

Wissen kompakt

**EFFIZIENTES ARBEITEN
IN GRUPPEN**

(Stand 2000)

VerfasserInnen:

Leo Baumfeld

DIⁱⁿ Michaela Krämer

Kontakt:

Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH

3580 Horn, Florianigasse 7

Tel.: 02982/4521, Fax: 02982/4521-10

E-Mail: office@regionalberatung.at

www.regionalberatung.at

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	2
1 ZIELE DES ARBEITSBEHELFS	4
2 GRUPPENPROZESSE	5
2.1 ERFOLGSFAKTOREN FÜR TEAMARBEIT	5
2.2 TEAM SPITZENLEISTER	7
2.3 DIMENSIONEN UND FASZINATIONEN DER TEAMARBEIT	8
2.4 DIE TEAMENTWICKLUNGSSTUFEN (NACH BERND WILDENMANN)	9
2.4.1 <i>Checkup: Teamentwicklung</i>	12
2.4.2 <i>Teamentwicklungsprozess</i>	15
2.5 AUFTRAGSKLÄRUNG	16
2.6 ARBEITSREGELN FÜR ARBEITS- UND PROJEKTGRUPPEN	17
3 STEuern UND LEITEN VON ARBEITS- UND PROJEKTGRUPPEN	18
3.1 LEITEN VON TEAMS UND PROJEKTGRUPPEN	18
3.2 DAS RICHTIGE TRÄGERINSTRUMENT IN DEN UNTERSCHIEDLICHEN PROJEKTPHASEN	20
4 VON DER IDEE ZU PROJEKTEN	21
4.1 STAKEHOLDER-ANALYSE	21
4.2 DIE PROZESSARCHITEKTUR FÜR DIE ABLAUFGESTALTUNG VON PROJEKTEN	22
4.3 ENTWICKLUNG EINES PROJEKTSTRUKTURPLANS (PSP)	23
4.4 FALLBEISPIEL	26
4.5 BETEILIGUNGSDIAGRAMM	27
4.6 ZEITPLAN	28
4.7 EIN MOTTO FINDEN	29
5 DIE PERSON UND DIE BEVORZUGTE ROLLE IN GRUPPEN	30
5.1 STEUERUNGSFUNKTIONEN (NACH PETER HEINTEL)	30
5.2 STEUERUNGSFUNKTIONEN IM TEAM (NACH PETER HEINTEL)	31
5.3 ROLLEN IM TEAM	32
5.4 MOTIVATION	33
5.5 DIE TEAMPHASEN	34
VERFASSERINNEN	35
LITERATURVERZEICHNIS	36

In unserer sich rasant entwickelnden Zeit wird Wissen zum Kapital der nachindustriellen Gesellschaft.

Mittels neuer Technologien und Informationsnetze wird der Zugang zu einer weltumspannenden Informationsgesellschaft Wirklichkeit. Zur Informationsbeschaffung von Kundenbedürfnissen, Wettbewerbsentwicklung und Marktsituationen bedarf es daher eines professionellen externen und internen Informations-„Managements“.

Die Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH geht nicht davon aus, dass man Wissen „managen“ kann, sondern dass ein praxisbezogenes Lernen mit Menschen, die sich ähnlichen Herausforderungen stellen müssen oder möchten, dazu führt, dass:

**Wissen wirksam wird
(www)**

und die Leserinnen und Leser für sich und ihre Arbeit neue Netzwerke erschließen können.

Weiterführende Unterlagen zu wichtigen Themen finden Sie auf unserer Homepage: www.regionalberatung.at

Für unser Team (9 MitarbeiterInnen) ist Regionalentwicklung mehr als nur ein Job: Aus eigener Erfahrung, aus Verbundenheit mit den Regionen und aus Freude an einer aufbauenden Arbeit mit Menschen ist Regionalberatung unsere Mission.

Wir produzieren keine Papierkonzepte, sondern unterstützen, begleiten und coachen Lern- und Entwicklungsprozesse in Projekten, Unternehmen, Organisationen und in der Verwaltung

- ◆ fachlich kompetent
- ◆ methodisch innovativ
- ◆ praxisnah und spürbar engagiert

Ihr Beratungsteam steht Ihnen in folgenden Schwerpunktbereichen zur Verfügung:

- ◆ Standort- und Stadtmarketing
- ◆ Gemeindeentwicklungsprojekte
- ◆ Strategie- und Politikberatung
- ◆ Konzeption und Umsetzung von regionalen Entwicklungsprogrammen
- ◆ Konzeption und Aufbau von Kooperationsprojekten
- ◆ Integrierte Energieprogramme
- ◆ Regionale Tourismusprogramme
- ◆ Projekte im Bereich Telematik und Neue Medien
- ◆ Landwirtschaftliche Kooperationsprojekte

Ziele des Arbeitsbehelfs

1 Ziele des Arbeitsbehelfs

Die LeserInnen werden

- ◆ Merkmale für erfolg-reiche Gruppenprozesse kennen lernen
- ◆ Lernen, Arbeitsprozesse für Arbeits- und Projektgruppen zu gestalten
- ◆ Passende Arbeitsregeln für unterschiedliche Gruppen(-aufgaben) kennen lernen
- ◆ Erfahren, wie sie Arbeits- oder Projektgruppen von der Projektidee bis zur Umsetzungsgestaltung erfolgreich begleiten können

Darüber hinaus werden die LeserInnen ihre persönlich bevorzugten Rollen in Gruppen kennen lernen können.

Die **Inhalte dieser Broschüre** beschäftigen sich mit:

Gruppenprozesse

- ◆ Merkmale erfolgreicher Gruppenprozesse
- ◆ Der Kontakt mit einer Auftraggeberin bzw. einem Auftraggeber und mit den Gruppenmitgliedern am Beginn einer Arbeitsphase
- ◆ Die Gestaltung von Arbeitsprozessen in Gruppen durch Anwendung verschiedener Methoden und *Settings*
- ◆ Passende Arbeitsregeln für Gruppenarbeit finden

Steuern und Leiten von Arbeits- und Projektgruppen

- ◆ Die Steuerungsfunktionen in Gruppen
- ◆ Die Leitungsaufgaben für Arbeits- und Projektgruppen
- ◆ Häufige Einbettungen von Arbeits- und Projektgruppen in größere Organisationen und die angemessene Form der Einbettung finden

Von der Idee zu Projekten

- ◆ Der Gestaltungsprozess von der Projektidee zur Umsetzung
- ◆ Die Ablaufgestaltung der Umsetzung von Projekten (Projektarchitektur)
- ◆ Der Projektstrukturplan
- ◆ Der passende Zeitplan für Projekte

Die Person und die bevorzugte Rolle in Gruppen

- ◆ Kennen lernen der bevorzugten Rollen in Gruppen und Teams
- ◆ Den idealen Mix von TeilnehmerInnen einer Arbeits- bzw. Projektgruppe für bestimmte Aufgaben finden

2 Gruppenprozesse

2.1 Erfolgsfaktoren für Teamarbeit

Orientierung

Ziele:

Die Ziele sollten ehrgeizig und klar formuliert sein und von den Teammitgliedern getragen werden können. Die MitarbeiterInnen sollten das Gefühl haben, dass sie bei einem großartigen Projekt, welches in einem größeren Bedeutungszusammenhang steht, mitwirken.

Strategie:

Die Strategien der Zielerreichung und der Planung sind den MitarbeiterInnen klar. Sie wissen was sie tun müssen, damit das Ziel erreicht wird.

Aufgabe:

Jeder/e MitarbeiterIn weiß was speziell sie bzw. er zu tun hat und in welcher Abfolge die Planungsschritte erledigt werden. Die Aufgabe stellt auch eine Herausforderung für sie und ihn dar.

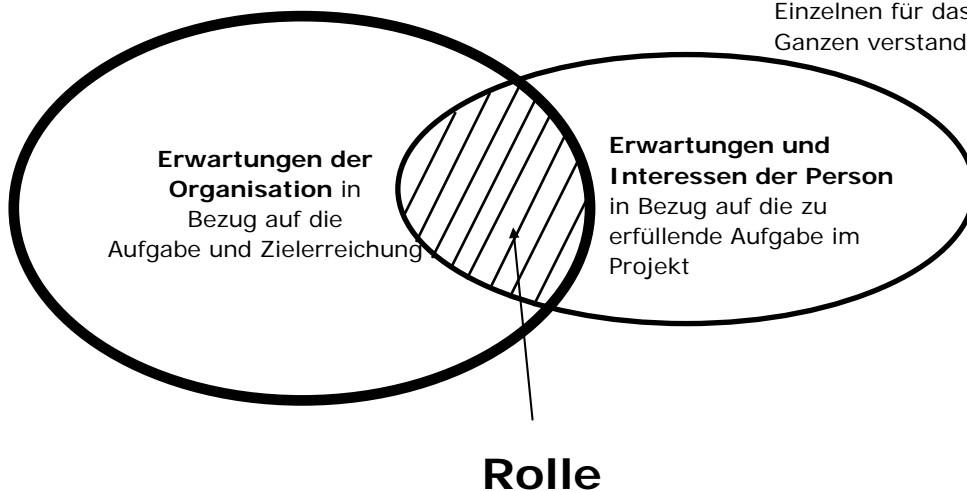
Akzeptanz der Plätze

Funktionen:

Die Funktionen im Zusammenspiel innerhalb und außerhalb der Projektgruppe sind klar und anerkannt. Es gibt keinen Kampf um bestimmte Plätze.

Rollen:

Die speziellen Rollen, die sich durch die (bewusste oder unbewusste) Abstimmung zwischen den Erwartungen der Organisation und der einzelnen ProjektmitarbeiterInnen ergeben, werden als Stärke für das gesamte Team betrachtet. Sie werden von allen als ein spezifischer Beitrag der Einzelnen für das Gelingen des Ganzen verstanden.



