

# PROJEKTSTRUKTUREN

WELCHE STRUKTUREN SOLLTEN AUFGEBAUT WERDEN?

# AGENDA . PROJEKTSTRUKTUREN

2

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023

## STRUKTUREN

- PROJEKTPROZESSE
- ARBEITSSTRUKTUREN
- HANDLUNGSFELDER
- PROJEKTAUFTRAG
- PROJECT CANVAS
- AKTEURE & AUFGABEN
- AKTEURE & KOMPETENZEN

## TEAMARBEIT

- TEAMAUSWAHLVERFAHREN
- KOMPETENZPROFILE
- ARBEITEN IM TEAM
  - PROJEKTLERITER
  - TEAMMITGLIEDER
- WAS IST EIGENTLICH EIN TEAM?
- TEAMROLLEN

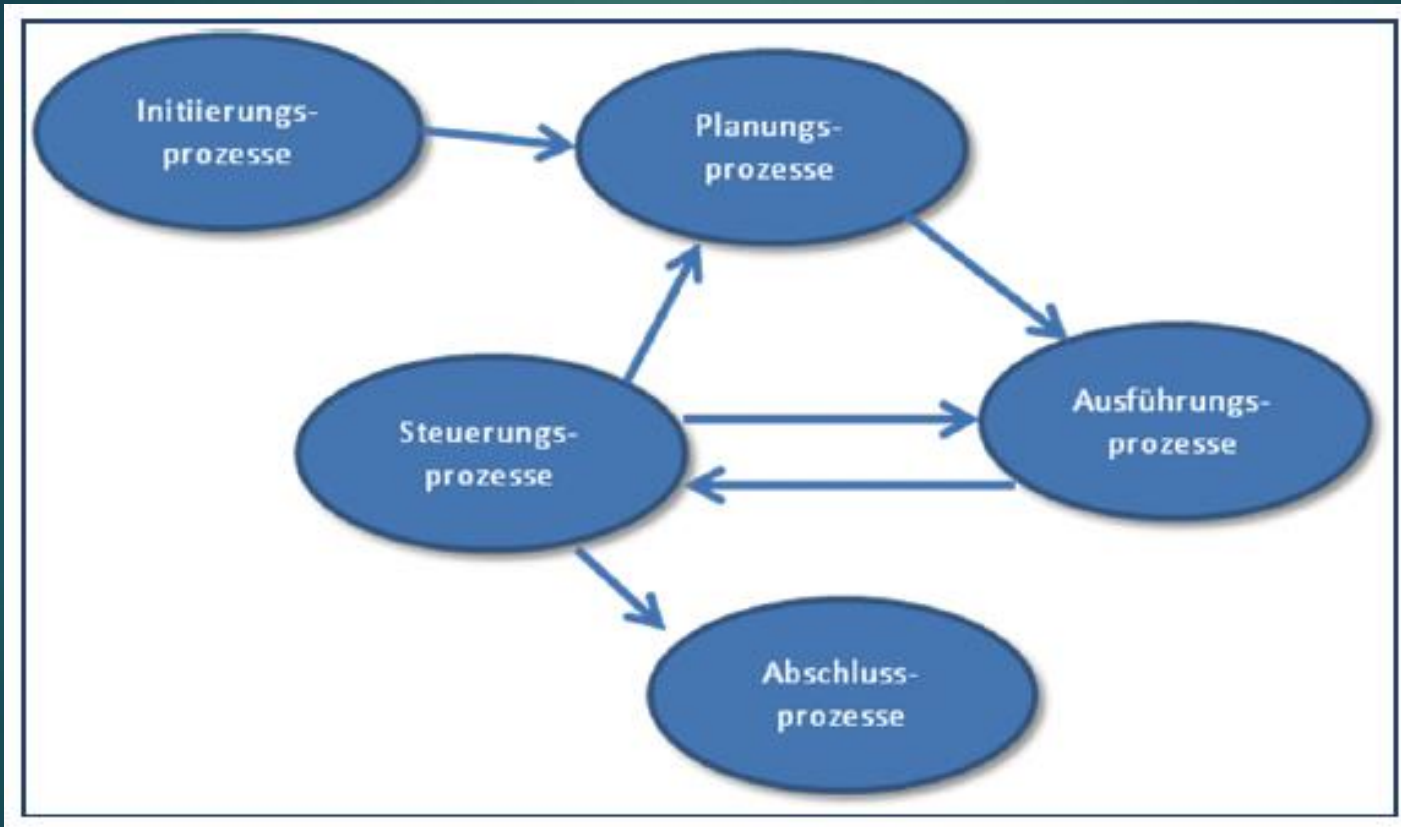
## TEAMENTWICKLUNG

- ENTWICKLUNGSPHASEN
- ENTWICKLUNGSANGEBOTE
- MOTIVATION
- MENSCHENBILD
- KOMMUNIKATIONSREGELN
- MEETINGSTANDARDS
- ENTSCHEIDUNGSREGELN
- ARBEITSTECHNIKEN
  - ENTSCHEIDUNGEN
  - PRIORISIERUNG

# PROJEKTPROZESSE

3

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023



# PROJEKTSTRUKTUREN . Arbeit strukturieren

## Unternehmensleitung

- eindeutige Stützung des PL
- Angemessene Priorisierung des Projektes
- Teilnahme an Schlüsselterminen
- Bereitschaft und Fähigkeit sich kritischen Situationen zu stellen und Position zu beziehen
- Gesamtverantwortung nach innen und außen übernehmen

## Klare Methodik

- Wie wird im Projekt gearbeitet?
- Wie eindeutig sind Projektziele und Erfolgskriterien?
- Wer kümmert sich um Methodik?
- Welche Kompetenzen müssen im PT vertreten sein?
- Welche Dokumentationsformen sind geeignet?
- Wer trifft sich wann mit wem wozu?
- Was muss am Projektende zwingend vorliegen?

## PL / Projektteam

- Die besten MA arbeiten im Projekt
- Glaubwürdigkeit der PTMA steigert Erfolgsaussichten
- „gemischte Teams“ können hochkomplexe Projekte erfolgreich realisieren

## Konsequente Ergebnisorientierung

- Kundenorientierung
- Arbeit muss getan werden (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Termine)
- Kontinuierliches Controlling und Feedback
- Optimaler Dokumentationsaufwand

# HANDLUNGSFELDER

5

Zielfokussierung	Führung	Methoden Instrumente	Steuerung Kontrolle	Intervention
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ZIELKLARHEIT</li> <li>▪ ZIELABGLEICH MIT STAKEHOLDERN</li> <li>▪ ZIELKONFLIKTE BEARBEITEN</li> <li>▪ ERWARTUNGEN / INTERESSEN AUSGLEICHEN</li> <li>▪ AUFTRAGSKLÄRUNG</li> <li>▪ ZIELVERMITTLUNG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANFORDERUNGSKRITERIEN TEAMMITGLIEDER</li> <li>▪ TEAMAUSWAHL</li> <li>▪ TEAMBUILDING</li> <li>▪ REGELN DER ZUSAMMENARBEIT                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ KOMMUNIKATION</li> <li>▪ ENTSCHEIDUNGSFINDUNG</li> <li>▪ VERBINDLICHKEIT</li> </ul> </li> <li>▪ SITZUNGSTAKTE</li> <li>▪ GESPRÄCHSFÜHRUNG</li> <li>▪ KONFLIKTBEARBEITUNG</li> <li>▪ ERFOLGE FEIERN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PROJEKTUMFELDANALYSE</li> <li>▪ STAKEHOLDERANALYSE</li> <li>▪ SWOT-ANALYSE</li> <li>▪ SCHÄTZTECHNIKEN</li> <li>▪ GANTT-DIAGRAMM</li> <li>▪ PSP</li> <li>▪ RESSOURCENPLAN</li> <li>▪ KOSTENPLAN</li> <li>▪ RISIKOMAN. PLAN</li> <li>▪ PROJEKTHANDBUCH</li> <li>▪ NETZPLAN</li> <li>▪ TERMINMANAGEMENT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PROJEKTAUFTRAG</li> <li>▪ MEILENSTEINE</li> <li>▪ LASTENHEFT</li> <li>▪ PFLICHTENHEFT</li> <li>▪ TODO-LISTEN</li> <li>▪ STATUSMELDUNGEN (0-50-100)</li> <li>▪ REPORTINGMEETINGS</li> <li>▪ LENKUNGSKREIS STEERING COMMITTEE</li> <li>▪ ZEITABGLEICHE</li> <li>▪ LEISTUNGSABGLEICHE</li> <li>▪ EARNED-VALUE-TECHNIK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ÄNDERUNGS-MANAGEMENT</li> <li>▪ LENKUNGSKREIS-SITZUNGEN</li> <li>▪ ZIELKORREKTUR</li> <li>▪ RESSOURCEN-OPTIMIERUNG</li> <li>▪ RESSOURCEN-ANPASSUNG (MANAGEMENT RESERVE)</li> </ul>

# DER PROJEKTAUFTRAG

WAS WIRD VON DEN IM PROJEKT ARBEITENDEN  
ERWARTET?

# PROJEKTAUFTRAG . Aufbau

7

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023

1. PROBLEMLAGE, AUSGANGSLAGE, SITUATIONSANALYSE
2. PROJEKTZIEL UND TEILZIELE
3. „KUNDEN“ UND NUTZEN DES PROJEKTES
4. PHASEN DER PROJEKTBEARBEITUNG (GROBSTRUKTUR)
5. ANFANG- UND ENDTERMIN PLUS WICHTIGER ZWISCHENTERMINE (MEILENSTEINE)
6. BENÖTIGTE MITTEL / BUDGET (PERSONAL, MATERIAL, ARBEITSZEIT)
7. BETROFFENE ORGANISATIONEN / ORGANISATIONSEINHEITEN
8. AKTEURE IM PROJEKT
9. PROJEKTORGANISATION / -STRUKTUREN
10. GENEHMIGUNG
11. VERTEILER

→ SIEHE AUCH MUSTER

# PROJECT CANVAS . PROJEKTE

## STARTEN

8


© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023


**PROJECT CANVAS**


TITEL DES PROJEKTS: \_\_\_\_\_


ERSTELLT VON: \_\_\_\_\_


WO/WANN: \_\_\_\_\_


**ZWECK**  
Was ist die Ursache des Projekts (auch: Motiv, Beweggrund)?  
Warum ist das Projekt wichtig und bedeutsam – und für wen?  
Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verändern – und für wen?  



**BUDGET**  
  
Wie viel Geld ist verfügbar?  
Wie flexibel ist der Finanzrahmen?  
Wie viel Geld wird benötigt für:  
... das TEAM (intern/extern)?  
... die notwendigen RESSOURCEN?


**TEAM**  
  
Wer sollte dabei sein?  
Wer ist:  
... im Kernteam?  
... im erweiterten Team?  
... external(e) Partner(in)?  
... Projektleiter(in)?


**UMFELD**  
  
Welche bekannten Kräfte  
(Ereignisse, Bedingungen, Menschen)  
wirken auf das Projekt  
... als Rückenwind?  
... als Gegenwind?


