

Sollte der Projektleiter an der Zusammensetzung seines Teams beteiligt sein?

Ja, das sollte er. Der Projektleiter wird für den Erfolg des Projektes verantwortlich gemacht und muss daher auch die Möglichkeit haben, sich sein Team selber zusammenzustellen oder zumindest die Zusammenstellung mit beeinflussen zu können.

In welchen Phasen verläuft eine Teamentwicklung nach Tuckmann?

Forming

Projektteam Anfangsphase. Es ist noch mit der Orientierung beschäftigt und testet die Grenzen der zwischenmenschlichen Beziehungen.

Storming

Verschiedene Ideen konkurrieren, häufig sehr scharf hervorgebracht. Dies führt zu Konflikten und Polarisierung im Team. Meinungen werden z.T. auch mit äußerster Ausdrücklichkeit hervorgebracht.

Norming

Richtlinien, Werte, Verhalten und Werkzeuge werden entwickelt. Die Identität des Teams entwickelt sich und die Wirksamkeit erhöht sich. Der Projektleiter erlaubt dem Team, autonomer zu handeln.

Performing

Hier wird nun das Augenmerk der Teamzusammenarbeit auf die Erreichung der Aufgabenstellung bzw. des Ziels gerichtet. In dieser Phase haben die Teammitglieder eine klare Vorstellung davon, was gefordert wird.

Adjourning

Die Aufgaben werden vollendet und das Team wird aufgelöst. Dies ist eine schwierige Phase, da hier ein Gefühl des Verlustes auftreten kann. Hier gilt es, die Mitglieder entweder zu neuen Projekten zuzuordnen oder entsprechend in ihre Linienaufgaben zu integrieren.

Wann ist ein Team teamfähig?

Es muss eine individuelle Bereitschaft und Fähigkeit bei den Teammitgliedern zur effektiven und solidarischen Zusammenarbeit vorhanden sein. Diese soll zielgerichtet sein und als positiv erlebt werden.

Anforderungen

- Kommunikationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Interaktionsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Konsensfähigkeit

Was bedeuten die Begriffe Autonomie, Partizipation und Kohäsion?

Diese Begriffe beschreiben Aspekte des Prozessmodells der Teamarbeit.

Autonomie

Beschreibt den Grad der Selbstständigkeit, den die Teammitglieder für die Erfüllung ihrer Aufgaben haben (Befugnisse, Verantwortung). Allerdings müssen die Mitglieder auch motiviert sein, diese Autonomie in Anspruch zu nehmen.

Partizipation

Beteiligung der Teammitglieder an der Formulierung der Definition und Vereinbarung der Ziele. Dies kann die Motivation der Mitglieder fördern.

Kohäsion

Kohäsion bezeichnet den Zusammenhalt der Gruppe bei der Erreichung der gestellten Aufgabenziele. Wo eine hohe Gruppenleistung beobachtet wird, ist auch eine hohe Kohäsion zu verzeichnen.

Was bedeuten die Begriffe Kohäsion und Lokomotion?

Kohäsion: Teamzusammenhalt (Wir-Gefühl)

Lokomotion: Team voranbringen (Individuelle Leistungsbereitschaft sicherstellen)

Was bedeutet der Systemgedanke für die Projektleitung?

Die heutigen Aufgaben und Projekte sind komplex und umfassen komplizierte Systeme und Interagierende Teilsysteme, deren Verständnis meist nicht vorhanden ist. Dies führt dazu, dass Auswirkungen von Aktivitäten usw. nicht, unvollständig oder falsch erkannt werden.

Für den Projektleiter bedeutet es, dass er die Prozesse, das Projekt und das Umfeld als Mengen von Systemen betrachten und sich die verschiedenen Zusammenhänge sichtbar machen muss.

Was bedeutet Führungsspanne, Span Of Control?

Mit Span of Control ist die Anzahl der Untergebenen, die an jeden Manager berichten?

Oder besser: die Anzahl der einer Leitungsstelle unmittelbar unterstellten Mitarbeiter.

Was bedeutet Moderation?

Moderation bedeutet das Führen einer Besprechung. Der Moderator übernimmt hierbei eine neutrale Rolle und wendet verschiedene Methodiken der Interaktion und Gesprächsplanung an, um die Besprechung auf geordnete Bahnen zum Ziel zu führen.

Zu den Prinzipien der Moderation gehört das Aktivieren aller Teilnehmer. Wichtiger Aspekt ist die Visualisierung, wie z.B. durch Punktabfragen und Kartenabfragen. Anwendung von Kreativitätstechniken wie Brainstorming können vom Moderator auch angewendet werden.

Was bedeutet Teamkultur für die Projektarbeit?

