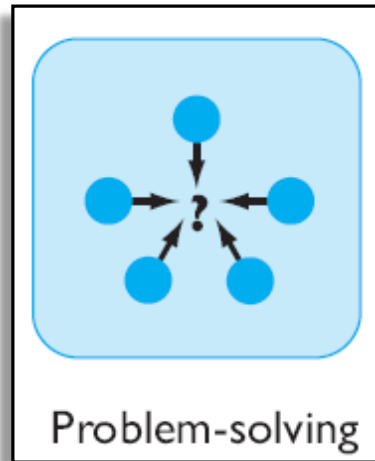
Comparing Work Groups and Work Teams

(Robbins/Judge 2010, p. 154)



Four Types of Teams

(Robbins/Judge 2010, p. 155)



Typen von Teams

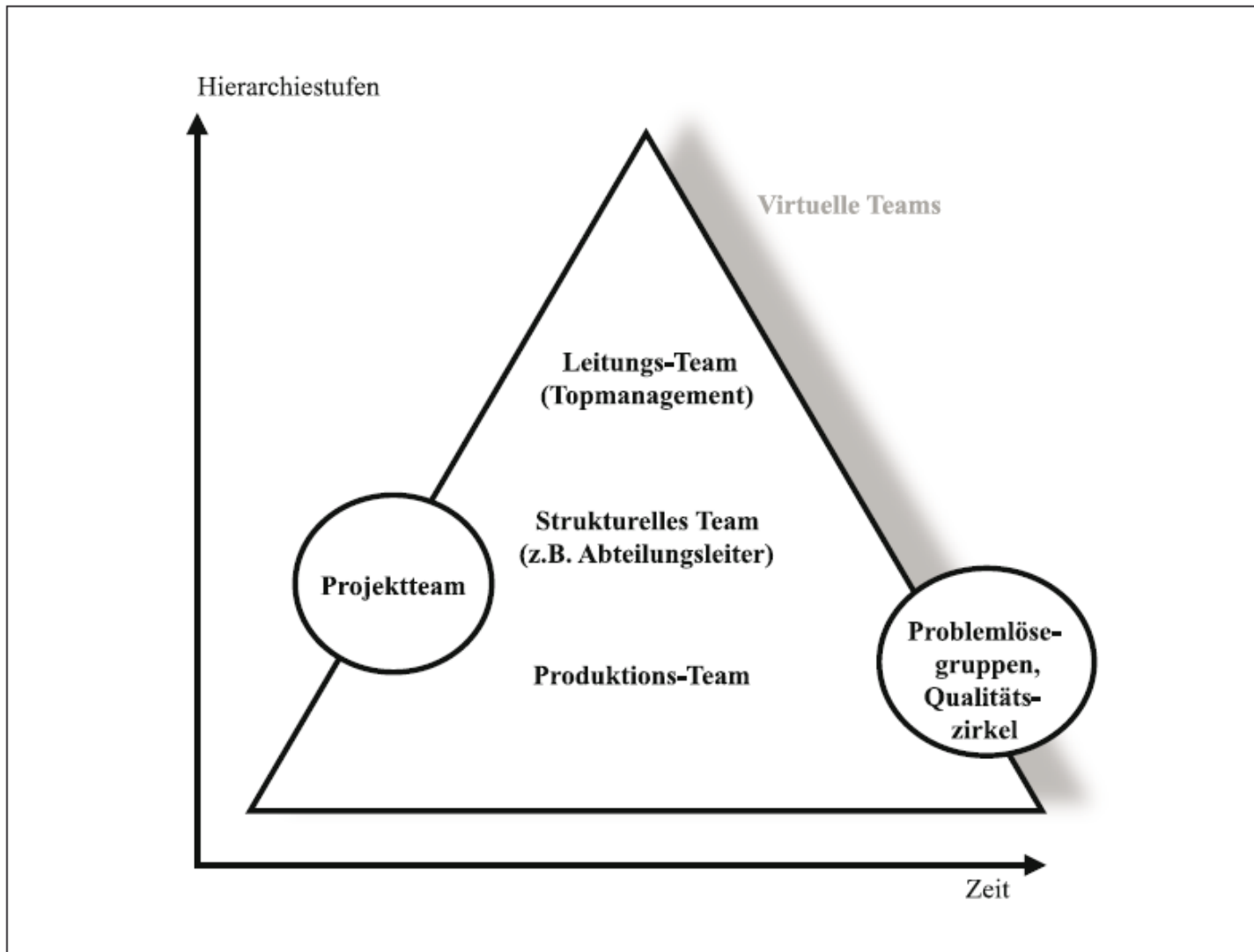
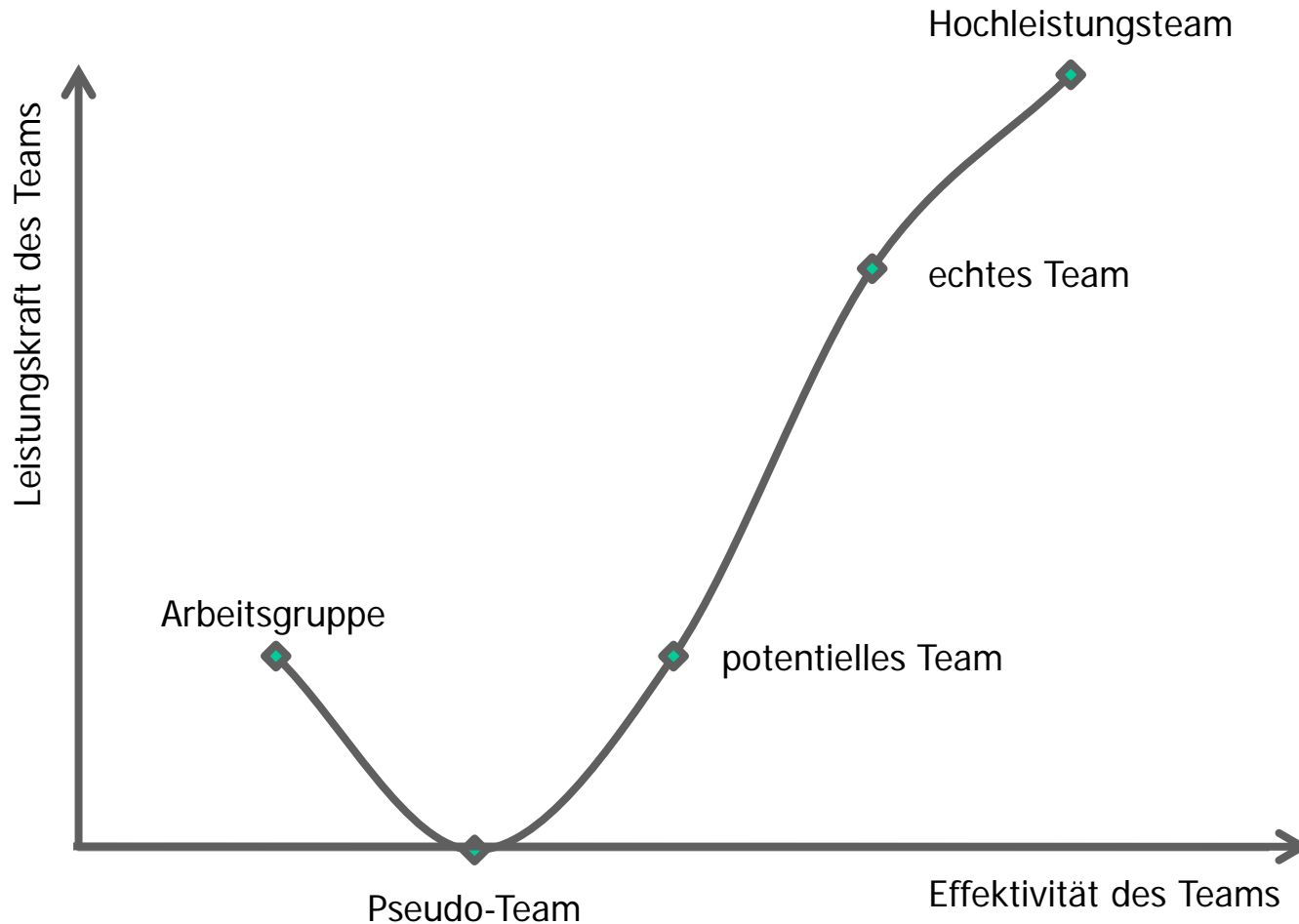