Gruppenprozesse

Merkmale konstruktiver Rollen sind die Lust und Neugier an der Arbeit und dem Projekt und hohe Identifikation mit der Aufgabenstellung.

Qualifikation

Heute:

Die MitarbeiterInnen haben die erforderlichen Qualifikationen für das Projekt, wenn nicht, werden Qualifizierungsmaßnahmen gesetzt.

Morgen:

Das Projekt wird als Lernmöglichkeit für die Zukunft betrachtet. Wissen wird gesichert und den MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt.

Konsens über Regeln und Abläufe

Es gibt Klarheit und Konsens über Regeln und Entscheidungs- und Planungsabläufe.

Hohe Wertschätzung

Die ProjektmitarbeiterInnen üben eine gegenseitig hohe Wertschätzung und drücken dies in positivem Feedback aus, wann immer sich dafür Gelegenheit bietet.

Klärung des persönlichen Nutzens

Jede/r Beteiligte sieht in der Mitarbeit einen persönlichen Nutzen. (Vgl. Unterkapitel „Die Motivation“.)

Angemessene Nähe - Distanz

Den MitarbeiterInnen ist es möglich, sich in angemessener Distanz und Nähe zu begegnen, wobei die diesbezüglichen unterschiedlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen respektiert werden.

Angemessene Ordnung / Stabilität – Wandel

Vereinbarungen werden ernst genommen, jedoch ist Flexibilität ein wichtiges Gut der erfolgreichen Anpassung an neue Umstände.

Die Gruppenmitglieder sind konstant, es gibt keinen dauernden Wechsel der Mitglieder.


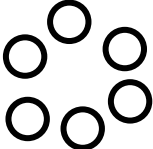
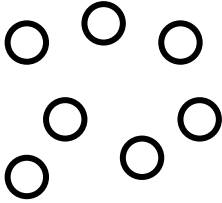
Gemeinsame Steuerung, klare Leitung

Die ProjektmitarbeiterInnen tragen alle Mitverantwortung für das Ganze und akzeptieren gleichzeitig eine klare Leitung.

Sicherstellung des Informationsflusses

Um unnötige Diskussionen zu ersparen, sollte der Informationsstand der Teammitglieder bezüglich des Projektes gleich sein. Um dies zu ermöglichen, kann zum Beispiel am Beginn jeder Sitzung der Projektstand kurz und prägnant erklärt werden. Dies ist vor allem bei einem Wechsel der Gruppenmitglieder von Nöten.

2.2 Team Spitzenleister (Nach Peschanel 1991)

Leistungs- niveau	Wenig Interesse am Ziel, keine Verantwor- tung	Nimmt Ziel wahr, Verantwortung bei/m LeiterIn	Gemeinsames Ziel, geteilte Verant- wortung
Hoch			
Mäßig			
Niedrig			
	Ansammlung von Personen	Gruppe	Team

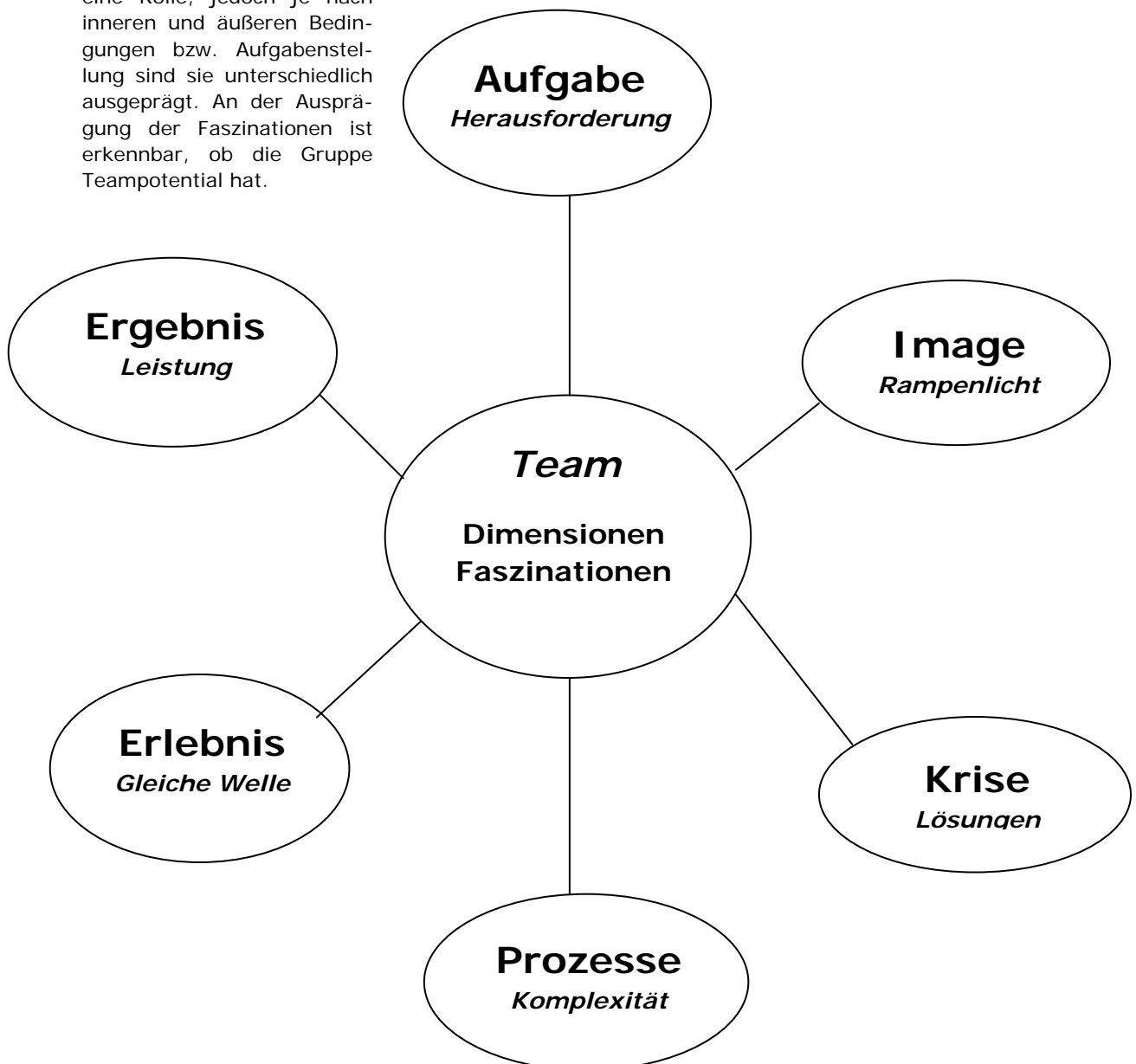
Die meisten Projektgruppen sind im Wesentlichen von ProjektleiterInnen geleitete Gruppen.

Ob diese auch zu Teams werden hängt davon ab, ob die Dauer der Aufgabenstellung eine Teamentwicklung ermöglicht und

ob die inneren und äußeren Bedingungen eine Teamentwicklung fördern.

2.3 Dimensionen und Faszinationen der Teamarbeit

In der Regel spielen alle Dimensionen in einem Team eine Rolle, jedoch je nach inneren und äußeren Bedingungen bzw. Aufgabenstellung sind sie unterschiedlich ausgeprägt. An der Ausprägung der Faszinationen ist erkennbar, ob die Gruppe Teampotential hat.



Gruppenprozesse

2.4 Die Teamentwicklungsstufen

(nach Bernd Wildenmann)

Hier wird ein Teamentwicklungsmodell vorgestellt, welches sowohl die Beziehungsebene, als auch die Leistungsreife miteinander verknüpft, wobei jeweils vier Stufen der Entwicklung identifiziert werden.

Auf der Beziehungsebene sind dies folgende vier Stufen:

1. Stufe: Höfliche Kontakte und Anpassung

Hier tasten sich die Teammitglieder ab und erkunden die Position der anderen Teammitglieder in der Gruppe. In dieser Phase können später auch die destruktiven Gruppenmitglieder immer deutlicher werden, sodass die Suche nach Akzeptanz auch erheblich gestört werden kann.

Die Teammitglieder sind in dieser Phase von einer Führungsperson abhängig, die Schutz gewährleistet und eine Struktur anbieten kann. Wird dieser Schutz und die Struktur nicht geboten, kommt es schneller zu Konflikten.

2. Stufe: Konflikt und Auseinandersetzung

Die Teammitglieder werden sich mehr und mehr ihrer unterschiedlichen Wertvorstellungen und Verhaltensweisen bewusst. Die Abhängigkeit zur Leiterin bzw. zum Leiter wird zunehmend hinterfragt. In dieser Phase kann es auch zu interpersonellen Kämpfen um die informelle Führung kommen. Diese Art von Konflikten können offen, aber auch verdeckt (Unterstützung versagen udgl.) ausgetragen werden.

In dieser Phase sind die Möglichkeit des Feedbacks und konstruktive Formen der Auseinandersetzung sehr wichtig. Gelingt es, gegenseitiges Verstehen zu ermöglichen, ist die Gruppe reif für die nächste Phase, wobei zwei Fragen das Team beschäftigen:

- ◆ Wie kommen wir zu konstruktiven Konfliktaustragungsformen?
- ◆ Was geschieht mit jenen Teammitgliedern, die in der neuen ausgehandelten Struktur nicht zurechtkommen?

3. Stufe: Geschlossenheit und Abgrenzung

Ist ein Team soweit gereift, dann hat es sich gefunden. Die gegenseitige Anerkennung führt dazu, dass die Teammitglieder auch mehr miteinander arbeiten wollen. Kooperation und gegenseitige Unterstützung sind Merkmale dieser Phase. Die Geschlossenheit der Gruppe kann ihre Stärke auch durch einen „äußeren Feind“ gewinnen, was die Gruppe erheblich verunsichern kann, wenn dieser wegfällt. Ist dies der Fall, befindet sich die Gruppe eigentlich noch in der Anpassungsphase.