**ETAPPENZIELE**  
  
Welche Etappenziele  
würden Anlässe zum Feiern?  
Gibt es Termine für  
... Teil- und Zwischenergebnisse?  
... sicht- und messbare Erfolge?  
... richtungsweisende Entscheidungen?


**QUALITÄT**  
  
Was macht die KUND:INNEN wirklich  
glücklich bezogen auf  
... das ERGEBNIS des Projekts?  
... die ETAPPENZIELE auf dem Weg dorthin?  
Wie wollen die KUND:INNEN im Projekt  
mitarbeiten und informiert werden?


**RESSOURCEN**  
  
Was wird benötigt an:  
... Arbeitsmitteln (inkl. Software)?  
... Materialien?  
... Methoden und Modellen?  
... Projektarbeitsräumen?  
... Besprechungsräumen (vor Ort/virtuell)?

**RISIKEN + CHANCEN**  
  
Welche unsicheren Ereignisse würden im  
Falle ihres Eintretens, den Projekterfolg  
... gefährden?  
... begünstigen?  
Tipps: Sicher entstehende und beeinflussbare Ereignisse  
sind als UMFELD-Bedingungen zu berücksichtigen.

**ERGEBNIS**  
  
Was genau soll am Ende des  
Projekts an die KUND:INNEN geliefert werden?  
Was ist es am ehesten, ist es  
... ein neues Produkt?  
... ein neuer Service?  
... neues Wissen (Erkenntnisse)?

**KUND:IN**  
  
Wer ist Kund:in des Projekts,  
d.h. wer sind die Menschen, die  
... das Projekt starten & beenden?  
(Eigentümer:in)  
... Projektergebnis erhalten?  
(Empfänger:in)  
... Projekt finanzieren?  
(Sponsor:in)  
Bei mehreren Personen:  
Gibt es absehbare Konflikte?

**ZEIT**  
  
Wann startet das Projekt tatsächlich? Was wird dafür benötigt (z.B. Vorbereitungen, Dokumente)?  
Wann ist das Projekt wirklich abgeschlossen? Was wird dafür benötigt (z.B. Dokumente, Freigaben)?  
Wie flexibel ist der Starttermin des Projekts? Wie flexibel ist der Endtermin des Projekts?

 Over the Fence overthefence.com/de  
(THE PROJECT CANVAS Version 4.0, Apr 2018)

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. View a copy of this license: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



# AKTEURE

WER HAT WELCHE AUFGABEN IM PROJEKT?

# AKTEURE

10

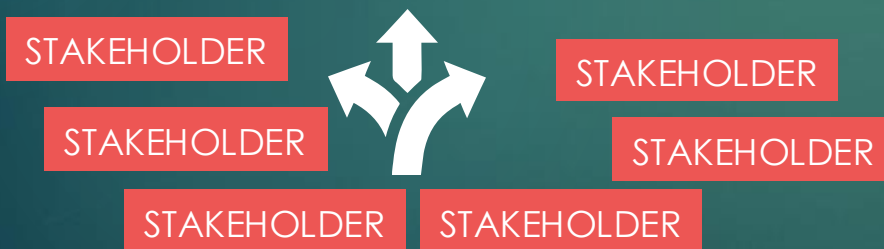
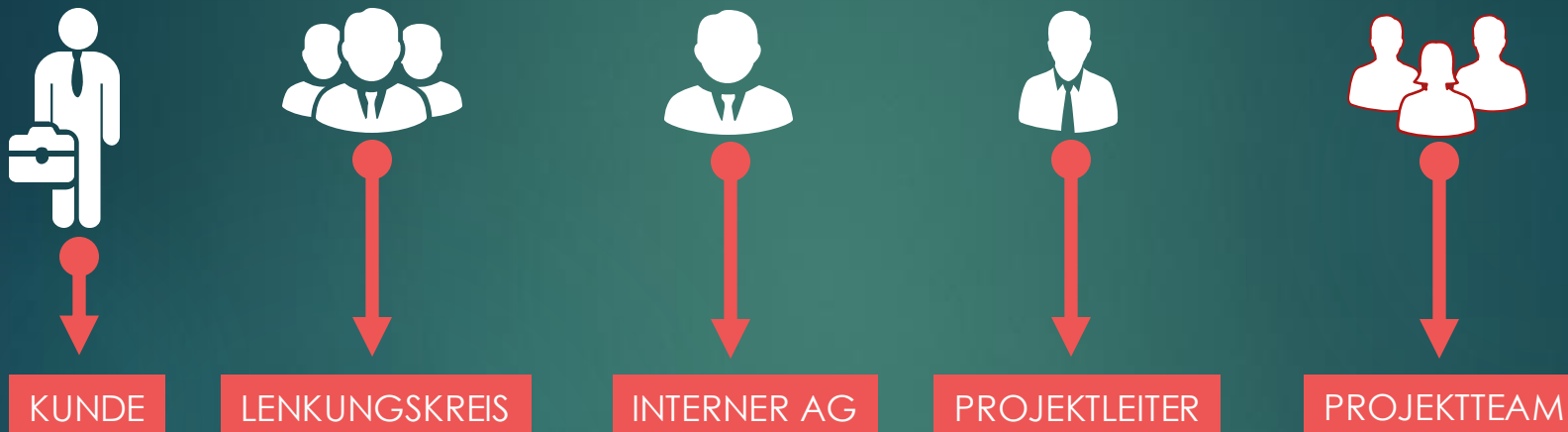
© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023

## AUFGABE:

1. WELCHE AKTEURE GIBT ES REGELMÄßIG IN PROJEKTEN?
2. NOTIEREN SIE IHRE DISKUSSIONSERGEBNISSE UND STELLEN SIE DIESE VOR.

# AKTEURE

11



# WIEDERHOLUNG (2. TAG)

12

1. PROJEKTMANAGEMENTANSÄTZE / VORGEHENSMODELLE
2. ZUORDNUNG ANSÄTZE KLASSISCH – AGIL
3. WAS MEINT AUFBAUORGANISATION?
4. WELCHE AUSWIRKUNGEN HAT AUFBAUORGANISATION AUF PM-ANSATZ, FUNKTION & KOMPETENZEN DES PL?
5. WAS BEINHALTET DIE STACEY-MATRIX?
6. WAS STELLT DAS SOG. „MAGISCHE DREIECK“ DAR?
7. WELCHE 5 STANDARDPHASEN HABEN PROJEKTE?
8. WELCHE AKTEURE SPIELEN IM KLASSISCHEN PM EIN ROLLE & WELCHE AUFGABEN HABEN DIESE?
9. WAS LEISTET DIE SMART-METHODE & EINE SWOT-ANALYSE?

# AKTEURE . Lenkungskreis

13

DER LENKUNGSKREIS SETZT SICH AUS FÜR DAS PROJEKT RELEVANTEN VERTRETER:INNEN DES UNTERNEHMENS ZUSAMMEN.

BEISPIELE:

- GESCHÄFTSLEITUNG
- ABTEILUNGSLEITER
- FACHSPEZIALISTEN
- BETRIEBSRAT

**AUFGABEN:**

- FREIGABE PROJEKTPLANUNG
- SICHERUNG RESSOURCEN
- „AUF SICHT“ DES PROJEKTES
- MEILENSTEINENTSCHEIDUNGEN
- ÄNDERUNGSMANAGEMENT

PL REPORTET AN LENKUNGSKREIS REGELMÄßIG.

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLA



# AKTEURE . Interner Auftraggeber

14

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023

DER INTERNE AUFTRAGGEBER IST ANSPRECHPARTNER FÜR DEN PL.

AUFGABEN:

- ANFRAGE ODER IDEE
- BESCHLUSS ZUR UMSETZUNG
- PL AUSWÄHLEN
- AUFTRAGSKLÄRUNG
- LASTENHEFT
- ÄNDERUNGSMANAGEMENT
- SCHNITTSTELLE ZWISCHEN LENKUNGSKREIS (GGF. KUNDEN) UND PL.



# AKTEURE . PROJEKTLITER:IN

15

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2

## AUFGABEN IN **VORLAUFPHASE:**

- RESSOURCENMANAGEMENTPLAN
- KOSTENPLAN . BUDGETPLAN . KOSTENMANAGEMENT (Wirtschaftlichkeitsprüfung)
- RISIKOMANAGEMENTPLAN
- KOMMUNIKATIONSMANAGEMENTPLAN (Meetingstruktur, Stakeholder, Lenkungsausschuss ...)
- DOKUMENTATIONSPLAN (Projekthandbuch, Berichtswesen, Formulare ...)
- ÄNDERUNGSMANAGEMENTPLAN (change requests)
- QUALITÄTSMANAGEMENTPLAN (Testplan, Testverfahren, -dokumentation, Akzeptanzanalysen)
- WISSENSMANAGEMENTPLAN
- PROJEKTSTRUKTURPLAN
- PHASEN-/ZEITPLANUNG (Gantt-Diagramm, Netzplan)
- UMFELD-/STAKEHOLDERANALYSE & -MANAGEMENT
- TEAMMANAGEMENT (Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, kick-off, Teamentwicklung, Leitung)
- VORGEHENSMODELL AUSWÄHLEN



# AKTEURE . PROJEKTLLEITER:IN

16

## AUFGABEN IN **STARTPHASE:**

- KICK-OFF-WORKSHOP
  - AG STELLT BEDEUTUNG DES PROJEKTES FÜR DAS UN DAR
  - AG SETZT PL EIN („INTHRONISIERT“)
  - ORIENTIERUNG / ZIELVERMITTLUNG
  - KENNENLERNEN
  - PL STELLT ARBEITSSTAND VOR & ERMÖGLICHT DISKUSSION
  - ERSTE ARBEITSREGELN
  - WEITERES VORGEHEN
- FEINPLANUNG (MIT TEAM)
  - AUFGABENLISTEN
  - ARBEITSPAKETE
  - NETZPLAN
  - ZIELDIFFERENZIERUNG
- ZUSTÄNDIGKEITSMATRIX (RACI-MATRIX)





# AKTEURE . PROJEKTLITER:IN

17

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2020

AUFGABE:

ENTWICKELN SIE EINEN ABLAUFPLAN FÜR EINEN KICK-OFF-WORKSHOP!

Wer wird eingeladen? Ort, Dauer, Wer macht was?