Die Teamkultur ist die Gesamtheit von Wissen, Erfahrung und Tradition, die das Verhalten der Teammitglieder und deren Einschätzung durch das Projektumfeld beeinflussen.

Die Teamkultur ist auch bedeutend für den Projekterfolg, so dass sie derart zu gestalten ist, dass die Projektarbeit positiv beeinflusst wird.

Was ist der Unterschied zwischen einer Einpunkt- und Mehrpunktfrage?

Einpunktfrage: die Antwort bezieht sich nur auf eine Dimension, die auf einer Skala abgegeben wird.

Mehrpunktfrage: 2-dimensionale Abfrage, deren Antwort dann durch eine x- und y-Koordinate definiert wird.

Was ist ein Remote Team?

Die Mitglieder eines Remote Teams sind zumindest räumlich, meist auch zeitlich voneinander getrennt. D.h. sie arbeiten nicht am selben Ort. Hierfür sind dann geeignete Kommunikationswerkzeuge und Prozesse festzulegen.

Was ist ein virtuelles Team?

Ein virtuelles Team ist ein lockerer temporärer Verbund über Organisations- / Unternehmensgrenzen hinweg, zur Erreichung eines Arbeitsziels. Wie bei einem Remote Team wird hier an verteilten Orten und auch über Zeitzonen hinweg miteinander gearbeitet.

Was ist eine Kartenabfrage?

Sie dient dazu, das Wissen, die Ideen, Probleme oder auch Lösungsansätze aller Beteiligten zu sammeln und zu ordnen.

Ablauf:

- Vorbereitung Leerplakat mit Fragestellung.
- Zu Beginn werden an alle Beteiligten Karten verteilt, auf die jeder seine Stichworte zur Fragestellung aufschreibt
- Verdeckt werden die Karten anschließend eingesammelt und unkommentiert an das Leerplakat geheftet.
- Im Anschluss werden die Karten in Themenblöcke zusammengefasst (Cluster).
- Abschließend wird jeder Cluster mit einer Überschrift versehen, damit eine Gliederung erkennbar ist.

Was sind Rollen?

Eine Rolle im Projekt beschreibt eine Stelle im Projekt, für die eine Person verantwortlich ist. Mit ihr werden Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse beschrieben. Unterschieden wird nach formalen und informellen Rollen. Eine formale Rolle wird offiziell autorisiert. Informelle Rollen ergeben sich erst mit der Zeit und werden oftmals von allen Projektbeteiligten anerkannt.

Was sind wesentliche Charakteristika eines Teams?

Richtlinien für Teamarbeit

- Tätigkeit muss für Teamarbeit geeignet sein
- Teammitglieder sehen sich als Team und Team wird von anderen als Team wahrgenommen.
- Team hat Entscheidungsbefugnisse über die Bewältigung von Aufgaben
- Teamstruktur inklusive Aufgabe muss Teamarbeit fördern.

Mitglieder eines Teams

- Geteilte Ziele
- Sind für Erreichung der Ziele gemeinsam verantwortlich
- Beeinflussen sich gegenseitig und die Ergebnisse
- Sind wechselseitig voneinander abhängig.

Was sind Ziele der Teamdiagnose?

- Allgemeine Information über die gegenwärtige Situation des Teams im Unternehmen.
- Initiierung des Dialogs.
- Institutionalisiertes Feedback.
- Stärken-Schwächen-Analysen.
- Bestandsaufnahme und Bedarfsermittlung von Teamentwicklungsmaßnahmen.
- Planungsgrundlage für den Teamentwicklungsprozess.
- Unterstützung der Teamsupervision.
- Unterstützung des Coaches.
- Benchmarking.
- Aufzeigen von Maßnahmen für Verbesserungen.

Was sollte ein Tätigkeitskatalog enthalten?

Der Tätigkeitskatalog umfasst die Aufgaben, die während einer Teamsitzung festgelegt wurden. Er sollte enthalten:

- Benennung der Aufgabe
- Welcher Mitarbeiter trägt die Verantwortung für die Erledigung dieser Aufgabe?
- Wer arbeitet an dieser Aufgabe mit?
- Bis wann muss die Aufgabe erledigt sein?

Was spricht für und was gegen Teamarbeit?

Im Team werden verschiedene Sichtweisen, Wissenshorizonte, Arbeitsweisen usw. zusammengeführt. Dies kann zu innovativen und effektiven Lösungen führen. Die Bündelung unterschiedlicher Fachkompetenzen kann zu Synergieeffekten führen.

Das Team benötigt allerdings eine gewissen Vorlaufzeit und Erfahrung, um diese Vorteile ausschöpfen zu können. Daher kann in gewissen Situationen, die schnelle Lösungen verlangen, ein Team zu langwierig sein.