In dieser Phase ist es für neue Teammitglieder schwer sich in das Team zu integrieren, bzw. werden Mitglieder, die das Team verlassen auch häufig als „Verräter“ betrachtet.

4. Stufe: Unabhängigkeit und Offenheit

Diese Stufe ist von hoher Toleranz und hoher Feedbackfähigkeit der einzelnen Teammitglieder geprägt. Die Leitung des Teams versteht sich als Unterstützung und Instrument der Koordination zur optimalen Kombination der vorhandenen Kräfte. Es herrscht das Verständnis vor, dass das Wohl des Teams das Wohl des Einzelnen bedeutet.

Gruppenprozesse

Die Gruppe hat eine enorm hohe Problemlösungsfähigkeit und kann mit Problemen, die von außen herangetragen werden, umgehen. Das Team arbeitet selbst an der Verbesserung seines eigenen Arbeitsstils, der Methoden, Strukturen und Abläufe. Es hat die Energie frei für anspruchsvolle Aufgaben.

Auf der Ebene der Leistungsreife werden folgende vier Stufen identifiziert:

1. Stufe: Improvisation

Die Gruppe ist zu diesem Zeitpunkt dabei sich zu orientieren. Die Aufgaben sind noch neu, die Ziele womöglich noch unscharf, die Arbeitsmethoden sind noch nicht standardisiert. Darüber hinaus ist in dieser Phase noch kein klares Bild vorhanden, was eine gute Leistung ausmacht. Es wird noch nicht ausreichend differenziert, was standardisiert werden muss und was als Zeichen der Flexibilität improvisiert werden muss.

Teams, die längere Zeit in dieser Phase verharren, verspüren keinen Verbesserungsdrang, es bleibt alles beim Alten.

Aber gleichzeitig müssen viele Dinge immer wieder neu „erfunden“ werden, weil das Team kein „Gedächtnis“ hat.

2. Stufe: Strukturierung

Standardisierungen und Rationalisierung von Vorgehensweisen sind in dieser Phase das Thema. Wichtig ist die möglichst effiziente Bewältigung der Aufgaben. Es wird an der Verbesserung des Planungs- und Entscheidungsverhaltens gearbeitet.

Zu rigide Regeln können aber auch die Kreativität der Gruppe und den Spaß an der Arbeit einschränken.

Gut bewältigt ist diese Stufe dann, wenn Standards und Regeln als Unterstützung und Arbeitserleichterung aufgefasst werden sowie als Wissen verstanden wird, auf dem weitere Entwicklungen aufgebaut werden können.

3. Stufe: Strategiefindung und Positionierung

Die Gruppe beschäftigt sich in dieser Phase nicht mehr mit der Effizienz (Verbesserung), sondern fragt nach Effektivität (Wirksamkeit). Die Gruppe positioniert sich neu in Bezug zu ihrer Aufgabenstellung und hat dabei das relevante Umfeld als Bezugsgröße im Auge. Sie stellt unter Umständen die Fragen:

- ◆ Was machen wir, was wollen wir künftig machen?
- ◆ Wie wollen wir uns gegenüber anderen (MitbewerberInnen) positionieren?
- ◆ Wie unterscheiden wir uns und unsere Tätigkeit von anderen?

Strategische Überlegungen zur Sicherung der längerfristigen Überlebensfähigkeit der Gruppe geben dem Team neue Motivation für erstklassige Leistungen.

4. Stufe: Verpflichtung und Engagement

In dieser Phase ist der Grad der gegenseitigen Unterstützung sehr hoch. Die Informationen fließen sehr offen, damit sie von allen Mitgliedern für das Ganze zur besseren Leistung benutzt werden können. Die Außenorientierung der Teammitglieder wird sehr hoch (System-Umwelt-Fokus), womit die Kenntnis des Feldes in dem das Team arbeitet, immer besser wird und die strategische Positionierung zur Selbstverständlichkeit reifen kann. Dies gibt dem Team Selbstvertrauen und den Mut weitere große Herausforderungen anzunehmen.

Gruppenprozesse

Setzt man nun die Dimensionen „Beziehungsebene“ und „Leistungsreife“ in Beziehung, lassen sich 16 Teamentwicklungsstufen ableiten:

	Improvisation	Strukturierung	Strategiefindung und Positionierung	Verpflichtung und Engagement
Unabhängigkeit und Offenheit	geklärte Beziehungen, offener Gefühlsausdruck	reibungsloser Ablauf	klare flexible Zielerreichung	Hochleistung
Geschlossenheit und Abgrenzung	enge emotionale Beziehung, Wir-Gefühl	Kooperation	Einigkeit zum Vorgehen	Sicherheit, Zugehörigkeit
Konflikte und Auseinandersetzung	Kampf gegen Führung, Wertkonflikte	Subgruppen, "Grabenkriege"	Konfrontation bezüglich des Vorgehens und der Konsequenz	Polarisierung
höfliche Kontakte und Anpassung	Abtasten, Versuche	Formalismus, Bürokratie	Vorgabe, Alleinentscheidung	Konzentration auf eine Leistungsperson

Gruppenprozesse

2.4.1 Checkup: Teamentwicklung

Fragebogen

Bearbeiten Sie nun zusammen mit Ihrem Team folgenden Fragebogen.

Sie können mit diesem Fragebogen den Entwicklungsstand Ihres Teams ermitteln.

Erläuterung

Sie finden nachstehend 16 Aussagen zu Teamsituationen. Gehen Sie dabei so vor, wie es in der Auswertung angegeben ist. Mit Hilfe der Matrix kommen Sie so zu einer Priorisierung. Anhand der Aussagen mit der höchsten Summe lässt sich der Teamentwicklungsstand feststellen.

Die Fragen sind:

1. Die Mitglieder dieses Teams gehen höflich und eher vorsichtig miteinander um
2. Jedes Teammitglied probiert selbstbewusst neue Ideen und Verhaltensweisen aus, die die Leistungsfähigkeit des Teams stärken
3. Es bestehen offensichtlich Spannungen zwischen den Mitgliedern / zur Leiterin bzw. zum Leiter dieser Gruppe
4. Wir sind in der Lage, auch starke Meinungsverschiedenheiten positiv zu lösen

5. Wir gehen im Team mit einer großen positiven Offenheit miteinander um

6. Wir beginnen zu lernen, wie wir besser mit unseren Konflikten klarkommen

7. In der Gruppe herrscht hohes gegenseitiges Vertrauen

8. Die Mitglieder dieses Teams sind stark auf eine Führungsperson orientiert

9. Wir sind dabei, unsere Abläufe und Zuständigkeiten klar und effizient zu organisieren

10. Viele Anstrengungen gehen bei uns dahin, eine klare Strategie zu erarbeiten

11. Durch die Standardisierung von sich wiederholenden Vorgängen haben wir eine hohe Effizienz erreicht

12. Zu viele Dinge werden bei uns improvisiert

13. Ich weiß eigentlich nicht, was von mir als Leistungsstandard erwartet wird

14. Wir haben klar herausgearbeitet, in welche strategische Richtung wir unseren Arbeitsbereich entwickeln werden

15. Die Teammitglieder realisieren engagiert und mit hoher innerer Verpflichtung die strategischen Ziele

16. Die Fähigkeit, die richtigen Dinge richtig zu tun, ist bei uns sehr hoch ausgeprägt

Auswertung

Vergleichen Sie nun die Aussagen. Fragen Sie sich, welche der Aussagen besser für die Situation und den Entwicklungsstand Ihres Teams zutrifft

Vergleichen Sie zuerst die Aussagen 1 - 8. Dazu beginnen Sie in der Matrix in der oberen schraffierten Reihe. Vergleichen Sie jetzt Aussage 1 mit Aussage 2 (in der linken Spalte). Tragen Sie als Ergebnis die Nummer der Aussage in dem betreffenden Kästchen ein, die nach Ihrer Einschätzung eher zutrifft. Wenn keine der Aussagen zutrifft, machen Sie bitte ein Kreuz in das entsprechende Feld.

Vergleichen Sie dann

- ◆ Aussage 1 mit den Aussagen 2 - 8
- ◆ Aussage 2 mit den Aussagen 3 - 8
- ◆ Aussage 3 mit den Aussagen 4 - 8
- ◆ usw.

Jetzt haben Sie alle schraffierten Felder ausgefüllt.

Gruppenprozesse

Auswertungsmatrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	X								9
2		X							10
3			X						11
4				X					12
5					X				13
6						X			14
7							X		15
8								X	16
	9	10	11	12	13	14	15	16	

Gruppenprozesse

Beginnen Sie jetzt mit den Aussagen 9 - 16, die in der Auswertungsmatrix schraffiert dargestellt sind (rechte Spalte).

Vergleichen Sie

- ◆ Aussage 9 mit den Aussagen 10 - 16
- ◆ Aussage 10 mit den Aussagen 11 - 16
- ◆ usw.

Tragen Sie die Nummer der von Ihnen gewählten Aussage in die entsprechenden Kästchen (nicht schraffiert) ein. Jetzt zählen Sie die Summe der Nennungen für die einzelnen Aussagen zusammen. Tragen Sie diese Summen in die nachstehende Übersicht ein:

Aussage	Summe der Nennungen	Gesamtsumme	Teamentwicklungsstufe
1 8			Höfliche Kontakte und Anpassung
6 3			Konflikte und Auseinandersetzung
7 4			Geschlossenheit und Abgrenzung
5 2			Unabhängigkeit und Offenheit
13 12			Improvisation
9 11			Strukturierung
10 14			Strategiefindung und Positionierung
15 16			Verpflichtung und Engagement

Zählen Sie in der Spalte „Gesamtsumme“ die Summen der zwei Aussagen, die zu einer Teamentwicklungsstufe gehören, zusammen.