# AKTEURE . KICK-OFF

18

Moderator	Begrüßung, Anlass, Ziel, Verlauf (5 Min.)
IAG	Bedeutung des Projektes (ppt) (15) Einsetzen des PL
PL	PL sagt was: berufl. Hintergrund; Motivation; Führungsstil; Do's/don'ts; (5)
IAG geht....	
Team	stellt sich vor mit Leitfragen (60)
PL	stellt aktuellen Arbeitsstand vor (60)
PAUSE (30 Min.)	
Moderator	Fragen, Einwände ... (60+ Min.)
	Gruppenregeln – Vorgabe PL: (90) <ul style="list-style-type: none"><li>- Meetingstruktur</li></ul>
	Gemeinsame Regeln: <ul style="list-style-type: none"><li>- Regeln der Zusammenarbeit</li><li>- Kommunikationskanäle</li></ul>
PL	weiteres Vorgehen nächsten 14 Tage (20)



# AKTEURE . PROJEKTLER:IN

19

## AUFGABEN IN **UMSETZUNGSPHASE:**

- PLÄNE UMSETZEN
- FÜR PROJEKT WERBEN
- PROJEKTVERLAUF MONITOREN
- INTERVENIEREN & ABWEICHUNGEN KOMPENSIEREN
- TEAMENTWICKLUNG
- LESSONS-LEARNED
- REPORTING AN LENKUNGSKREIS
- TEAMMANAGEMENT:
  - ARBEITSVERTEILUNG
  - STATUS / VERLAUF ÜBERPRÜFEN
  - KONFLIKTE MANAGEN
  - VERBINDLICHKEIT EINÜBEN
  - ARBEITREGELN DIFFERENZIEREN



# AKTEURE . PROJEKTLITER:IN

20

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2020

## AUFGABEN IN **ABSCHLUSSPHASE**:

- (GESAMT-) ABNAHME VORBEREITEN
- DOKUMENTATION QUALITÄTSKRITERIEN
- ABGLEICH MIT PROJEKTAUFTRAG / PFLICHTENHEFT
- ABSCHLUSSBERICHT
- KICK-OUT-WORKSHOP
- LESSONS-LEARNED



# AKTEURE . PROJEKTLITER:IN

21

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2020

AUFGABE:

ÜBER WELCHE KOMPETENZEN MUSS EIN:E PROJEKTLITER:IN VERFÜGEN, UM EIN  
PROJEKT PROFESSIONELL LEITEN ZU KÖNNEN.



# AKTEURE . KOMPENZPROFIL PROJEKTLITER:IN

Projekt- aufgabe / Softskills <sup>7</sup>	Präsentation	Gespräche führen	Verhandeln	Teammanagement	Moderieren	Teams führen	Konflikte klären	Networking
Kommunikation	■	■	■	□	■	□	■	■
Kooperation		□	■	□	■	□	□	■
Einfühlungsvermögen	■	■	□	□	□	□	□	■
Integrationsfähigkeit			□	□	□	■	□	■
Teamfähigkeit				■	■	□	■	
Motivation	■	■		■	□	■	■	■
Kontaktfreudigkeit	□	■	□	□	■	■	■	■
Konfliktfähigkeit		■	■	□	□	□	■	
Legende	■	sehr wichtig						
	□	wichtig						
	■	weniger wichtig						

MANAGEMENT  
(organisieren)

LEADERSHIP  
(leiten)

SERVANT LEADER  
(agil)

## PERSÖNLICHE KOMPETENZEN

- Belastbarkeit
- Humor
- Ruhe & Überblick
- Frustrationstoleranz
- Disziplin



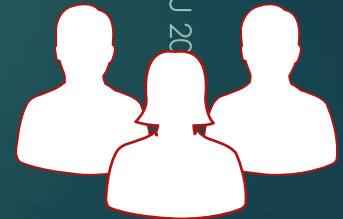
# AKTEURE . TEAMMITGLIEDER

23

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 20

## AUFGABEN:

- SICH DEN ZIELEN ZUORDNEN
- AUFGABEN UMSETZEN
- AKTIVE, KOLLABORATIVE, EIGENVERANTWORTLICHE ZUSAMMENARBEIT
- GESAMTVERANTWORTUNG FÜR TEAMERGEBNISSE ÜBERNEHMEN
- FEHLER / PROBLEME ANZEIGEN
- STATUSMELDUNGEN
- PROBLEMLÖSUNGEN FINDEN
- WEGE ZUR ZIELERREICHUNG FINDEN



# AKTEURE . TEAMMITGLIEDER

24

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2020

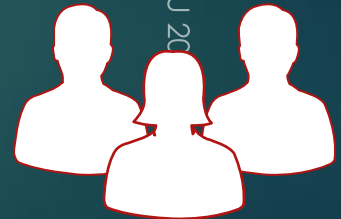
## AUFGABE:

1. ERARBEITEN SIE IN DER GRUPPE EIN KOMPETENZPROFIL FÜR TEAMMITGLIEDER MIT DER AUSPRÄGUNG DER JEWEILIGEN KOMPETENZEN.

ORIENTIEREN SIE SICH HIERBEI AM KOMPETENZPROFIL FÜR PROJEKTLERITER:INNEN.  
ERGÄNZEN SIE ABER DORT NICHT ERWÄHNT KOMPETENZEN.

2. DISKUTIEREN SIE, WIE UND DURCH WEN DIE AUSPRÄGUNG DER JEWEILIGEN KOMPETENZEN ERMITTELT WERDEN KÖNNEN.
3. STELLEN SIE IHRE ARBEITSERGEBNISSE VOR.

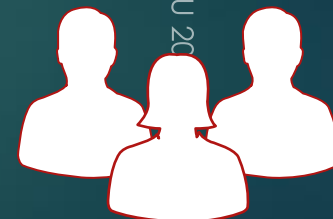
ZEIT: 30 MIN.





# TEAMAUSWAHL

WIE KÖNNEN TEAMS ZUSAMMENGESTELLT WERDEN?



# WIE KÖNNEN TEAMS ZUSAMMENGESTELLT WERDEN?

26

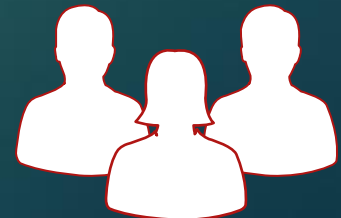
© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023

## VARIANTEN:

1. BEKANNTE MA
2. AL FRAGEN
3. ANDERE PROJEKTLITER FRAGEN
4. HR-ABTEILUNG / PROJEKTMANAGEMENT-OFFICE FRAGEN
5. INTERNE (!) AUSSCHREIBUNG

## VORGEHEN:

1. WEN UND WAS BRAUCHE ICH? (KOMPETENZPROFIL: FACHLICH, SOZIAL, METHODISCH, PERSÖNLICH)
2. EINE ODER MEHRERE VARIANTEN NUTZEN
3. ÜBER VORGESETZTEN KONTAKT ZU KANDIDATEN AUFNEHMEN UND DEREN MOTIVATION ERFRAGEN → BEI VORLIEGEN & EIGNUNG EINLADUNG ZUM AC
4. AUSWAHLVERFAHREN (ÄHNLICH ASSESSMENT-CENTER → SCHWERPUNKTE: SOZIALE, METHODISCHE, PERSÖNLICHE KOMPETENZEN MIT EINZEL-/GRUPPENAUFGABEN, EINZELGESPRÄCHE & GGF. TESTS)



# TEAMAUSWAHL

27

## ANFORDERUNGEN

ANFORDERUNGSPROFIL  
(Matrix) MIT

- FACHLICHEN
- METHODISCHEN
- SOZIALEN
- PERSÖNLICHEN

KOMPETENZEN.

AUSPRÄGUNGSGRAD  
DEFINIEREN!

AUF ALLE  
KANDIDAT:INNEN  
ANWENDEN!

## VERFAHREN

VARIANTEN

1. BEKANNTE MA
2. BEKANNTE TEAMS
3. EMPFEHLUNGEN  
DURCH AL
4. EMPFEHLUNGEN  
DURCH HR
5. INTERNE  
AUSSCHREIBUNG

ANSCHLIEßEND:

INTERVIEW oder

ASSESSMENT CENTER

## ROLLEN

DIE KOMBINATION DER MA  
FÜHRT ZU EINER  
ROLLENSTRUKTUR, DIE FÜR DEN  
PROJEKTERFOLG MAßGEBLICH  
IST.

ÜBERPRÜFUNG DER VORAUS-  
SICHTLICHEN ROLLENKOMBI-  
NATIONEN UND ABGLEICH MIT  
DEN PROJEKTZIELEN, PM-  
ANSATZ, FÜHRUNGSTIL UND  
VORGEHENSMODELL.



# AKTEURE . TEAMMITGLIEDER

## TRAINER

→ vermittelt Wissen und/oder Fertigkeiten

## COACH

→ berät Personen zu Problemen unter Nutzung der persönlichen Ressourcen

## MEDIATOR

→ Konfliktlösung moderieren

## MODERATOR

→ Methodische Unterstützung von Gruppen mit Moderationsmethoden

## BERATER

→ Analyse . Soll-Konzept . Veränderung

## ASSESSMENT-LEITER

→ Personaldiagnostikexperte

## TEAMENTWICKLER

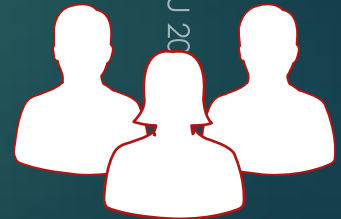
→ Entwickelt Teamkompetenzen

## WISSEN

FÄHIGKEITEN = Talente

FERTIGKEITEN = Handlung

ERFAHRUNGEN



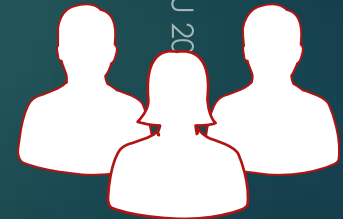
# TEAMAUSWAHL . Kompetenzmatrix

(Muster)

29

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 20

Kriterium	Müller	Meier	Schulze	Schmidt	SUMME
Fachliches Wissen	5	4	6	6	21
Spezialkenntnisse	5				
Kommunikationsfähigkeit	4	3	2	3	12
Konfliktfähigkeit	2				
Teamfähigkeit	3	6	3	3	15
Selbstmanagement	4				
Entscheidungsfähigkeit	2				
Eigenverantwortliches Handeln	3				
Identifikationsfähigkeit	3				
SUMME	31				



# TEAMAUSWAHL . Auswahlverfahren

30

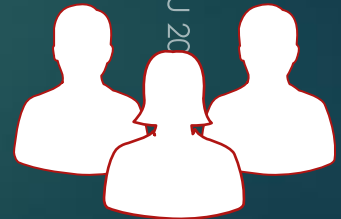
	Bekannte MA	Bekannte Teams	Empfehlungen durch AL	Empfehlungen durch HR	Interne Ausschreibung
VORAUSSETZUNGEN					
VORTEILE					
RISIKEN					
NACHTEILE					

GRUPPENAUFGABE: FÜLLEN SIE DIE TABELLE AUS.



# ARBEITEN IM TEAM

WER WAS IM TEAM DAZU BEITRAGEN KANN, DAMIT  
DAS PROJEKT EIN ERFOLG WIRD.



# ARBEITEN IM TEAM . Projektleiter:in

32

## Feedbackkultur

- zu erbrachten Leistungen der PTMA
- Annäherung von Selbst- & Fremdbild
- regelmäßige Austauschrunden
- nur beobachtbares Verhalten beurteilen
- kritisches & positives Feedback
- Feedbacknehmen auch in der Gruppe einüben

## Leistung fordern & fördern

- Verbindlichkeit einfordern
- Leistungserbringung einfordern
- Unterstützungsbedarfe ermitteln
- Unterstützung bereitstellen
- Für Fragen bereitstehen
- (Externe) Behinderungen beseitigen

## Aktive Fehlerkultur

- Thematisierung von Fehlern auch in der Gruppe
- PTMA geben sich frühzeitig gegenseitig Hinweise bzgl. Fehler mit Offenheit und gemeinsamer Suche nach „besten Lösung“
- den richtigen Weg finden – nicht aber den Schuldigen

## Erfolge vertreten (innen & außen)

- „Außenminister“ & „Innenminister“ des Projektes
- Rituale der positiven Sanktionierung
- „Tue Gutes und rede darüber.“

PL ist außerdem für Information & Kommunikation, Meetingstruktur & -kultur, Zielklarheit und Commitments, Identifikation mit Projektzielen & Konfliktbearbeitung verantwortlich.