Es kann auch sein, dass hervorragende Einzelkämpfer durch die Arbeit im Team ausgebremst werden.

Welche Aspekte sind bei der Arbeit mit Persönlichkeitsmodellen zu beachten?

Bei den Persönlichkeitsmodellen ist vor allem daran zu denken, dass sie nicht der Beurteilungs-Willkür des Test-Autors unterliegen. Darüber hinaus ist zu beachten, dass sie Wahrnehmungsfehlern, Beurteilungsfehlern und Bewertungsfehlern unterliegen können. Daher sind die Test als alleinige Quelle für Informationen über Persönlichkeitsstrukturen nicht geeignet. Als unterstützende Instrumente sind sie allerdings sinnvoll. Von besonderer Bedeutung sind bei ihnen immer der Abgleich von Selbst- und Fremdbild.

Welche Anforderung und Inhalte an die Rolle eines Projektleiter gibt es?

Kompetenzen

- fachliche
- methodische
- zusätzliche

Persönlichkeit

- Selbstständigkeit
- Durchstehvermögen
- Analytisches und systemisches Denken
- Verantwortlichkeit für das Projekt
- Selbstorganisation
- Aufgeschlossenheit für das Projekt
- Aufgeschlossenheit für nicht am Projekt Beteiligte

Teamfähigkeit

- Kooperationsfähigkeit
- Diskussionsfähigkeit
- Kompromissfähigkeit
- Verantwortungsgefühl
- Interesse an persönlicher Weiterentwicklung

Welche Aufgaben hat der Projektleiter in den Stufen der Teamentwicklung?

Forming

Der PL muss das Team zusammenbringen und sicherstellen, dass die Mitglieder sich vertrauen und ein Arbeitsverhältnis zueinander aufbauen.

Storming

Der PL führt das Team durch die Turbulenzen im Coaching-Stil.

Norming

Der PL erlaubt dem Team, deutlich autonomer zu werden und nutzt den partizipativen Stil. Er ist Garant für geltende und funktionierende Regeln.

Performing

Der PL lässt das Team die meisten notwendigen Entscheidungen treffen und nutzt den delegierenden Stil. Es werden auch kaum noch neue Regeln vereinbart.

Adjourning

Der PL sollte neue Projekte vorstellen. Er hat auch den Beitrag der Teammitglieder zu würdigen und ggf. ein gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Welche Bedeutung haben Persönlichkeitsmodelle für die Projektleitung?

Die Projektleitung möchte das "beste" Team für die Durchführung des Projektes haben. Der Begriff "beste" ist aber nicht nur vom fachlichen Know-How aus zu sehen. Vielmehr muss das Team auch bzgl. seiner methodischen und sozialen Kompetenzen aus gut zusammenarbeiten. Hierzu helfen Merkmale zur Einschätzung möglicher Teammitglieder.

Welche besonderen Gruppeneffekte können auftreten?

Groupthink

Ein Tunnelblick, der es verhindert, dass neue und effektive Lösungen gefunden werden. Hier wird mehr auf die Übereinstimmung im Team geachtet, als auf konstruktive Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Meinungen. Hier wird ein Teamdruck erzeugt, dem man die eigene Meinung anpasst.

Social Loafing

Dieses Phänomen beschreibt ein sozialpsychologisch relevantes Motivationsphänomen in einer Gruppe. Sobald Individuen im Kollektiv mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, reduzieren sich demnach sowohl ihre Motivation als auch ihre Anstrengung zur Zielerreichung. Dies habe zur Folge, dass das Endprodukt in der Gruppe nicht größer sei als die Summe seiner Teile, sondern im Gegenteil kleiner als die potenziell mögliche Summe der Einzelleistungen.

Risk shifting

zu Deutsch: Risikoschub-Phänomen. Dabei scheint eine Art Abwälzung auf andere Gruppenmitglieder stattzufinden. D.h. Gruppen sind i.A. risikofreudiger als bei Entscheidungen von Einzelpersonen.

Welche typischen Probleme treten in den einzelnen Stufen auf?

Forming

- Teammitglieder können uninformiert bzgl. Problemen und Zielen sein.

Storming

- Frustration oder Meinungsverschiedenheiten können überhandnehmen.
- Teammitglieder kündigen innerlich.
- Nicht erkannte und beseitigte Probleme werden in die nächsten Phasen getragen.

Norming

- Projektleiter stellt keine Regeln auf oder sorgt nicht für die Einhaltung => Autoritätsverlust.

Performing

- PL greift zu tief in die Entscheidungsprozesse des Teams ein, so dass es sich bevormundet fühlt.