(z.B. Summe Aussage 1 + Summe Aussage 8 = Gesamtsumme des Teamentwicklungsstandes in der Teamentwicklungsstufe „Höf-

liche Kontakte und Anpassung“). Damit können Sie die jeweilige Stärke des Entwicklungsstandes ermitteln.

2.4.2 Teamentwicklungsprozess

Nachdem alle MitarbeiterInnen den Teamentwicklungsbogen bearbeitet und ausgewertet haben, setzen Sie sich alle in einer Teambesprechung mit der Materie auseinander.

1. Erklären Sie Ihren MitarbeiterInnen die Teamentwicklungsstufen und die Voraussetzungen, die für ein Hochleistungsteam zu erfüllen sind. Zeigen Sie die Matrix der Teamentwicklungsstufen auf.

2. Jede/r TeilnehmerIn veröffentlicht nun seine persönliche Einschätzung des Teamentwicklungsstandes. Tragen Sie die einzelnen Einschätzungen in die Matrix (Flipchart oder Pinwand) ein.

3. Bitten Sie jetzt die MitarbeiterInnen, zu zweit oder zu dritt über folgende Frage nachzudenken:

Angenommen, wir wären ein effektives Team (höchste Entwicklungsstufe)

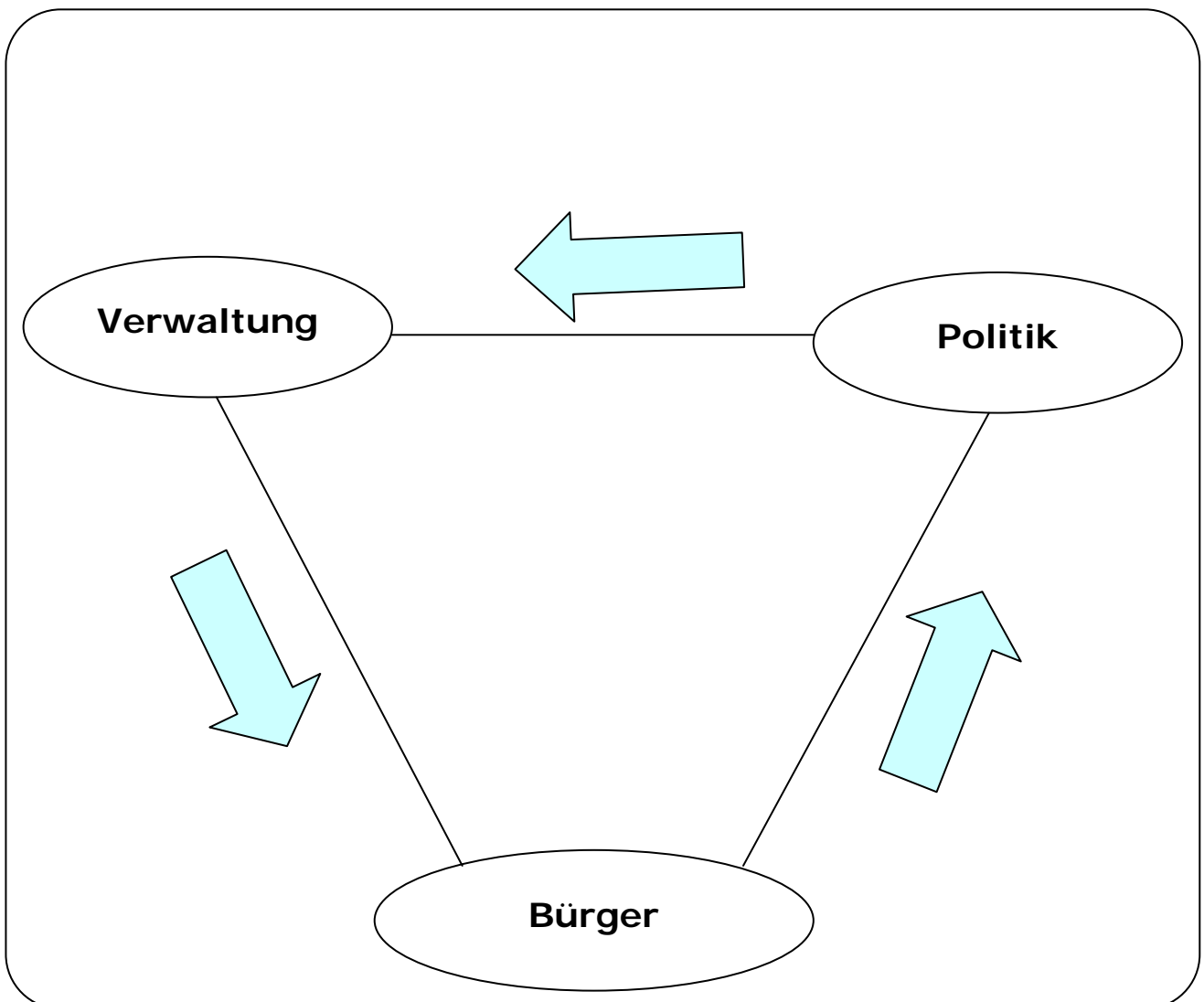
- ◆ Wie würde sich das von dem heutigen Zustand unterscheiden?
- ◆ Wer würde was anders machen?

4. Die einzelnen Erkenntnisse und Aussagen der MitarbeiterInnen werden entweder mit Kärtchen oder am Flipchart notiert.

5. Danach soll jede/r MitarbeiterIn drei Themen heraussuchen, die sie/er für wichtig und aber auch realisierbar hält. Aus dieser können Sie nun die hochpriorisierten Themen aussuchen.

6. Planen Sie zusammen mit Ihrer Gruppe, wie Sie die Themen zu einer Lösung bringen.

2.5 Auftragsklärung



Gruppenprozesse

2.6 Arbeitsregeln für Arbeits- und Projektgruppen

Arbeitsgruppen brauchen Regeln für ihre Arbeitsfähigkeit.

Die MitarbeiterInnen wissen somit wie sie dran sind und die Gruppe läuft nicht Gefahr, mitten im Arbeitsprozess ständig REGELUNGEN für ihre eigne Arbeitsweise definieren zu müssen.

Die hier vorgeschlagenen Regeln sind anhand eines morphologischen Kastens erarbeitet worden. Bei der Festlegung von Regeln mit der Gruppe empfehlen wir mit Auswahlmöglichkeiten zu arbeiten, da so das gewünschte Profil rasch erreicht werden kann.

Aspekte		Auswahlmöglichkeiten		
1	Dauer der Funktionsperiode	zwei Jahre (dann bei einer Generalversammlung neu bestätigen)	keine Festlegung (d.h. die Dauer des Programms, restlichen 7 Jahre)	
2	Häufigkeit	regelmäßig mind. zweimonatlich	unregelmäßig bei Bedarf zusätzlich	
3	Dauer	3 Stunden “normales Treffen“	1 Tag eine Klausur/Jahr	
4	Ort	im Haus	außerhalb d. Hauses	
5	Räumliche Ausstattung	mit Moderationsutensilien	ohne Moderationsutensilien	
6	Art des Protokoll	Beschlussprotokoll	Mitschrift der Aussagen	Persönliche Notizen
7	ProtokollführerIn	bestellte/r SchriftführerIn auf Zeit	bei jedem Treffen neu bestellt	keine/n
8	Entwicklung der Tagesordnung ¹	Die Mitglieder melden sie vorher an	Die/der Vorsitzende gibt sie vorher bekannt	Sammeln beim Treffen direkt
9	Regeln für Entscheidungsfindung	ausführliche Geschäftsordnung	einfache Geschäftsordnung	keine Geschäftsordnung
10	Reflexionen des AK über sich selbst	Kurzes Blitzlicht nach jedem Treffen	Jährliche Klausur von einem Tag mit Themen und Reflexion über sich selbst	keine

..