# ARBEITEN IM TEAM . Teammitglieder

33

## Fachkompetenz

- stark ausgeprägt
- reichen allein nicht aus!
- komplementär & interdisziplinär

## Persönliche Kompetenz

- Selbstmotivation
- Identifikationsfähigkeit
- Frustrationstoleranz
- Leistungsbereitschaft
- Resilienz
- Kollektive Verantwortungsübernahme

## Soziale Kompetenz

- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit

## Methodische Kompetenz

- Visualisierungstechniken
- Problemdefinitions- & -lösungstechniken
- Kreativitätstechniken
- Selbstmanagement
- Komplexitätsmanagement
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement

Mindeststandards der Ausprägung ist abzusichern.

Geeignete Kombinationen unterschiedlicher Ausprägungen können genutzt werden.



# ARBEITEN IM TEAM.

WAS MACHT EIN LEISTUNGSFÄHIGES TEAM AUS?

2 | 3 | 7 | 12 | 20

34

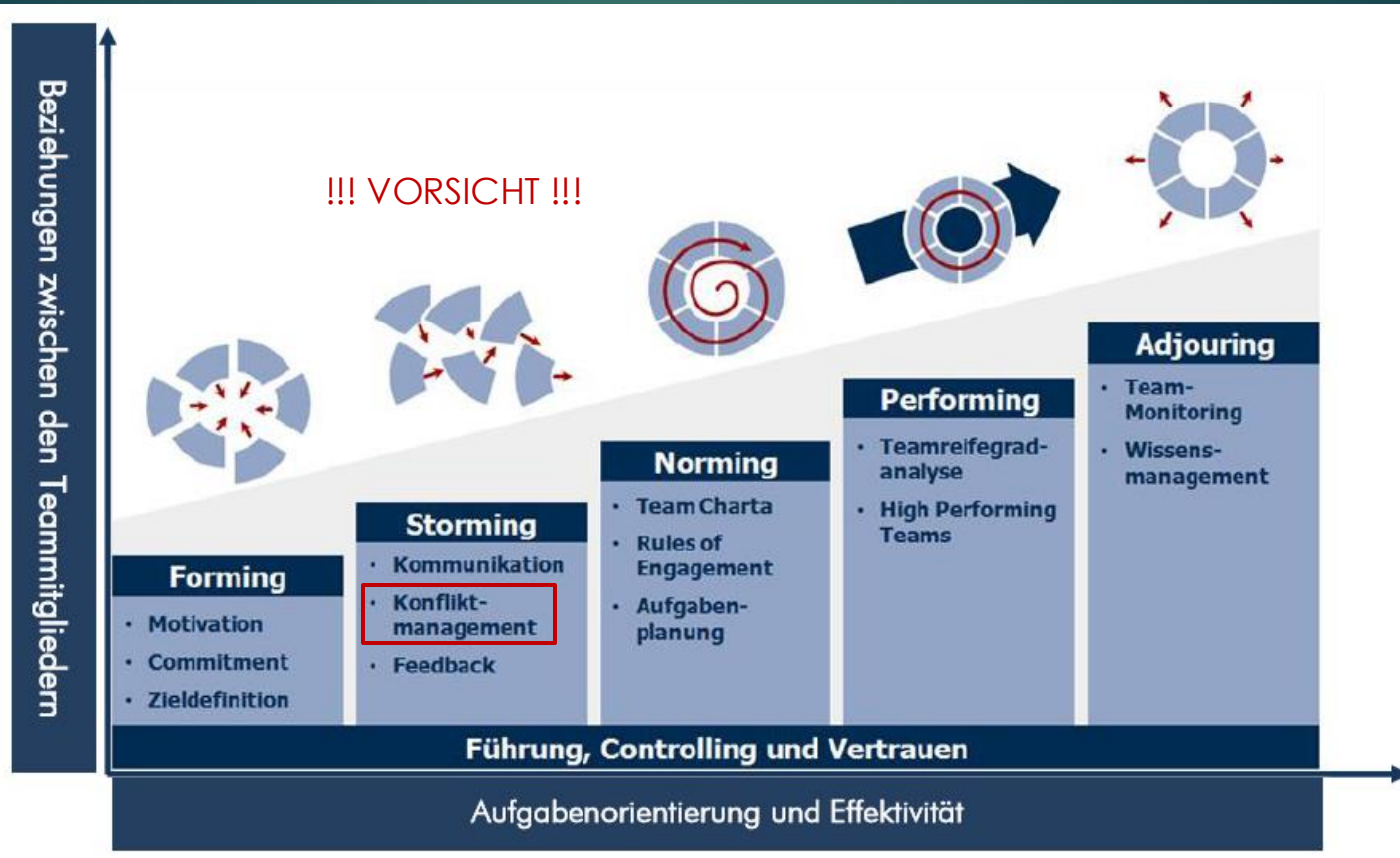
Merkmal	Arbeitsgruppe	(Lean-) Gruppe	Team
Anzahl Personen	auch > 20 Personen	2-20 Personen	7-12 Personen
Existenzdauer	unbefristet	unbefristet	befristet
Ziele	durchschnittlich	anspruchsvoll	herausfordernd
Kompetenzen	ähnlich	kombiniert	komplementär
Aufgabenstellungen	bekannt / Routine	bekannt mit KVP	unbekannt
Verteilung der Aufgaben	vorgegeben	selbst verteilt	nach Kompetenzen
Arbeitsregeln	AA, VA	vereinbart	vereinbart
Transparenz	niedrig	mittel bis hoch	sehr hoch
Inform.- Kommunikationskultur	gering ausgeprägt	gut ausgeprägt	hervorragend ausgeprägt
Leitung	hierarchischer Vorgesetzter	benannter oder gewählter Gruppensprecher	eingesetzter Teamleiter
Leitungsstil	autoritär – partizipatorisch	partizipatorisch	kooperativ
Fehlerkultur	häufig 0-Fehler-Kultur, Rechtfertigung, Schuldsuche	Ursachenforschung – Optimierung	Fehler dürfen gemacht werden; Benennung wird ermutigt
MA-Zufriedenheit	gering – durchschnittlich	durchschnittlich – gut	hoch
Leistungsergebnisse	unterdurchschnittlich – durchschnittlich	überdurchschnittlich	überdurchschnittlich - Höchstleistung

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023



# ARBEITEN IM TEAM.

TEAMENTWICKLUNGSPHASEN NACH TUCKMAN



35

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023



### Informelle Führungsrollen:

- **Fachliche Führer**  
Gruppe gesteht fachliche Kompetenz zu . Ansprechpartner bei besonders schwierigen fachlichen Fragen
- **Sozio-emotionalen Führer**  
hat immer offenes Ohr . diskret . lebenserfahren . hat Tipps parat
- **Meinungsführer (opinion leader)**  
Gespür für Meinungen in Gruppe . bündelt Meinungsoptionen . trägt zur Herausbildung der Gruppenmeinung bei
- **Informelle Führer**  
(informell) anerkannte Führungskraft, von der sich die Gruppe Richtungen / Entscheidungen / Priorisierungen vorgeben lässt.
- **„Sprachrohr“ der Gruppe**  
hat keine Schwierigkeiten sich zu äußern . Äußert Meinungen / Anliegen der Gruppe stellvertretend für die Gruppe . Gruppe akzeptiert diesen als „Außenminister“



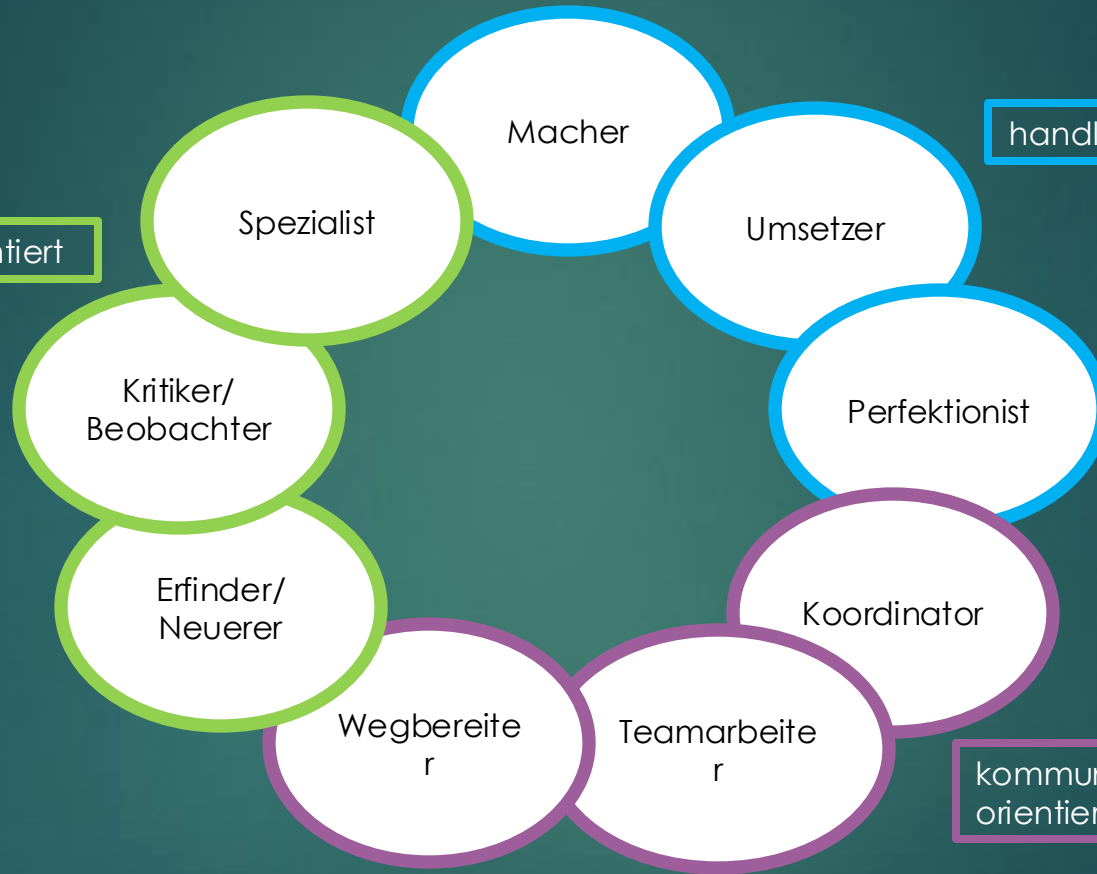
Rollentyp	Merkmale
<b>Der Nüchterne</b>	ist um Objektivität bemüht; bleibt neutral; starke Fach- und Sachorientierung; hält sich bei Spannungen eher zurück, weil er diese für überflüssig und nicht sachbezogen hält
<b>Der Kreative</b>	sprudelt vor Ideen; neigt zur Verzettlung, muss immer wieder auf die zentralen Ziele zurückgeführt werden
<b>Der Optimist</b>	Begeisterungsfähig und hoffnungsvoll; rückt positiven Aspekte in den Vordergrund; betont Chancen und bildet ein Gegengewicht zum Pessimisten
<b>Der Pessimist</b>	er ist der Skeptiker, Zweifler; hat ein "Elefantengedächtnis", aus dem Anekdoten stammen, die deutlich machen sollen, warum etwas nicht geht; wichtig: gerade die Skeptiker geben wichtige Hinweise hinsichtlich der potenziellen Risiken; nicht ausgrenzen, sondern unbedingt in die Abstimmungsprozesse integrieren
<b>Der Emotionale</b>	hat ausgeprägtes Gespür für die Dinge, die hinter den Worten und den Fassaden zu finden sind; kann wichtige Beiträge zur Auflösung von Blockaden und Konflikten innerhalb und außerhalb des Teams liefern
<b>Der Dirigent</b>	ist idealerweise der Projektleiter; ist kommunikativ und gut vernetzt; kann delegieren; hat Führungsanspruch und Spaß an der Leitung von Gruppen/Teams; stellt sich Aufgaben und löst Probleme; hat ein gutes "standing" innerhalb des Unternehmens und innerhalb des Projektteams



