

Wissen kompakt

**EFFIZIENTES ARBEITEN  
IN GRUPPEN**

**(Stand 2000)**

*VerfasserInnen:*

Leo Baumfeld

DI<sup>in</sup> Michaela Krämer

*Kontakt:*

Wallenberger & Linhard Regionalberatung GmbH

3580 Horn, Florianigasse 7

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

E-Mail: [office@regionalberatung.at](mailto:office@regionalberatung.at)

[www.regionalberatung.at](http://www.regionalberatung.at)

## **Inhaltsverzeichnis**

INHALTSVERZEICHNIS .....	2
<b>1 ZIELE DES ARBEITSBEHELFS .....</b>	<b>4</b>
<b>2 GRUPPENPROZESSE .....</b>	<b>5</b>
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
<b>3 STEUERN UND LEITEN VON ARBEITS- UND PROJEKTGRUPPEN .....</b>	<b>18</b>
3.1 LEITEN VON TEAMS UND PROJEKTGRUPPEN .....	18
3.2 DAS RICHTIGE TRÄGERINSTRUMENT IN DEN UNTERSCHIEDLICHEN PROJEKTPHASEN .....	20
<b>4 VON DER IDEE ZU PROJEKTEN .....</b>	<b>21</b>
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
<b>5 DIE PERSON UND DIE BEVORZUGTE ROLLE IN GRUPPEN .....</b>	<b>30</b>
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](http://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.

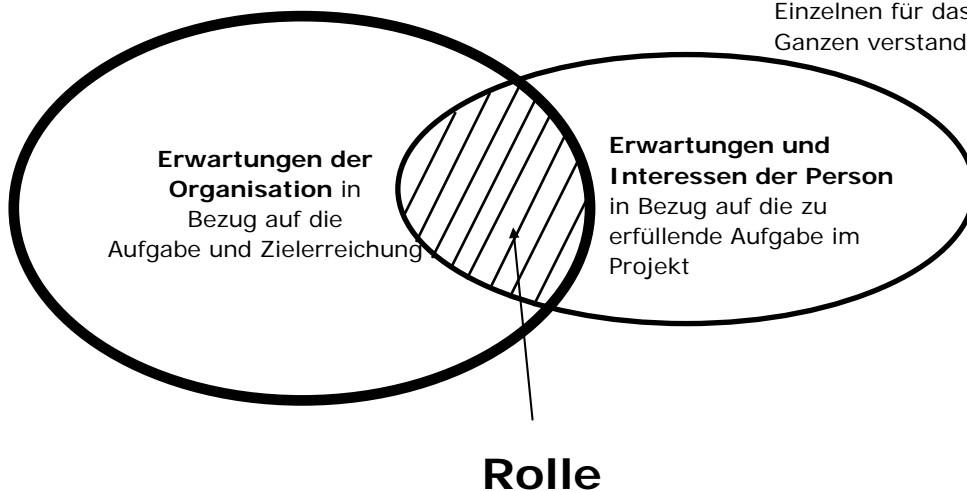
**Akzeptanz der Plätze**

**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.