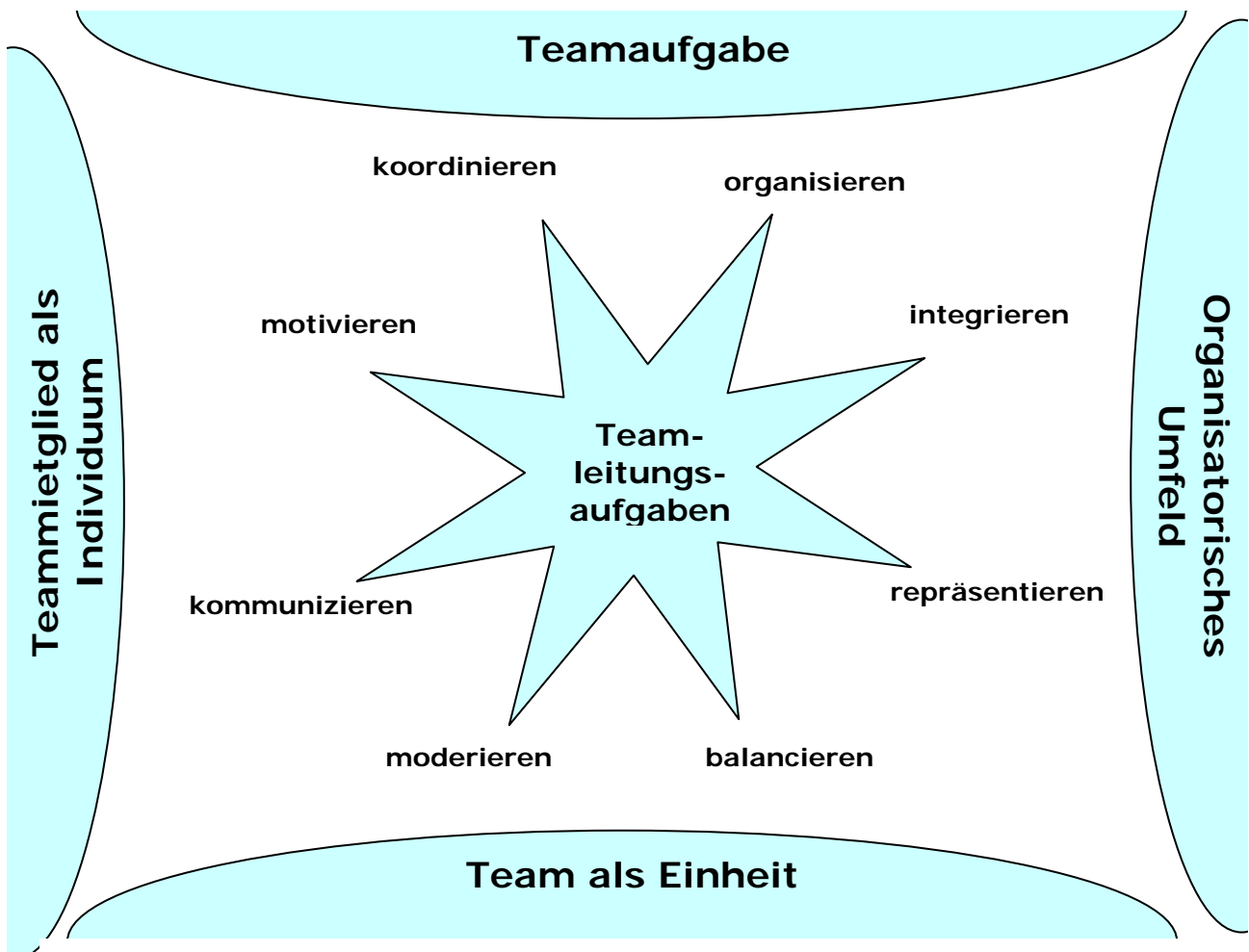
Die **fettgedruckten** Aussagen stellen das Ergebnis der Entscheidungsfindung dar

Die Elemente des morphologischen Kastens (Aspekte und Auswahlmöglichkeiten) können mit der Gruppe erarbeitet werden,

aber auch bereits als Vorschlag eingebracht werden (Leitertaufgabe), um mit der Gruppe die Varianten zu verfeinern und dann zu beurteilen bzw. auszuwählen.

**3 Steuern und
Leiten von
Arbeits- und
Projektgruppen**

**3.1 Leiten von Teams
und Projektgruppen**



**Steuern und Leiten von
Arbeits- und Projekt-
gruppen**

Funktionen	Fragen zur Funktion							
Koordinieren	wer	wen	was		wozu	wie	wann	
Organisieren		wen	was		wozu	wie	wann	
Integrieren		wen	was		wozu	wie	wann	
Repräsentieren	wer	wen	was	wem	wozu	wie		
Balancieren			was	Zw. wem	wozu	wie	wann	
Moderieren		wen	was		wozu	wie	wann	
Kommunizieren	wer		was		wozu	wie	wann	
Motivieren		wen			wozu	wie	wann	Wie oft/ stark

Quelle: Erfolgreich im Team, Christoph V. Haug, dtv

**3.2 Das richtige
Trägerinstrument in
den unterschiedlichen
Projektphasen**

Phase	Trägerinstrument	Aufgaben
Idee	Arbeitsgruppe	Ideenprüfen ↓ Diskussionspapier
Entwicklung	Arbeitsgruppe Projektgruppe	Eventuell Vorstudien erarbeiten Konzept (Szenarien) erarbeiten
Umsetzung	Projektgruppe	Investieren Finanzieren Organisationsform - Aufbau - Ablauf festlegen Rechtsform festlegen u.a.m.
Start	Verein Arge´s, Firma u. dgl.	Projektziel realisieren
Konsolidierung	--"---	Kontrolle, ob Konzept und Ziel realisiert sind

**Von der Idee zu
Projekten**

**4 Von der Idee zu
Projekten**

Es sind die jene Systeme oder Personen, die das Projekt und/oder die Projektgruppe, die Organisation

4.1 Stakeholder-analyse

Wenn schon eine Umfeldanalyse gemacht wurde, können daraus die Stakeholder herausgefiltert werden.

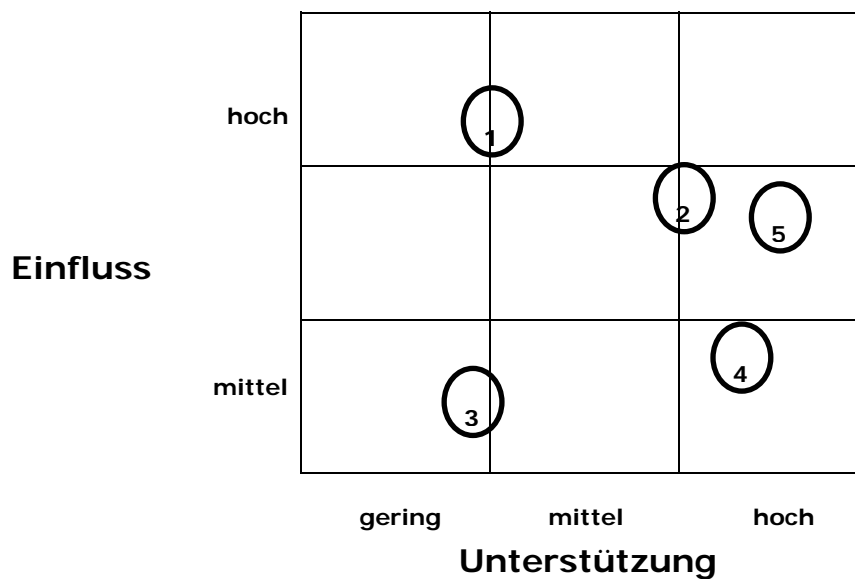
- ◆ unterstützen sollen (Geld, Stimmung, Entscheidungsträger) und
- ◆ unterstützen wollen (Freunde).

1. Listen Sie die Stakeholder auf:

1	
2	
3	

4	
5	
6	

2. Schätzen Sie die Stakeholder ein:



3. Entwerfen Sie Maßnahmen zu den wichtigsten Stakeholder:

Stakeholder	Maßnahmen
1.	
2.	
4.	
5.	

**Von der Idee zu
Projekten**

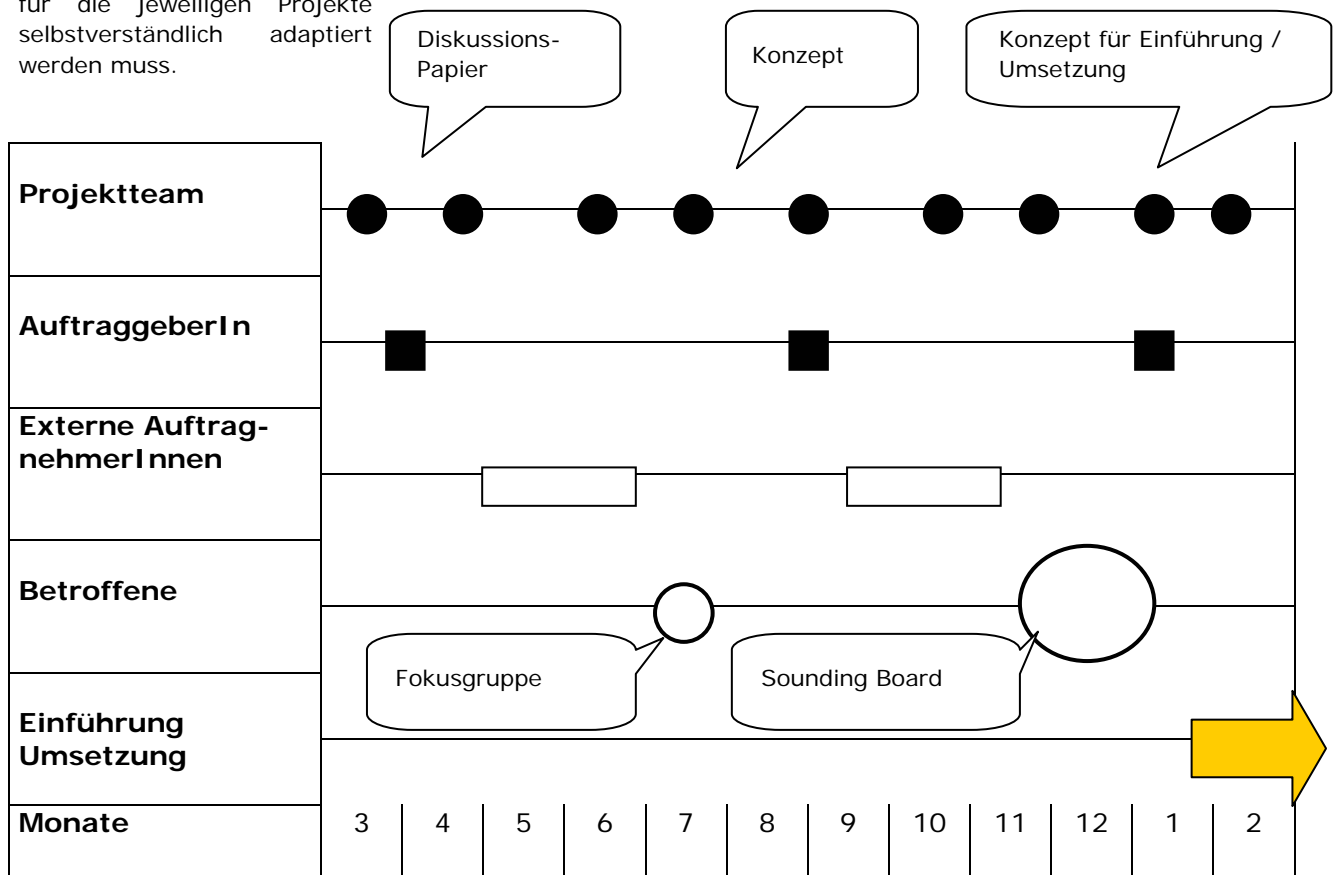
4.2 Die Prozessarchitektur für die Ablaufgestaltung von Projekten

Damit bei der Planung und Umsetzung eines Projektes alle internen Beteiligten und die relevanten Umwelten in ausreichendem Maß einbezogen werden können, wollen wir hier ein **Bild** anbieten, das für die jeweiligen Projekte selbstverständlich adaptiert werden muss.