Abbildung 6-3: Typen von Teams

(Quelle: Schiersmann/Thiel in Anlehnung an Petzold zit. nach Pühl 2000, S. 125)

Die Team-Leistungskurve



Teamentwicklung (TE)

Drei Varianten der Teamentwicklung:

- Steigerung der Leistungsfähigkeit einer Gruppe bzw. eines Teams (z.B. von einer Arbeitsgruppe zum Team)
- Weiterentwicklung eines bestehenden Teams zur Bewältigung neuer Aufgaben (z.B. nach einem Strategiewechsel)
- Unterstützung der Zusammenarbeit und Koordination mehrerer Teams (Inter-Team-Entwicklung)

Mögliche Auslöser und Anlässe:

- Team-Building: Starthilfe für neue Teams
- Potenzial und Produktivität einer Gruppe steigern
- Konkrete Störungen und Probleme bei der täglichen Zusammenarbeit
- Mangelnde kommunikative Fähigkeiten von einzelnen oder allen Teammitgliedern
- Fehlende Methodenkenntnisse und Arbeitstechniken
- Schwindende Identifikation mit den Teamzielen

Ziele einer Teamentwicklung

- Steigerung der Arbeitsleistung
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verbesserung des Teamklimas
- Verbesserung abteilungsübergreifender Kooperation
- Entwicklung und Vereinbarung verbindlicher Grundlagen und Regeln der Zusammenarbeit
- Entwicklung interpersonaler Beziehungen
- Entwicklung von Arbeitstechniken und Vorgehensweisen

Konzepte der Teamentwicklung

1. Interpersonal-beziehungsorientierte TE
2. Ziel- und aufgabenorientierte TE
3. Rollenbasierte TE
4. Prozess- und problemlöseorientierte TE
5. Erlebnisorientierte TE

Interpersonal-beziehungsorientierte TE

- Gruppendynamischer Ansatz mit Fokus auf Soft Facts
- Steigerung des Vertrauens zwischen den Teammitgliedern durch Selbsterfahrungsprozesse in Gruppen
- Förderung der sozialen Kompetenzen durch offenere Kommunikation
- Kataloge von Regeln für die Kommunikation und Gruppendiskussion (z.B. betreffend Aufgabenfestlegung, Sitzungsorganisation, Informationsfluss und Kommunikatives)
- Techniken: Selbstreflexion, Feedbackprozesse, Meta-Kommunikation

Ziel- und aufgabenorientierte TE

- Klärung von Gruppenzielen und individuellen Zielen
- Vereinbaren von Wegen zur Zielerreichung auf Gruppen- und Individualebene
- Soweit unternehmensweit vorhanden, in Form von Balanced Scorecards
- Workshop-Designs: Beispiele Schiersmann/Thiel 2010, S. 240ff.
 - ✓ Definition von Zielen, Kernzielen, operativen Zielen
 - ✓ Balanced Scorecard
 - ✓ Aufgaben- und Anforderungsanalyse
 - ✓ Tätigkeitsanalyse

Rollenbasierte TE

- Klärung von Rollen im Team
- Klärung von Rollen und den erforderlichen Kompetenzen zur Zielerreichung
- Gegenseitiges Verständnis der Rollen und der damit verbundenen Aufgaben, Rechte und Pflichten aller Teammitglieder
- Rollenklärung/-analyse auf Gruppenebene (Belbins Klassifikation) und auf Individualebene (Supervision, Coaching)
- Rollenverhandeln im Team (beibehalten & verändern)

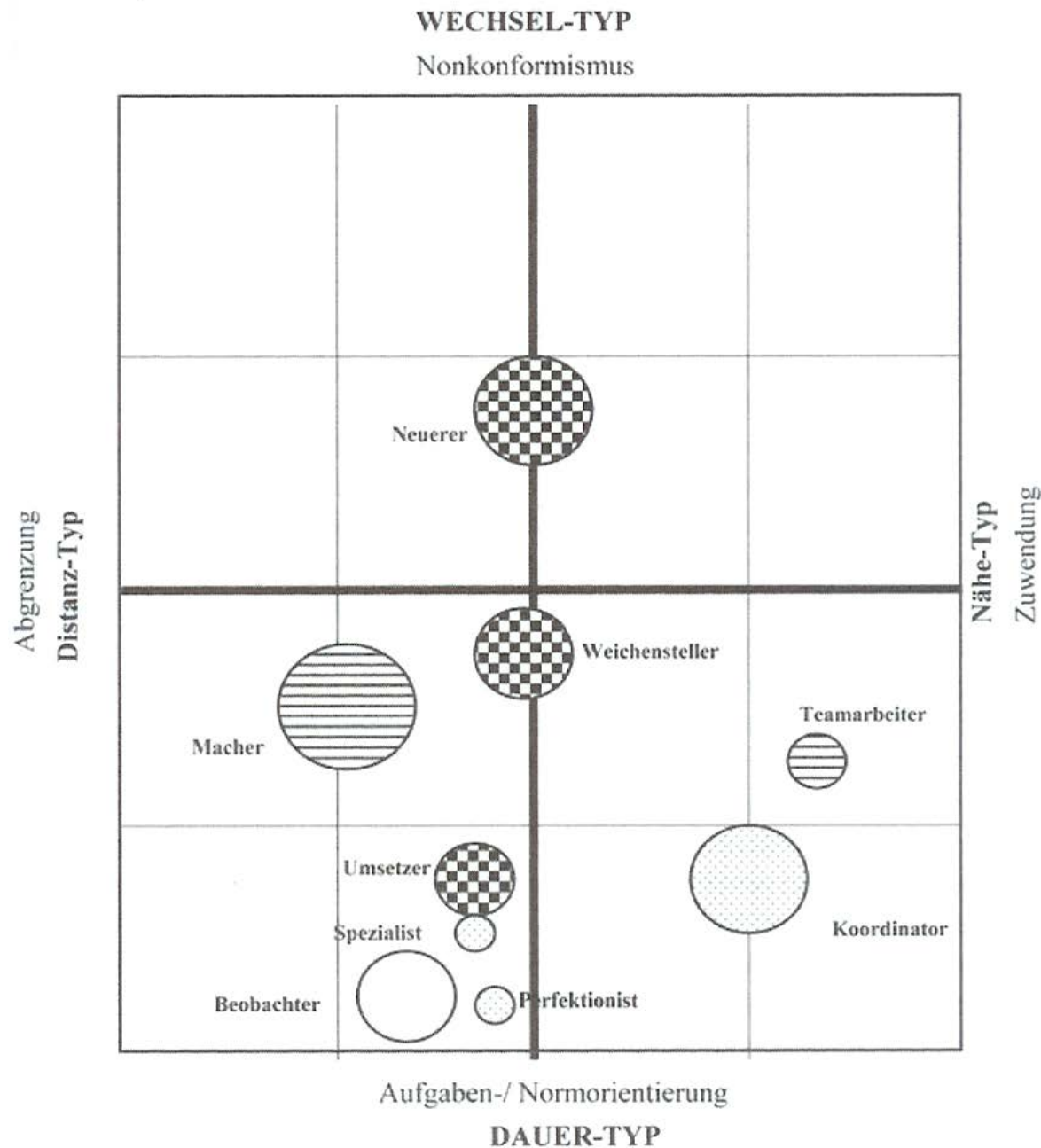
Definition von Rolle: „ (...) Bündel normativer Verhaltenserwartungen an Inhaber bestimmter sozialer Positionen (mit einem bestimmten sozialen Status) vonseiten einer oder mehrerer Bezugsgruppe(n) (...)“ (Schiersmann/Thiel 2010, S. 244).