# ARBEITEN IM TEAM.

9 TEAMROLLEN NACH M. BELBIN

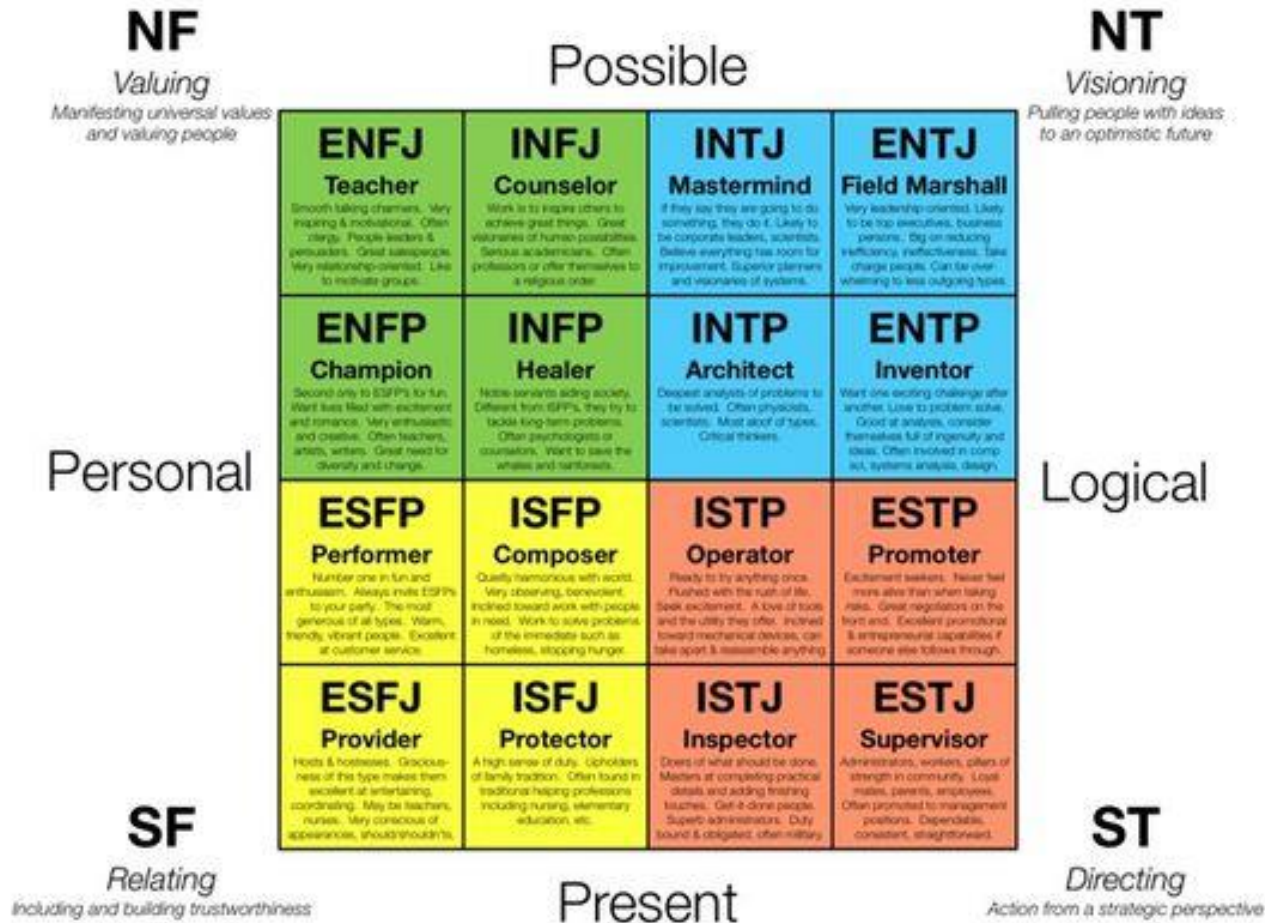
wissensorientiert



38

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023







# ARBEITEN IM TEAM.

TEAMROLLEN NACH MYERS-BRIGGS-TEAMINDIKATOREN

## TYPIES STEP I



© Copyright 2014, 2018 The Myers-Briggs Company and The Myers-Briggs Company Limited. Das MBTI-Logo ist eine Marke oder eingetragene Marke von The Myers & Briggs Foundation in den USA und anderen Ländern. Types und das Types-Logo sind Marken oder eingetragene Marken von The Myers-Briggs Company Limited.

 The Myers-Briggs Company

40

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAI



Quelle:  
<https://share.themyersbriggs.com/de-DE/Types>



# ARBEITEN IM TEAM.

## TEAMENTWICKLUNGSANGEBOTE IM VERGLEICH

	Events	Grenzerfahrungen	Teamdiagnostik
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir-Gefühl</li> <li>Sich anders kennenlernen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsam ankommen</li> <li>Angst überwinden</li> <li>Erfolgserlebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie funktioniert das Team?</li> <li>Welche Arbeitsregeln hat das Team?</li> <li>Erfahren, wie Team funktioniert / Rollen-struktur und Ausarbeiten von Teamregeln</li> </ul>
Angebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wandertag</li> <li>Essen gehen</li> <li>Grillen</li> <li>Gemeinsames Kochen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kletterpark</li> <li>Canyoning</li> <li>Rafting</li> <li>E-Bike-Tour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop</li> <li>Indoor-/outdoor-Übungen</li> </ul>
Ergebnisse	Spaß gehabt	Anekdoten; Erfolgs-erlebnis	Teamverständnis; Teamregeln; Rückbeziehbarkeit auf Alltag



# ARBEITEN IM TEAM

EXKURS: MOTIVATION



# ARBEITEN IM TEAM

43

1. WIE IST GESTERN GELAUFEN?
2. WDHLG. TEAMAUSWAHLVERFAHREN & TEAMENTWICKLUNG
3. WAS IST EIN TEAM? TYPOLOGIE
4. KICK-OFF-WS (WER?, WAS?, WIE?)
5. TEAMREGELN
  - KOMMUNIKATIONSREGELN
  - REGELN DER ZUSAMMENARBEIT
6. MOTIVATION

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023



# ARBEITEN IM TEAM

44

Was brauche ich, um in der Gruppe arbeiten zu können?

- Die richtigen Teilnehmer:innen
- Gesprächsleitung
- Protokollant:in
- Visualisierung
- Was ist die Aufgabenstellung?
- Welche Ziele verfolgen wir mit dem Thema / kick-off-WS



# ARBEITEN IM TEAM

45

## Arten von Kick-off-Veranstaltungen:

1. Auftakt für (Kern-)Team
2. Signal für Unternehmen

## Ziele der Kick-off-Veranstaltung (1):

- Kennenlernen
- Arbeitsstand vorstellen  
(Projektauftrag, Inthronisation des PL, Pläne)
- Zuständigkeiten
- Arbeitsregeln

## Ziele für (2):

- Bedeutung des Projektes
- Angestrebte Ergebnisse / Ziele
- Vorstellung des PL / P-Teams
- Auswirkungen für jede:n Betroffenen . Vorteile . Chancen



# ARBEITEN IM TEAM . Muster Ablauf

46

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023



Zeit	Thema	Verantwortlich
10:00	Begrüßung, Einordnung des Projektes (in Strategie), Einsetzen des PL	(Interne) Auftraggeber
10:30	PL stellt sich vor	PL
10:40	Vorstellung des aktuellen Arbeitsstandes	PL
11:30	PAUSE	
12:00	Fortsetzung	
12:45	Vorstellungsrunde	
13:00	MITTAG	
14:00	Fragen, Anmerkungen & Diskussion	Moderator
15:30	Fortsetzung der Diskussion	
...	Meetingstrukturen, grundlegende Arbeitsregeln (Kommunikation . Zusammenarbeit . Hygiene (speziell) . Entscheidungsfindungsregeln), Ablagesystem / Projekthandbuch, räumliche Bedingungen	PL; Moderator
...	Termine, weiteres Vorgehen	PL
...	Verabschiedung	

# ARBEITEN IM TEAM .

47

## Kommunikationsregeln

1. Wir gehen respektvoll miteinander um.
2. Wir hören aktiv zu
  - ich will verstehen
  - wenn ich vermute, dass ein Missverständnis entsteht, frage ich gezielt nach oder paraphasiere (Wiederholung des Gehörten mit eigenen Worten)
  - durch Verwendung von ICH-Botschaften sorgen wir , dafür, dass jede Meinung, Wahrnehmung .. gleich viel wert ist.
3. Jede:r ist selbst verantwortlich für den Grad der aktiven Mitarbeit.
4. Wir benutzen klare Sprache.
5. Wir kritisieren nur beobachtbares Verhalten nach dem Muster WAHRNEHMUNG . WIRKUNG . WUNSCH
6. Wir beginnen pünktlich und enden pünktlich.
7. Wir konzentrieren uns auf das Thema, indem wir vorbereitet in das Meeting kommen, uns an einer vorher bekannten Tagesordnung orientieren und handeln nach Grundsatz „Störungen haben Vorrang“.
8. Wir erinnern uns an unsere vereinbarten Regeln und weisen uns gegenseitig auf die Verletzung unserer Regeln hin.



# ARBEITEN IM TEAM .

48

## Regeln der Zusammenarbeit

1. Wir legen immer eine eindeutige Verantwortlichkeit mit Deadline fest.
2. Wir legen Kommunikationskanäle fest und halten uns daran.
3. Ich brauche mich nicht um eMails zu kümmern, bei denen ich ins CC gesetzt wurde.
4. Wir halten keine Meetings ab, ohne vorher bekannte Tagesordnung.
5. Jede:r hat die Möglichkeit bis 3 Tage vor dem Meeting Themen für die Tagesordnung vorzuschlagen.
6. Es gibt keine Meetings ohne Protokoll.
7. Während der Meetings werden die Handys ausgeschaltet.
8. Während der Meetings lassen wir unsere Laptops zu.