In der Regel müssen folgende Systeme einbezogen werden.

- ◆ Das Projektteam
- ◆ AuftraggeberInnen (Steuerungsteam mit PL)
- ◆ Externe AuftragnehmerInnen (SpezialistInnen)

- ◆ Betroffene
 - + Fokusgruppen Arbeit mit Zielgruppen oder Kundengruppen
 - + Sounding Board Arbeit mit einer größeren Gruppe von Betroffenen, um zu den (Zwischen-)ergebnissen Rückmeldungen, Einschätzungen udgl. einzuholen



Von der Idee zu Projekten

4.3 Entwicklung eines Projektstrukturplans (PSP)

Die Funktion des PSP ist es, die umfassenden Aufgabenstellungen eines Projektes in handliche Arbeitspakete zu zerlegen, um Orientierung in der Planung zu erhalten.

Der Zweck der Strukturierung des Projektes ist folgender:

- ◆ Übersicht über das Projekt schaffen
- ◆ Teilprojekte bilden, welche dafür verantwortliche Stellen oder Personen zur Detailplanung und Realisierung übertragen werden können

- ◆ Zusammenhänge aufdecken und Nahtstellen definieren
- ◆ Darüber hinaus dient der PSP als Grundlage für Kalkulation und Kostenermittlung

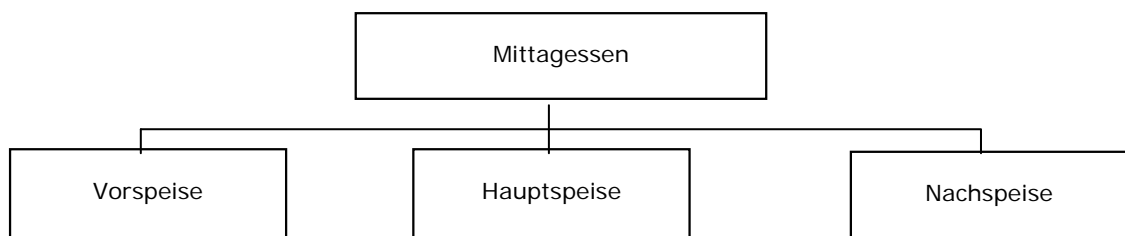
Ein PSP wird schrittweise durch eine horizontale und vertikale Gliederung erstellt. Dabei kann er grundsätzlich nach folgenden Kriterien strukturiert werden:

- ◆ nach Tätigkeiten
- ◆ nach Objekten
- ◆ nach zeitlichen Phasen
- ◆ nach einer Kombination der ersten drei Kriterien

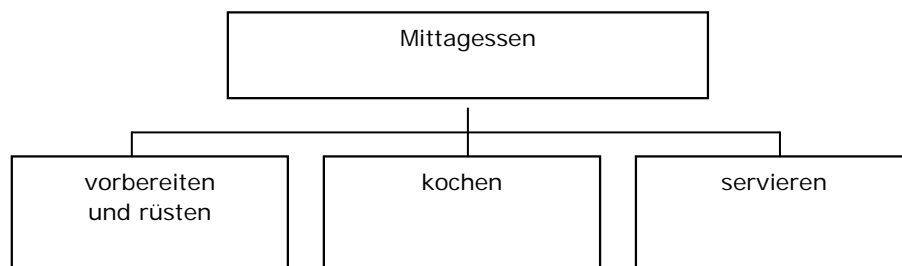
Bei den häufigsten Projekten, mit denen wir zu tun haben, ist die Gliederung nach Tätigkeiten am besten geeignet, weil sie plausible Schlüsse über die Art der Projektorganisation zulässt.

Auf den folgenden Bildern von PSP's sind der Unterschied eines PSP nach Tätigkeiten und eines PSP nach Objekten dargestellt.

Projektstrukturplan nach Objekten

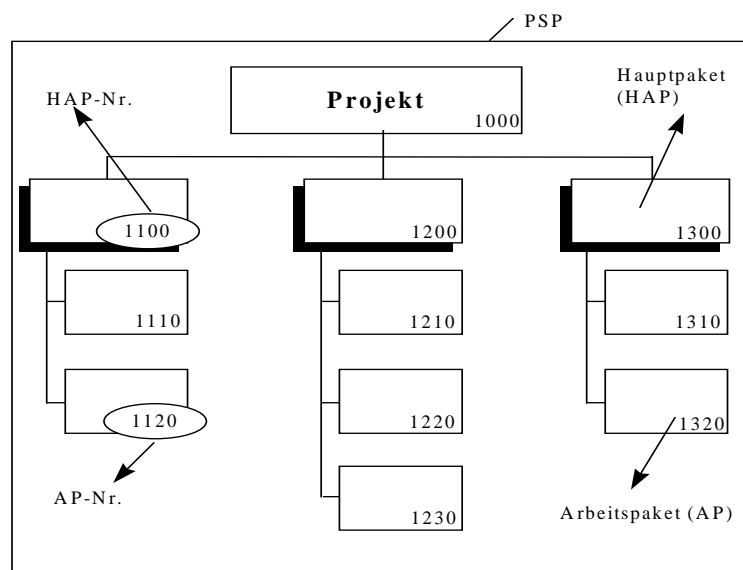


Projektstrukturplan nach Tätigkeiten



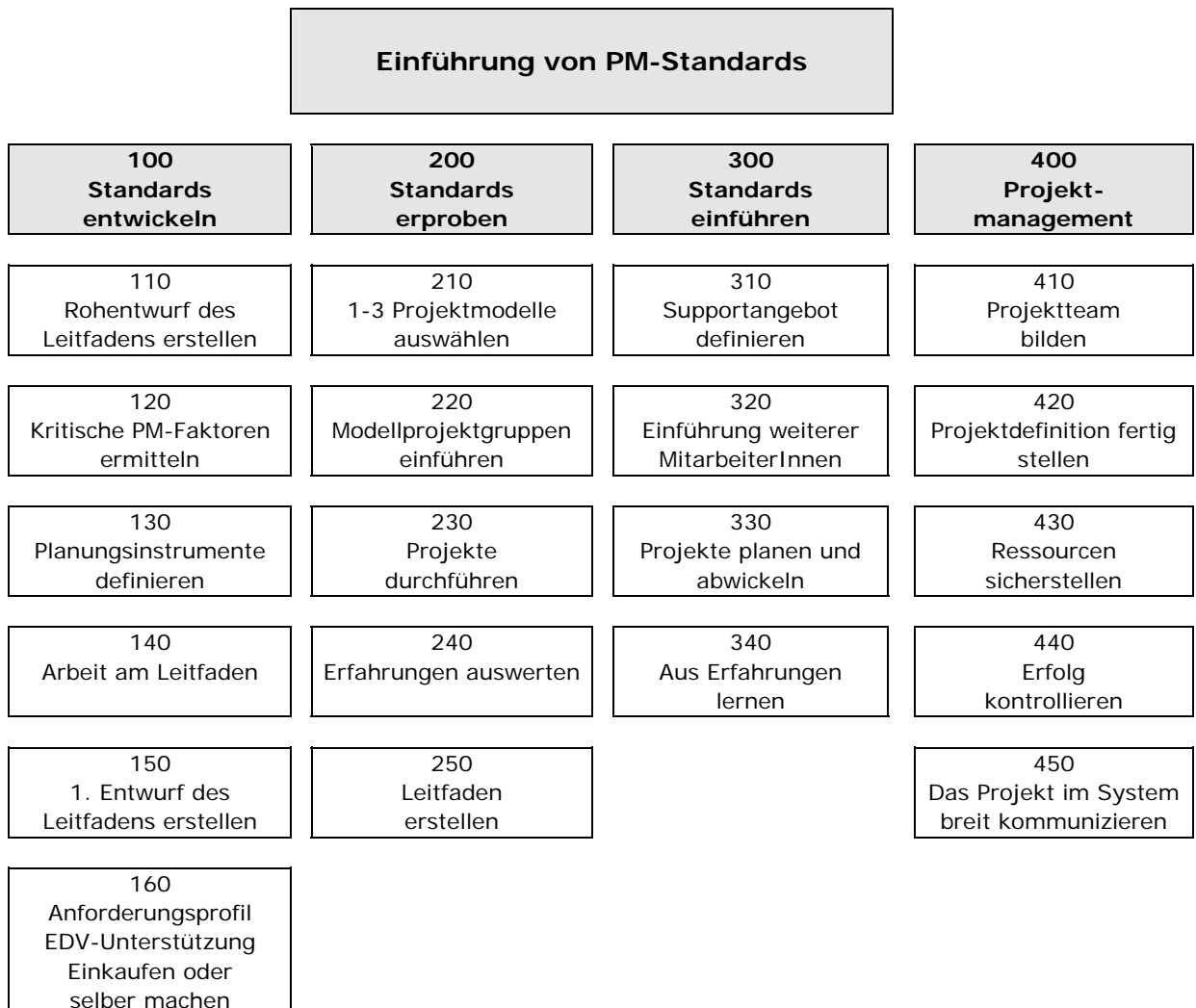
Zur besseren Orientierung sind hier einige wichtige Begriffe dargestellt:

Begriffe



**Von der Idee zu
Projekten**

Hier ist als Beispiel der PSP für die Einführung der PM-Standards dargestellt:



**Von der Idee zu
Projekten**

4.4 Fallbeispiel

Der mögliche morphologische Kasten für das Projekt Jugendzentrum in xy:

	Aspekte	Varianten- Vielfalt zwischen ...	Varianten 2 – 4 Varianten ermitteln
1	Kernfunktion	Zielgruppen, Kernangebot an die Zielgruppe,	
2	Pädagogisches Konzept	Selbstorganisa- tion bis Betreu- ungsintensiv	
3	Trägerschaft	Gemeinde, Private Org., ein Mix	
4	Kapitalrahmen d. Gemeinde	Minimum Maximum	
5	Personaleinsatz	HA EA HA/EA-Mix	
6	Standort	Zentrum, Randzone,	
7			
8			

In diesem Fall sind die Aspekte auch nach einer hierarchischen Ordnung aufgelistet. Das heißt, es ist sinnvoll sie nacheinander zu klären, da die jeweils vorangegangenen Aspekte Schlüsse für die folgenden ermöglichen.