Klassifikation von Belbins Teamrollen

(aus Schiersmann/Thiel 2010, S. 249)

Neuerer
 Wegbereiter
 Koordinator
 Macher
 Beobachter
 Teamarbeiter
 Umsetzer
 Perfektionist
 Spezialist



Kreisgröße als Maß der Einflussnahme. Potentielle Rollenkonflikte zwischen Kreisen mit derselben Schraffur.

Prozess- und problemlöseorientierte TE

- Neukonstruktion kollektiver Arbeitsprozesse mit dem Ziel der Leistungsverbesserungen
- Anwendung verschiedener Phasenmodelle zur Entwicklung und Unterstützung von Teams
 - ✓ Tuckman (1965): 1. Forming (Orientierung), 2. Storming (Konflikt), 3. Norming (Organisation), 4. Performing (Integration)
 - ✓ GPRI-Modell: Goals, Processes, Roles and Responsibilities, Interpersonal Relationship
 - ✓ Reteaming-Ansatz: Ziele setzen, Ermöglichen, Beitragen, Positiv Verstärken
 - ✓ Systemische TE: das Team als eigene Entität zwischen Mitarbeitern und Organisation (System-Modellierung von Einflussfaktoren auf ein Problem mit anschließender Lösungsstrategie). 1. Problem erfassen, 2. System modellieren, 3. Systemanalyse, 4. Interventionen bestimmen. Software-gestützt möglich (<http://www.topsim.com/de/new/unternehmen/news/news-details/article/gamma-421-jetzt-kostenlos-erhaeltlich.html>)

Erlebnisorientierte TE

- Intensives Erleben der eigenen Person und der anderen Teammitglieder in außergewöhnlichen Situationen und ungewohnten Aufgaben und Herausforderungen
- Wirkung über Spaß, Emotionen und erforderliche Kreativität
- Zielsetzungen bzw. thematisierte Kompetenzen:
 - ✓ Kreativität
 - ✓ Kooperation & Bewältigungsstrategien
 - ✓ Kommunikation, Vertrauen
 - ✓ Systemisches, ganzheitliches Denken
- Transfer über Auswertung und metaphorischer Verwertung
- Beispiele: Bau eines Floßes, Vertrauensübungen im Hochseilgarten, Segeltörn, Wildwasserfahrten, etc.)

Fazit zur Teamentwicklung als Teil einer OE

Gruppen und Teams sind in einer OE von besonderer Bedeutung

- Wegen Organisation und Rahmenbedingungen einer OE
- Wegen der projektartigen Umsetzung der Interventionen

Hitliste der Erfolgsfaktoren von Teamarbeit (Die Akademie 2002):

- Vertrauen
- Kooperation
- Klare Aufgabenkoordination
- Ständiger Informationsfluss
- Offene Streit- und Gesprächskultur

Kritik:

- Oberflächlichkeit der Beziehungen
- Vernachlässigung individueller Einzelleistungen
- „Team-Lüge“



HTW Chur



Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit.**