# ARBEITEN IM TEAM

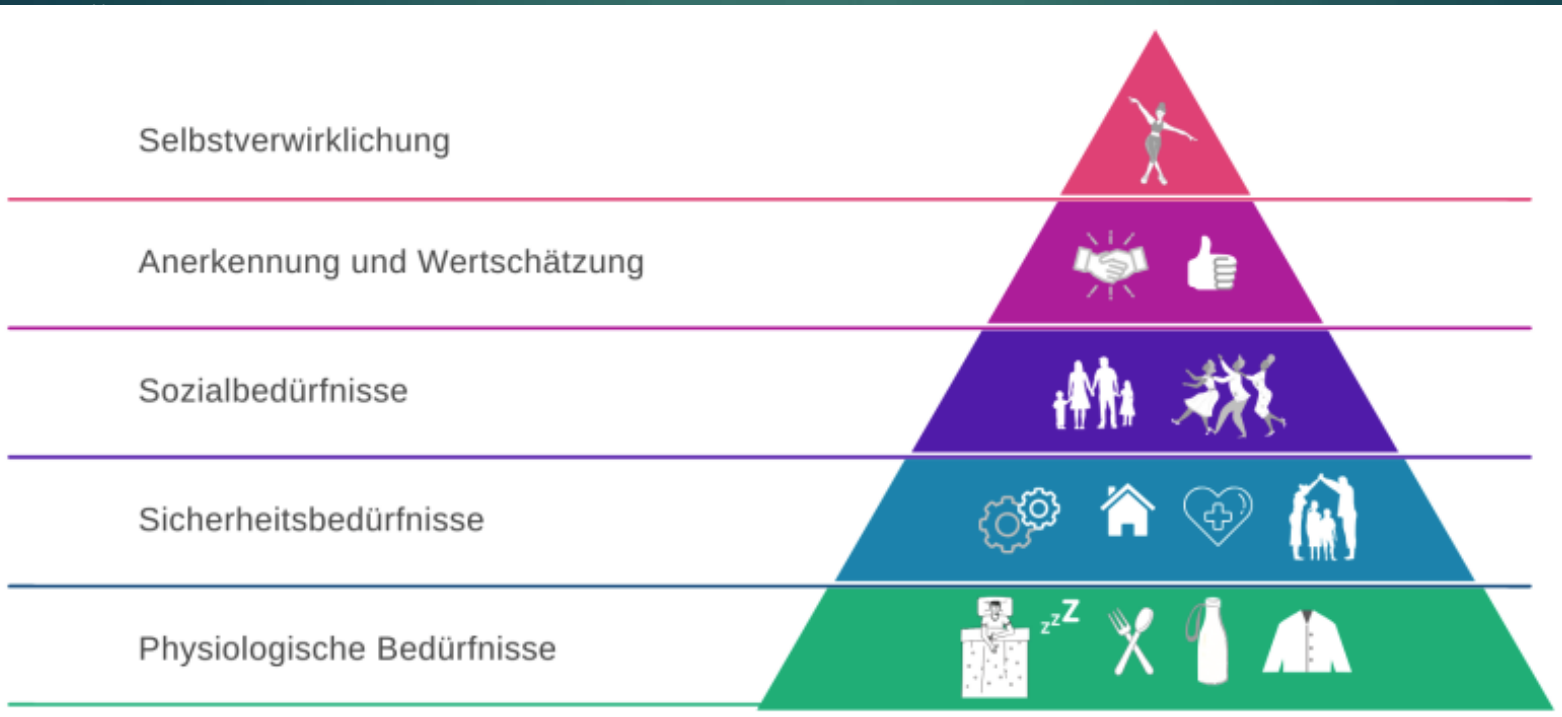
DISKUTIEREN SIE IN DER GRUPPE,

1. WAS MOTIVIERT MITARBEITER:INNEN AM STÄRKSTEN?
2. WAS MOTIVIERT MA WIRKSAM & LANGFRISTIGER?
3. KANN MAN MA ÜBERHAUPT MOTIVIEREN?
4. WENN JA, WER SOLL MA MOTIVIEREN?



# ARBEITEN IM TEAM • MASLOW •

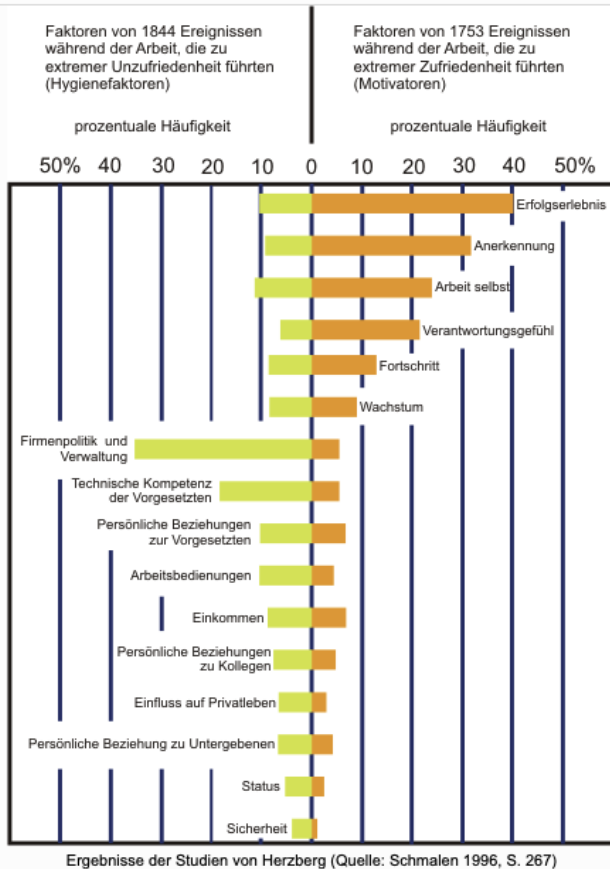
© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023



Quelle: <https://www.harmonyandyou.de/die-5-grundbeduerfnisse-des-menschen/>



# ARBEITEN IM TEAM . HERZBERG . 2-FAKTOREN-THEORIE



## MOTIVATOREN:

Faktoren, die motivieren, indem sie Bedürfnisbefriedigung in Aussicht stellen. Zumeist dienen diese der persönlichen Entwicklung, Anerkennung, Erfolg, Verantwortung. Bei Fehlen führt das nicht zu Unzufriedenheit, sondern zu Nicht-Zufriedenheit.

## HYGIENEFAKTOREN:

Faktoren, die keine Zufriedenheit schaffen, bei Vernachlässigung aber Unzufriedenheit auslösen. Werden nach kurzer Zeit als selbstverständlich angesehen.

QUELLE: [http://lernergie.de/module/HRF\\_HAW/content/m.01.03.04.05.Uebersicht\\_Motivationstheorien.html](http://lernergie.de/module/HRF_HAW/content/m.01.03.04.05.Uebersicht_Motivationstheorien.html)



# ARBEITEN IM TEAM • Steven Reiss .

Lebensmotive

## 16 Lebensmotive nach Dr. Steven Reiss

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1. Macht                   | Wunsch nach Einfluss oder Führung                   |
| 2. Unabhängigkeit          | Wunsch nach Selbständigkeit                         |
| 3. Neugier                 | Wunsch, zu verstehen                                |
| 4. Anerkennung             | Wunsch nach positiver Selbstachtung                 |
| 5. Ordnung                 | Wunsch, es organisiert und sauber zu haben          |
| 6. Sparen                  | Wunsch, Dinge anzuhäufen                            |
| 7. Ehre                    | Wunsch nach einem aufrechten Charakter              |
| 8. Idealismus              | Wunsch nach sozialer Gerechtigkeit                  |
| 9. Beziehungen             | Wunsch nach Gesellschaft durch Gleichgesinnte       |
| 10. Familie<br>Geschwister | Wunsch, Kinder großzuziehen und Zeit mit            |
| 11. Status                 | Wunsch nach Respekt durch soziale Zugehörigkeit     |
| 12. Rache / Kampf          | Wunsch, diejenigen zu konfrontieren, die beleidigen |
| 13. Eros / Schönheit       | Wunsch nach Schönheit und Sex                       |
| 14. Essen                  | Wunsch nach Essen                                   |
| 15. Körperliche Arbeit     | Wunsch nach muskulärer Betätigung                   |
| 16. Emotionale Ruhe        | Wunsch, frei von Angst und Schmerzen zu sein        |



# ARBEITEN IM TEAM . Sprenger .

## MOTIVATION

53

### „Mythos Motivation“ – Reinhard K. Sprenger

*Extrinsische* Motivation funktioniert höchstens kurzfristig.

Nur *intrinsische* Motivation wirkt wirklich.

Unterscheidung nach

1. **Leistungsbereitschaft** (Leistungswille)
2. **Leistungsfähigkeit** (Möglichkeiten / Rahmenbedingungen / Unterstützungsangebote, damit sich Leistung entfalten kann)
3. **Leistungsmöglichkeit** (Aufgabengebiete, Entwicklungsmöglichkeiten)

Wer kümmert sich worum?

1. Leistungsbereitschaft [MA]
2. Leistungsfähigkeit [FK & MA]
3. Leistungsmöglichkeit [FK]



# ARBEITEN IM TEAM . Sprenger.

## MOTIVATION

54

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023

5 große B der Verführung:

<b>Belohnen</b>	„Der Beste bekommt ...“
<b>Belobigen</b>	„Sie sind mein bester Mann – könnten Sie bitte ...“
<b>Bestechen</b>	„Wenn Sie dies und jenes tun, dann erhalten Sie ...“
<b>Bedrohen</b>	Strategie Zwang 1: „Funktioniere, dann bleibst du ungestraft!“
<b>Bestrafen</b>	Strategie Zwang 2: „Wer nicht hören will, muss fühlen!“

Es geht nicht um das Motivieren von MA,  
sondern um die Vermeidung von De-Motivation!!!



# FEEDBACK-KULTUR

55

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023

## AUFGABEN LEITUNGSKRAFT

- FRÜHZEITIG
- REGELMÄßIG
- ANGEMESSEN
- AUF VERHALTEN BEZOGEN
- HÖRBAR MACHEN
- OHNE BEWERTUNGEN

## AUFGABEN TEAMMITGLIED

- AKTIVES ZUHÖREN
- KONSTRUKTIVE ENTSCHEIDUNG, OB AUFZUNEHMEN
- FEEDBACK GEBEN (NACH REGELN S. LK)
- AKTIVE MITARBEIT AN VERÄNDERUNG

## FEEDBACK-METHODEN

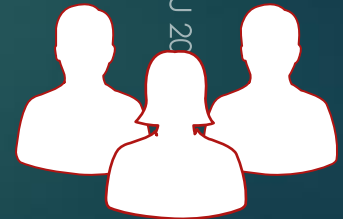
- KEIN TADEL IST LOB GENUG
- LOB & TADEL
- UNTERSCHIEDUNG ZWISCHEN FEEDBACK & LOB/TADEL
- SANDWICH-METHODE
- 3W-METHODE

## FEEDBACK-VERHALTEN

- Verbindlichkeit einfordern
- Leistungserbringung einfordern
- Unterstützungsbedarfe ermitteln
- Unterstützung bereitstellen
- Für Fragen bereitstehen
- (Externe) Behinderungen beseitigen

# ARBEITEN IM TEAM

EXKURS: MENSCHENBILD





# ARBEITEN IM TEAM . MENSCHENBILD

DOUGLAS MC GREGOR U.A.