Aus diesem morphologischen Kasten kann hervorgehen, dass nur eine Variante Sinn macht. Aber es können auch 2 - 3 Varianten grundsätzlich Sinn machen, sie müssen jedoch in der jeweiligen Form politisch gewollt sein bzw. von den beteiligten Gruppen akzeptiert sein.

Um dies abzuklären, kann eine Stakeholderanalyse gemacht werden, oder aber auch eine Kräftefeldanalyse (siehe weiter unten).

4.5 Beteiligungsdiagramm

Das Beteiligungsdiagramm schafft im Vorhinein Klarheit darüber, wer bei welchen Arbeitsschritten beteiligt sein soll, informiert sein soll oder entscheiden muss.

Arbeitsschritte	Beteiligte Stellen und/oder Personen							
	AK	BGM	GR	GRfJ	FiAs			
Kernfunktion								
Pädagogisches Konzept								
Trägerschaft								
Kapitalrahmen d. Gemeinde								
Personaleinsatz								
Standort								

Erläuterungen zum Beteiligungsdiagramm			
Beteiligte			
AK	Arbeitskreis	GR f J	Gemeinderat f. Jugendfragen
BGM	Bürgermeister	FiAs	Finanzausschuss
GR	Gemeinderat		
Tätigkeiten			
E = Entscheiden		I-e = muss informiert werden	
K = Konzeptvorschlag		I-g = muss Informationen geben	
B = Beraten, Empfehlung geben			

**Von der Idee zu
Projekten**

4.6 Zeitplan

Der Zeitplan gibt den Beteiligten und den AuftraggeberInnen einen Überblick über den Zeitrahmen, in dem das Projekt entwickelt werden soll und kann. Insbesondere dann,

wenn bestimmte Zeiten für Entscheidungen eingehalten werden müssen, ist der Zeitplan ein hilfreiches Instrument. Manchmal empfiehlt es sich die Planung von der Zukunft in die Gegenwart zu denken.

Mit dieser Variante des Zeitplans ist auch die Paket-Verantwortlichkeit (V) für einen Arbeitsschritt verknüpft. Das gibt Überblick, für die verantwortlichen Personen, wann ihre Zeit besonders beansprucht ist.

		Wochen 2000							
Arbeitsschritte	V	45	46	47	48	49	50	51	52
Kernfunktion									
Pädagogisches Konzept									
Trägerschaft									
Kapitalrahmen d. Gemeinde									
Personaleinsatz									
Standort									

**Von der Idee zu
Projekten**

4.7 Ein Motto finden

Die folgende Tabelle ist ein hilfreiches Instrument mit einer Gruppe ein Logo oder ein Motto zu erarbeiten, ohne dass dazu eine Endlosdiskussion geführt werden muss.

1. Schritt:
Auflistung von Ideen durch Anwendung des Brainstormings auf ein Flipchart

2. Schritt:
Wegstreichen, was auf keinen Fall in Frage kommt

3. Schritt:
Die sechs Favoriten, die auch mittels Punkteabfrage ermittelt werden können, dann nach der ERFOLG S-Kontrolle Methode bewerten

ERFOLG S - Kontrolle

Ein Instrument zur Ermittlung von Mottos, Symbolen, Logos, Projektiteln usw.

0 = trifft nicht zu
1 = trifft etwas zu

2 = trifft ziemlich zu
3 = trifft in hohem Ausmaß zu

	Dimensionen Varianten	einfach	relevant	freundlich	originell	leicht lesbar	glaub- würdig	Summe	Priori- täten
1									
2									
3									
4									
5									
6									

**5 Die Person und
die bevorzugte
Rolle in Gruppen**

**5.1 Steuerungs-
funktionen**
(nach Peter Heintel)

Zielorientierte Funktionen	Gruppenerhaltende Funktionen
Ziele definieren Methoden festlegen Vorgehen planen Initiative ergreifen Information geben und suchen, sammeln und ordnen Meinungen äußern und einholen auf anderen Beiträgen aufbauen Aufgaben verteilen, koordinieren Zusammenfassen, entscheiden Kontrollsysteme vereinbaren	zuhören und verstehen aufmuntern, ermutigen Spannungen ausgleichen, vermitteln Konflikte ansprechen, austragen Gefühle ausdrücken Dominierende bremsen, niemanden übersehen Außenstehende reinholen MitarbeiterInnen einbeziehen Widerstände ernst nehmen, bearbeiten Anerkennung geben Regeln festlegen Einhaltung der Regeln beobachten

Analytische Funktionen	Individuelle Funktionen (Dysfunktionen)
Beiträge bewerten und kritisch einordnen Ist-Soll-Vergleiche anregen, erstellen Angemessenheit des Vorgehens überprüfen Einigkeit von Beschlüssen hinterfragen fehlende Funktionen feststellen, sie wahrnehmen nach Motiven von inhaltlichen Beiträgen fragen die Situation des Teams diagnostizieren	dagegen sein sich „wichtig machen“ (Selbstdarstellung) beichten (Selbstbeichtigung) herumblödeln, witzeln konkurrieren unengagiert dabei sitzen

**Die Person und die
bevorzugte Rolle in
Gruppen**

**5.2 Steuerungs-
funktionen im Team**
(nach Peter Heintel)

Zielorientierte Funktionen	Gruppenerhaltende Funktionen

Analytische Funktionen	Individuelle Funktionen (Dysfunktionen)

Die Person und die bevorzugte Rolle in Gruppen

5.3 Rollen im Team

Rollen Wahrnehmung

Die folgende Idee ist von Bales, der versucht hat, die Rollen von Teammitgliedern in leistungsbezogenen Teams zu beschreiben.

Für den Gruppen- bzw. Teamprozess relevante Kategorien (siehe unten) können durch Beobachtungen eingeschätzt werden, die pro Person und anschließend mit der gesamten Gruppe erfolgt.

Dieses vereinfachte Verfahren gibt unter Umständen schon guten Aufschluss über dominante Interaktionsmuster in Projektteams.

Das bei der Beobachtung kleiner Gruppen verwendete Kategoriensystem (von R. F. Bales)