57

X

... besagt, dass der Durchschnittsmensch eine angeborene Abneigung gegenüber der Arbeit besitzt. Der Mensch muss gezwungen, kontrolliert und notfalls bestraft werden, um die für die Gesellschaft erforderlichen Arbeitsleistungen zu erbringen. Auch das Versprechen von Entlohnung reicht dafür nicht immer aus. Menschen wollen angeleitet werden, meiden Verantwortung und haben wenig Ehrgeiz. Sie wollen vor allem Sicherheit und Anpassung an die Mehrheit.

Y

... besagt, dass sich anzustrengen dem Menschen ebenso eigen ist wie der Spieltrieb. Er erkennt Arbeit als eine mögliche Quelle seiner Lebenszufriedenheit. Soweit sich der Mensch mit den Arbeitszielen identifizieren kann, ist keine Fremdkontrolle erforderlich. Vielmehr übt der Mensch Selbstkontrolle und entwickelt Eigeninitiative. Strafandrohungen haben eher gegenteilige Wirkung. Unter normalen Umständen akzeptiert der Mensch nicht nur Verantwortung, er sucht sie sogar. Scheu vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz und vorherrschendes Sicherheitsdenken sind meist die Folgen negativer Lebenserfahrungen. Einfallsreichtum und Kreativität finden sich unter den Menschen in weit stärkerem Maße als allgemein vermutet und werden meist nur teilweise genutzt.

Ö

... besagt, dass Menschen sich vollständige Informationen über Entscheidungsalternativen und deren Konsequenzen beschaffen, sich immer rational (ohne Emotionen) an ihren Zielen und Zwecken (ausschließlich finanzieller Natur) ausgerichtet entscheiden. Sie wählen immer die Alternative, die ihnen den größten Nutzen bringen. Als Konsument betreibt er Nutzenmaximierung (Schutz seines begrenzten Budgets) – als Produzent Gewinnmaximierung (Preis & Produktionsmenge).

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023



# ARBEITEN IM TEAM . MENSCHENBILD

DOUGLAS MC GREGOR U.A.

58

## AUFGABE:

1. DISKUTIEREN SIE IN DER GRUPPE WELCHES DER VORGESTELLTEN MENSCHENBILDER DAS ZUTREFFENDSTE IST. BEGRÜNDEN SIE IHRE ENTSCHEIDUNG. WICHTIG: ES GEHT UM EINE GRUPPENENTSCHEIDUNG!

ZEIT: 20 MIN.

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 20



# ARBEITEN IM TEAM . MENSCHENBILD

## HOMO OECONOMICUS

59

### „3. Wirtschaftsethik

Mit dem **homo oeconomicus** wird menschliches Handeln als rationale, eigeninteressierte Reaktion auf die (Anreiz-) Bedingungen einer Situation modelliert. Auf diese Weise können komplexe Interaktionsstrukturen wie etwa Märkte oder Organisationen bzw. die Wirkungen von – insbes. politischen – Maßnahmen systematisch auf ihre vermutlichen Folgen hin analysiert werden. Mit dem Modell wird unterstellt, dass die Handlungen von – ansonsten ggf. sehr unterschiedlichen – Individuen in bestimmten Situationen ähnlich verlaufen. Das typische Beispiel ist:

Wenn Preise steigen, wird weniger von einem Gut nachgefragt.

Wirtschaftsethisch kann dieses Modell helfen, Interaktionsprobleme besser zu verstehen und nicht-intendierte Handlungswirkungen zu analysieren, die aus rationalem, eigeninteressiertem Handeln entstehen können, sei es in positiver Weise wie bei funktionierenden Märkten, sei es in negativer Weise der Fall ausbleibender Beiträge für die Erstellung von Kollektivgütern. In beiden Fällen kann das Modell komplexe Wirkungszusammenhänge von Interaktionen verständlich werden lassen.

Das Modell stellt in hochreduzierter Form menschliches Handeln dar und kann daher auch zu Missverständnissen führen, etwa dem Fehlschluss, dass es das Wesen des Menschen erfasst. Das ist jedoch ebenso verfehlt wie die Annahme, dass das medizinische Bild vom Menschen als Zellverbund das Wesen des Menschen erfasst.“

Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/homo-oeconomicus-34752>

1888: „*economic men*“ - John Kells Ingram: *A History of Political Economy*;

1906 : „*homo oeconomicus*“ - Vilfredo Pareto: *Manuale d'economia politica*;

1914: „*homo oeconomicus*“ - Eduard Spranger *Psychologie der Typenlehre* bezeichnet den homo oeconomicus als eine Lebensform des *Homo sapiens*

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 20



# ARBEITEN IM TEAM

WELCHE ARBEITSREGELN BRAUCHT EIN TEAM?



# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

## . KOMMUNIKATIONSREGELN

61

### AUFGABE:

1. WIE WOLLEN SIE IM TEAM KOMMUNIZIEREN?
2. ERARBEITEN SIE EIGENSTÄNDIG EINE SAMMLUNG VON REGELN, AN DIE SIE SICH ALS TEAM HALTEN WOLLEN. SCHREIBEN SIE DIESE AUF!



# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

## . KOMMUNIKATIONSREGELN

EIN TEAM SOLLTE SICH DARÜBER VERSTÄNDIGEN, WIE ES KOMMUNIZIEREN MÖCHTE.

BEISPIELREGELN:

1. JEDE MEINUNG IST GLEICH VIEL WERT.
2. JEDE/R IST DAFÜR VERANTWORTLICH, DASS SEINE MEINUNG / IDEE GEÄUßERT WIRD. ANSONSTEN SCHWEIGE ER FÜR IMMER.
3. WIR HÖREN AKTIV ZU UND FRAGEN GGF. GEZIELT NACH ODER PARAPHRASIEREN DAS VERSTANDENE.
4. STÖRUNGEN HABEN VORRANG & MÜSSEN ERST GEKLÄRT WERDEN – SONST KÖNNEN WIR UNS NICHT AUF DAS THEMA KONZENTRIEREN.
5. WIR HALTEN UNS AN DIE EINHALTUNG DER REGELN UND WEISEN UNS GEGENSEITIG AUF VERSTÖßE HIN.
6. WIR KONZENTRIEREN UNS AUF DAS THEMA UND KOMMEN ZU ERGEBNISSEN, AN DIE WIR UNS NACH GETROFFENER ENTSCHEIDUNG AUCH HALTEN.



# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

## . MEETINGS

63

### INFORMATION – KOMMUNIKATION

FRAGE: SOLLTE MAN UNTERSCHIEDLICHE THEMENKOMPLEXE IN EINEM MEETING VERMISCHEN?

#### INFORMATION:

##### EINDIREKTIONALE INFORMATIONSVERMITTLUNG

##### ➔ REPORTINGS

- STATUSMELDUNGEN

#### KOMMUNIKATION:

##### ➔ DIALOG

- PROBLEMLÖSUNG FINDEN
- ARBEITSAUFTEILUNG
- ORGANISATORISCHES
- ZUSAMMENARBEIT

TRENNUNG ZWISCHEN  
INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONS-  
CHARAKTER.

NUR BETROFFENE NEHMEN TEIL.

KEIN MEETING OHNE VORHER MIT DEN  
TN ABGESTIMMTE TAGESORDNUNG,  
DIE VORHER VERSANDT WURDE.

KEINER KOMMT UNVORBEREITET IN EIN MEETING.

ZEITLICHE PLANUNG WIRD EINGEHALTEN.

PÜNKTLICHER BEGINN & PÜNKTLICHES ENDE



# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

## . MEETINGS

64

EIN TEAM SOLLTE SICH DARÜBER VERSTÄNDIGEN, WIE ES MEETINGS VORBEREITEN, DURCHFÜHREN, DOKUMENTIEREN UND NACHBEREITEN MÖCHTE.

BEISPIELREGELN:

1. THEMENARTEN WERDEN AUF UNTERSCHIEDLICHE MEETINGTYPEN AUFGETEILT.
2. KEIN MEETING OHNE TAGESORDNUNG.
3. DIE TAGESORDNUNG WIRD VORHER ABGESTIMMT NACH EINEM DEFINIERTEN PROZESS.
4. NIEMAND KOMMT UNVORBEREITET IN MEETINGS.
5. GESPRÄCHSLEITUNG UND PROTOKOLLFÜHRUNG WERDEN AUF 2 PERSONEN VERTEILT.
6. DIE DOKUMENTATION ERFOLGT IN EINER FORTLAUFENDEN TODO-LISTE MIT KLAREN VERANTWORTLICHKEITEN, ZEITRÄUMEN UND STATUSANZEIGEN.
7. NICHT-EINHALTEN VON FRISTEN WIRD DURCH DIE VERANTWORTLICHE PERSON VOR DEM NÄCHSTEN MEETING ANGEZEIGT.
8. ÜBERTRAGENDE AUFGABEN SIND FÜR DIE VERANTWORTLICHEN GEKLÄRT, VERSTANDEN UND BEDÜRFT KEINER NACHFRAGEN. HIERFÜR SIND AUFGABENVERANTWORTLICHE VERANTWORTLICH.





# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

## . ENTSCHEIDUNGSREGELN

65

AUFGABE:

1. WIE WOLLEN SIE SICH WARUM ALS TEAM ENTSCHEIDEN?
2. WELCHE TECHNIKEN DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG KENNEN SIE?

NOTIEREN SIE IHRE DISKUSSIONSERGEBNISSE.



# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

## . ENTSCHEIDUNGSTECHNIKEN: **ENTSCHEIDUNGSMATRIX**

66

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023



	Pers. akten			Bekannte Teams	Auswertung bisheriger Teams	Interne Ausschreibung
	1. HR sucht & macht Vorschläge entspr. Kriterien 2. PL klärt Verfügbarkeit 3. Interview			1. Auswahl aus meinen bisherigen Teams 2. Ggf. aus anderen akt. Teams holen 3. Interview	1. Teamregister 2. PL wählt passende aus 3. Klärt Verf. 4. Interview	1. Ausschreibung 2. Vorauswahl durch PL 3. Interviews ODER/ UND Assessments 4. Verfügbarkeit
Machbarkeit	5	2	10	2	2	5
Geschwindigkeit		4		4	3	4
(Mein) Zeitaufwand		4		3	4	5
Kostenaufwand		6		6	6	4
Qualität		5		4	4	6
Motivation		2		5	4	6
		26		24	23	<b>31</b>

# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

## . ENTSCHEIDUNGSTECHNIKEN . PMI (Plus – Minus – Interest)

67

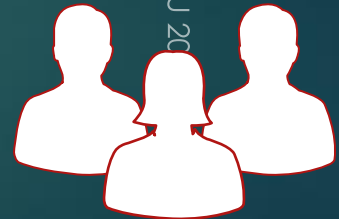
Diese Methode hilft dabei die Auswirkungen einer Entscheidung besser einzuschätzen und damit Handlungssicherheit zu erhalten.

1. Erstellen Sie eine 3-spaltige Tabelle
2. Die Spaltenüberschrift haben folgende Bedeutung:  
PLUS = spricht dafür  
MINUS = spricht dagegen und  
INTEREST = offene Fragen/Informations-/Klärungsbedarf
3. Gehen Sie nacheinander vor: erst PLUS dann MINUS etc. Sollten Punkte nicht eindeutig PLUS und MINUS zuzuordnen sein, dann tragen Sie diese in beide Spalten ein.
4. Gewichten Sie jetzt jede Nennung in den Spalten PLUS und MINUS nach Ihrer Bedeutung mit einem Wert zwischen 6 (sehr wichtig) und 1 (sehr unwichtig).
5. Summieren Sie die Werte der PLUS-Spalte und MINUS-Spalte
6. Ziehen Sie das Summenergebnis der MINUS-Spalte von der PLUS-Spalte ab.

Liegt das Ergebnis über 0 dann heißt das "Ja", ist es kleiner 0, bedeutet es "Nein".

Gleich 0 bedeutet "Unentschieden".

Wenn es mehrere Alternativen gibt, dann wird PMI für jede Alternative durchgeführt und bewertet. Die Alternative mit dem höchsten Punktergebnis siegt.



# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

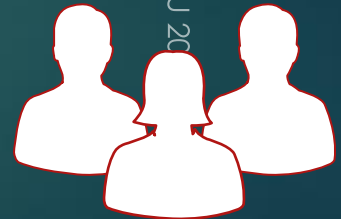
## . ENTSCHEIDUNGSTECHNIKEN . CAF (CONCIDER ALL FACTS)

In Entscheidungsphasen können vielfältige Dinge eine Rolle spielen. Gleichzeitig geht es darum eine sorgfältige Gewichtung der unterschiedlichen Aspekte zu garantieren.

CAF bietet hierzu eine hilfreiche Methode an.

Gehen Sie folgendermaßen vor:

1. Formulieren Sie das Thema/die Entscheidung (z.B. Sollen wir das Projekt abbrechen?)
  2. Bauen Sie eine 3-spaltige Matrix auf, die mit Faktensammlung, Prioritäten und Notizen überschrieben ist.
  3. Sammeln Sie in einem ersten Durchgang (ungeordnet!) alle Fakten, die für die Entscheidung von Bedeutung sein können und notieren Sie diese in der ersten Spalte
  4. Gewichten Sie - wenn die Sammlung der Fakten komplett ist – die Nennungen der ersten Spalte nach Prioritäten (I: Top-Komponente; II: Mittellage; III: Schlusslichter)
  5. In der Notizenspalte können Sie alle weiterführenden Informationen, Ideen etc. anmerken.
- Mit dieser Liste haben Sie gleichzeitig eine etwas andere Art der TODO-Liste.



# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

## . PRIORISIERUNGSTECHNIKEN . EISENHOWER-MATRIX

69



# ARBEITEN IM TEAM .

ARBEITSREGELN . PRIORISIERUNGSTECHNIKEN . PUNKTABFRAGE

PERSONALENTWICKLUNGSPROZESS



AUFTRAGSABWICKLUNGSPROZESS



FINANZPLANUNGSPROZESS



ENTWICKLUNGSPROZESS



BESCHAFFUNGSPROZESS

PRODUKTIONSSTEUERUNGSPROZESS



AUSLIEFERUNGSPROZESS



## PUNKTABFRAGE

10 Vorschläge

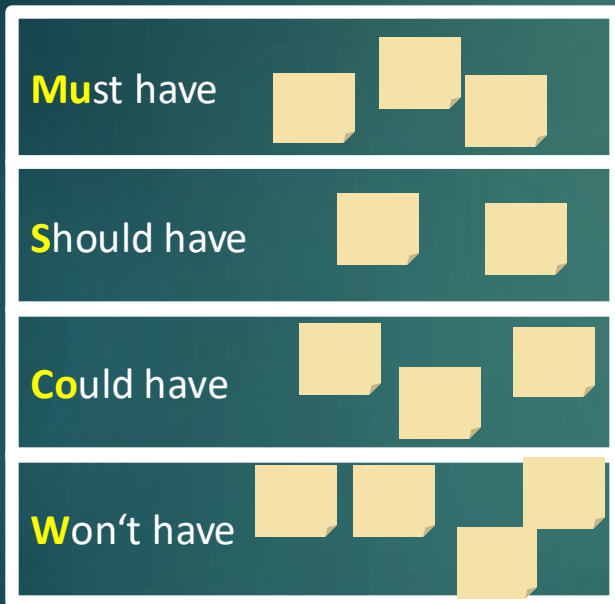
Anzahl der Punkte = Anzahl der Vorschläge / 3

Anzahl Punkte pro Vorschlag führen zur Reihenfolge



# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

. PRIORISIERUNGSTECHNIKEN . MoSCoW-Methode



UNBEDINGT ERFORDERLICH

SOLLTE ERLEDIGT WERDEN, WENN ALLE  
MUST-HAVES ERFÜLLT SIND

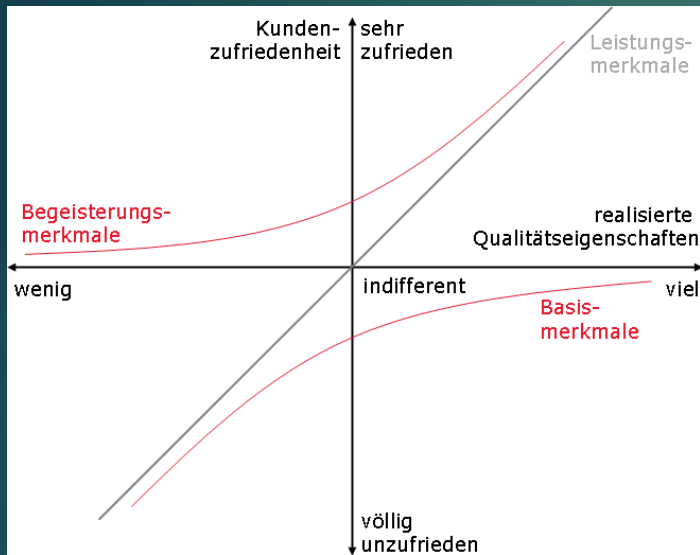
KANN ERLEDIGT WERDEN, WENN ZEIT  
ZUR VERFÜGUNG STEHT

DIESMAL NICHT BEARBEITEN, ABER FÜR  
ZUKUNFT VORMERKEN



# KANO-MODELL

72



Im Kano Modell gibt es **5 Merkmale** von Kundenanforderungen:

- **Basismerkmale**  
(selbstverständliche Eigenschaften . schnelle Unzufriedenheit, wenn nicht erfüllt)
- **Leistungsmerkmale**  
(Qualitätsmerkmale . dienen dem Vergleich zu anderen Produkten . steigert Kundenzufriedenheit)
- **Begeisterungsmerkmale (Wow-Effekt)**  
(größtes Potenzial . überrascht Kunden . equiv. USP)
- **unerhebliche Merkmale**  
(nicht klar, warum vorhanden . Unerheblich für Kundenzufriedenheit . Fehlen wird nicht bemerkt)
- **Rückweisungsmerkmale**  
(führt direkt zur Unzufriedenheit)



# KANO-MODELL

73

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023

	<b>Produkt: Buchhaltungssoftware</b>	<b>Dienstleistung: Versicherungsberatung</b>
<b>Basismerkmale</b>	Rechnungserstellung, monatliche Umsatzsteuervoranmeldung, EÜR-Erstellung, kostenlose Testphase	Software zum umfassenden Tarifvergleich mit allen Anbietern, Beratung auch virtuell per Zoom
<b>Leistungsmerkmale</b>	Schneller Kundensupport, individuelle Rechnungslayouts, mobile Nutzbarkeit, mehrere Sprachen zum Rechnungsversand ins Ausland, Zeiterfassung integriert, Steuerberaterzugang,	Beratungsqualität: erläutert Unterschiede, zeigt Vor- und Nachteile verschiedener Tarife auf, geht auf Rückfragen ein
<b>Begeisterungsmerkmale</b>	Gamification, noch mehr Zeit sparen durch Automatisierung, Steuerberater-Service	Papierlose Abwicklung über eine App, kontinuierliche Überprüfung, ob der aktuelle Tarif noch der beste Tarif ist, Rabatt
<b>Unerhebliche Merkmale</b>	50 Rechnungslayouts, E-Book zum Thema Steuern, Amazon-Gutschein für Weiterempfehlung	5 Kaffeesorten im Büro
<b>Rückweisungsmerkmale</b>	Software nicht GOBD*-konform, Daten werden in der Cloud nicht richtig gespeichert, Speicherung außerhalb Deutschlands, Sicherheitsmängel	Berät nicht neutral, empfiehlt Produkte, für die er die höchste Provision erhält, verwechselt Kundendaten

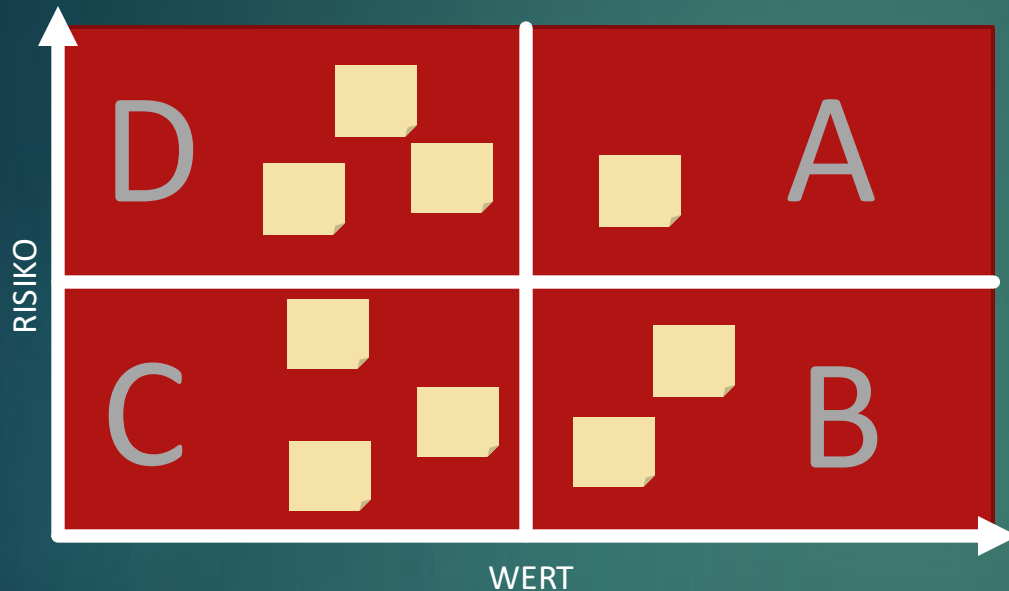
\* Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form.

Quelle: <https://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/unternehmensstrategie/kano-modell/>

# ARBEITEN IM TEAM . ARBEITSREGELN

## . PRIORISIERUNGSTECHNIKEN . KANO-MODELL

74



A = fokussieren; zuerst machen  
B = terminieren & abarbeiten  
C = später  
D = weglassen



# KOSTEN-NUTZEN ANALYSE

75

© I.B.S. HUMAN RESOURCES . THOMAS MAHLAU 2023