Probleme der Orientierung

Orientiert, informiert, wiederholt, klärt, beständig

Erfragt Orientierung, Information, Wiederholung, Bestätigung

Probleme der Bewertung

Äußert Meinung, bewertet, analysiert, drückt Gefühle oder Wünsche aus

Fragt nach Meinungen, Stellungnahmen, Bewertung, Analyse, Ausdruck von Gefühlen

Probleme der Kontrolle

Macht Vorschläge, gibt Anleitung, wobei Autonomie der anderen gewahrt bleibt

Erbittet Vorschläge, Anleitung, mögliche Wege des Vorgehens

Probleme der Entscheidung

Stimmt zu, nimmt passiv hin, versteht, stimmt überein, gibt nach

Stimmt nicht zu, zeigt passive Ablehnung, Förmlichkeit, gibt keine Hilfe

Probleme der Spannungsregulierung

Entspannt die Atmosphäre, scherzt, lacht, zeigt Befriedigung

Zeigt Spannung, bittet um Hilfe, zieht sich zurück

Probleme der Integration

Zeigt Solidarität, bestärkt den anderen, hilft, belohnt

Zeigt Antagonismus, setzt andere herab, verteidigt oder behauptet sich

Die Person und die bevorzugte Rolle in Gruppen

5.4 Motivation

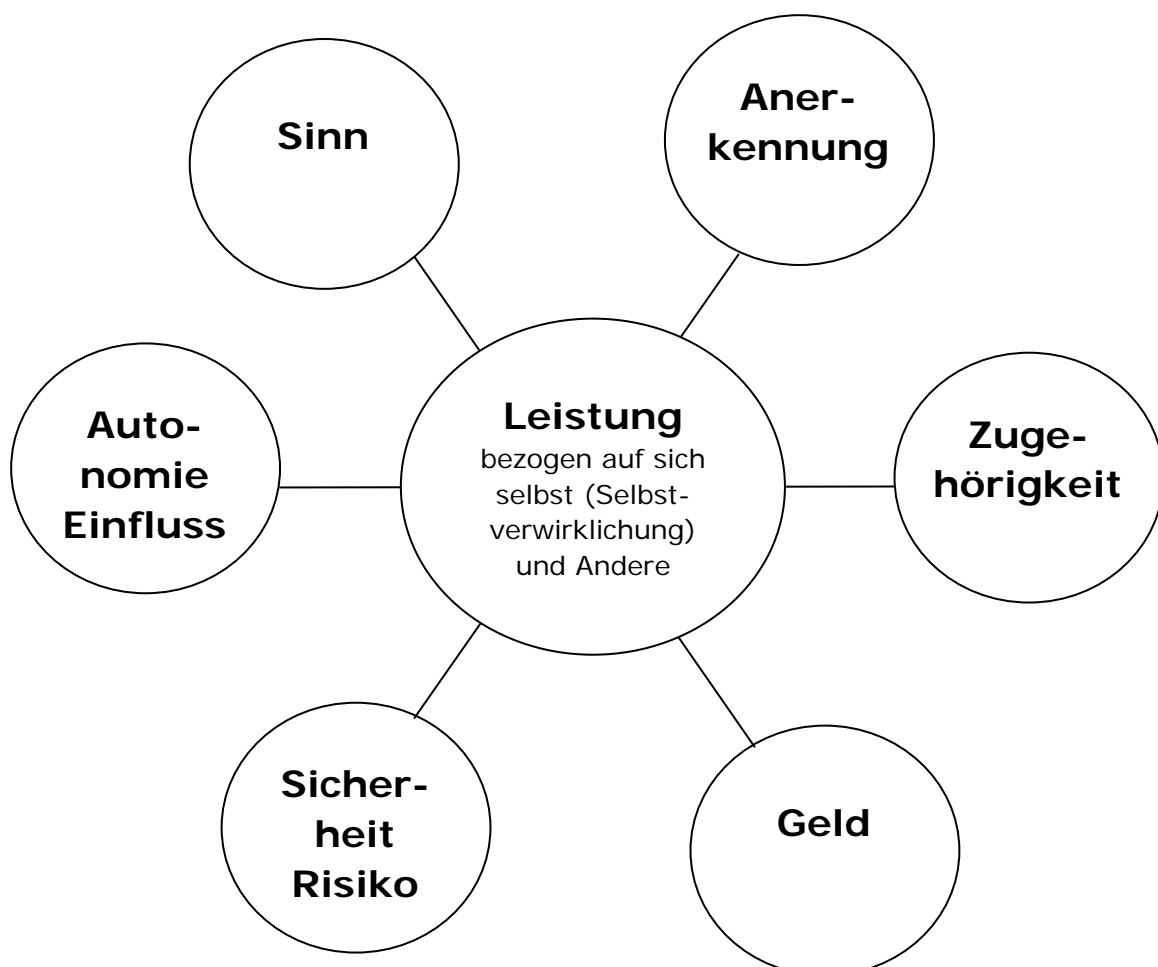
Was motiviert Menschen?

Menschen sind dann motiviert, wenn sie das Gefühl haben, dass sie für das was sie tun, auch Attraktives eintauschen können. In diesem Tausch spielt unter anderem Geld, Anerkennung oder Macht eine wichtige Rolle.

Es werden zudem Gefühle und Verhalten getauscht.

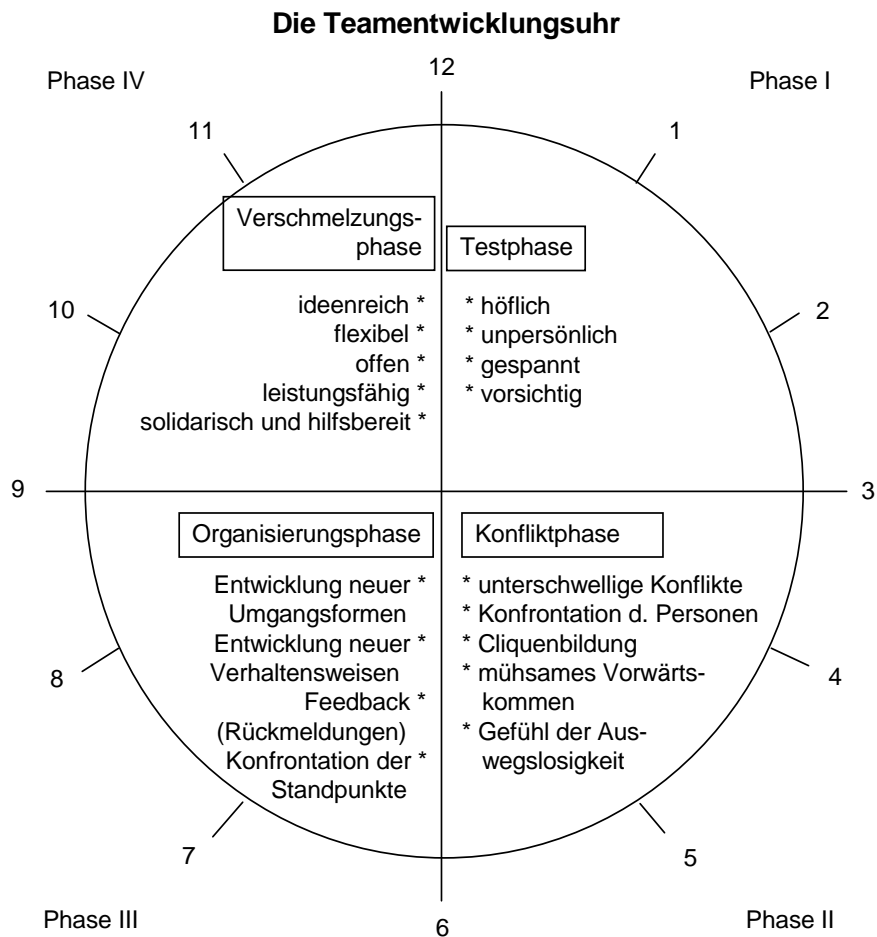
Hier wurde versucht, die aus Forschung und therapeutischen Beobachtungen häufig genannten Tauschaspekte zu fokussieren.

Je nach dem, ob es sich um berufliche oder ehrenamtliche Funktionen handelt, werden die Aspekte mit unterschiedlicher Stärke „getauscht“. In der Regel dominieren 2 - 3 Aspekte, die einem Menschen wichtig sind, während die anderen untergeordnete Bedeutung haben.



5.5 Die Teamphasen

In welcher Qualität haben wir die Teamphasen bewältigt?



Fragen:
Welchen Entwicklungsverlauf hast DU SELBST gemacht?
Was waren die WENDEPUNKTE?
Wo steht die GRUPPE?

VerfasserInnen

Leo Baumfeld

Ausbildung

- ◆ 4 Jahre Buchdruckerlehre
- ◆ Einjährige Berufsbegleitende Ausbildung zum Organisationsentwickler bei Fritz Glasl (Trigon Entwicklungsberatung)
- ◆ Seminare zur systemischen Organisationsberatung
- ◆ Theaterpädagogik

Berufslaufbahn

- ◆ 1969 - 1974 Buchdrucker
- ◆ 1975 - 1984 Organisationssekretär einer Jugendorganisation auf Landes-, Bundes- und europäischer Ebene
- ◆ Seit 1984 Regionalberater der ÖAR - Regionalberatung GmbH
- ◆ Seit 1998 Gesellschafter der ÖAR - Regionalberatung GmbH
- ◆ Lehrbeauftragter der Universität Klagenfurt (Projektarbeit im Rahmen eines UNI-Lehrgangs)

Beratungsschwerpunkte

- ◆ Organisationsentwicklung
- ◆ Trainingsprogramme
- ◆ Prozessberatung
- ◆ BeraterInnenausbildung
- ◆ Projektmanagement

DIⁱⁿ Michaela Krämer

Jahrgang 1971

Ausbildung

- ◆ Studium der Raumplanung und Raumordnung an der TU Wien

Berufslaufbahn

- ◆ 1997-1998 am Institut für Finanzwissenschaften der TU Wien
- ◆ Seit 1998 Mitarbeiterin bei der Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH

Beratungsschwerpunkte

- ◆ Informations- und Kommunikationssysteme
- ◆ Organisation von Schulungs- und Weiterbildungsangeboten
- ◆ Gemeinde- und Regionalentwicklung
- ◆

Effizientes Arbeiten
in Gruppen

Ausgewählte Literatur

Literaturverzeichnis

NR	Name	Autor	Verlag	f. Profitorg.	f. Non-Profitorg	PI-Instrumente	Org. + Prozesse	Sozialkompet.	Preiswert
	Erfolgreich im Team	Christoph v. Haug	dtv	1	1	3	2	1	1
	Klärungshilfe	Christoph Thomann Friedemann Schulz von Thun	rororo	1	1	0	0	1	1
	Die Team Fibel	Klaus Lumnma	Windmühle Verlag, 1994	1	1	4	2	2	2
	Selbsthilfe in Konflikten	Friedrich Glasl	Verlag Freies Geistesleben	1	1	0	0	1	2
	Praxisberatung in Gruppen	Friedemann Schulz von Thun	Beltz	1	1	4	3	1	1
	Konferenzen Sitzungen Workshops effizient gestalten	Hedwig Kellner	Hanser	1	1	2	2	2	2
	Teams	Katzenbach/Smith (Mc. Kinsey & Company Inc.)	UEBERREITER	2	2	0	3	2	2
	Prozeßkompetenz in der Projektarbeit	Daniela Mayrshofer Hubertus A. Kröger	Windmühle	2	1	2	1	2	1
	Projekte zum Erfolg führen	Heinz Schelle	dtv	1	1	2	3	2	1
	Team-Coaching	Dietrich Buchner (Hrsg.)	Gabler	1	1	3	2	1	2
	KurzModeration	Klebert/Schader/Straub	Windmühle Verlag, 1987						
	Moderationsmethode	Klebert/Schader/Straub	1980						
	Kreatives Problemlösen	Volker Bugdahl	Vogel Buchverlag	1	1	2	2	2	1

0= kein Bezug, 1= hervorragend, 5= sehr mangelhaft

*Die in diesen Unterlagen enthaltenen Beiträge und Graphiken
sind urheberrechtlich geschützt und
befinden sich im Eigentum der Wallenberger & Linhard
Regionalberatung GmbH bzw. der AutorInnen.
Eine Weitergabe oder sonstige Verwendung
ohne ausdrückliche Zustimmung der Berechtigten ist nicht zulässig.
Copyright © 2000*