Adjourning

- Gefühl des Verlustes bei Gruppenmitgliedern.
- Angst vor ungewisser Zukunft.
- Widerwillen, in die Linie zurückzukehren.

Wie funktioniert das Phasenmodell nach Gersick?

Phasenmodell nach Gersick (Punctuated-Equilibrium-Modell):

- 1. Phase: Aufgabenbearbeitung auf niedrigem Niveau
- Transition: "Aufwachen", Bewusstwerden von Deadlines.
- 2. Phase: Arbeiten auf höherem Niveau

Wie funktioniert das Prozessmodell IPO?

Bei diesem Modell werden die Faktoren betrachtet die eine Teamleitung beeinflussen. Die Faktoren werden nach Voraussetzungen "Input" und Prozessen unterschieden. Dazu werden die Determinanten des Teamerfolgs "Output" betrachtet.

Inputs

- Gruppengröße
- Ausbildung und Kompetenzen der Teammitglieder
- Rahmenbedingungen bzgl. Organisation
- Kulturelle Rahmenbedingungen

Prozesse

- Führung
- Kommunikation
- Entscheidungsfindung
- Autonomie
- Partizipation
- Minderheiteneinfluss
- Kohäsion / Identifikation

Output (Messung Teamerfolg)

- Quantität
- Qualität
- Effizienz
- Innovation
- Zufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter
- Teamlebendigkeit und Zusammenarbeit untereinander

Wie ist das Phänomen "not invented here" zu erklären?

Das „Not-Invented-Here-Syndrom“ (Abkürzung NIH, deutsch „nicht hier erfunden) beschreibt die Nichtbeachtung von bereits existierendem Wissen durch Unternehmen oder Institutionen aufgrund des Entstehungsortes.

„Not Invented Here“ tritt meist durch einfache Ignoranz auf, da viele Unternehmen keine Nachforschung betreiben, ob die aktuelle Problematik bereits von anderen gelöst wurde.

Die Problematik ist eine Folge des Gruppendenkens.

Wie kann ein Team definiert werden?

Ein Team ist eine Gruppe von Individuen, die für das Erreichen eines Ziels verantwortlich sind, miteinander agieren und voneinander abhängig sind.

Wie kann ein Team definiert werden?

Ein Team ist eine Gruppe von Individuen, die für das Erreichen eines Ziels verantwortlich sind, miteinander agieren und voneinander abhängig sind.

Wie kann der Teamerfolg gemessen werden?

Zur Analyse, wie Gruppenleistungen zustande kommen, werden verschiedene Faktoren, die zur Arbeit beigetragen haben, betrachtet. Hierbei gliedert man in Inputs (Voraussetzungen), Prozesse und Output (Teamerfolg).

Unter Erfolg (effectiveness) wird das Ausmaß beschrieben, in dem die Leistungsergebnisse den angegebenen Zielen entsprechen.

Unter Produktivität (productivity) wird das Verhältnis der Zielerreichung zu den verbrauchten Ressourcen verstanden (Kosten pro Ertrag).

Determinanten des Inputs

- Gruppenzusammensetzung (Größe, Heterogenität, Ausbildung, Background)
- Art der Aufgabe
- Kultureller Kontext
- Organisationaler Kontext

Prozesse

- Führung
- Kommunikation
- Entscheidungsfindung
- Autonomie
- Partizipation
- Kohäsion
- Identifikation

Determinanten des Outputs

- Leistung (Qualität, Quantität)
- Effizienz, Innovation
- Zufriedenheit und Wohlbefinden
- Team - Lebendigkeit

Wie können Teammeetings effektiv gestaltet werden?

- Klare Zielsetzung und Festlegung, welches Ergebnis mit einem Meeting erreicht werden soll.
- Vorbereitung des Meetings incl. Vorabinformationen an Teilnehmer incl. wer berichtet zu welchem Thema und welches Ziel besteht für das Thema.
- Nutzung einer Struktur während des Meetings:
 - Infophase: worum geht es?
 - Zielbestimmung für die Besprechung: was wollen wir erreichen?
 - Bearbeitung der Probleme, Ziele Aufgaben
 - Zusammenfassung und Protokollierung der Ergebnisse
 - Verteilung der weiter zu bearbeitenden Aufgaben
- Nutzung von Moderationstechniken insbesondere Visualisierung

Wie können virtuelle Teams erfolgreich geführt werden?

Die Teamführung und -mitglieder müssen über bestimmte Kernkompetenzen verfügen:

- Kommunikationskompetenz
- Medienkompetenz (Umgang mit modernen technischen Kommunikationsmitteln)
- Networking
- Interkulturelle Kompetenz
- Hohes Maß an Selbststeuerungsfähigkeit
- Managen von Diversity (Nutzen der sozialen Vielfalt)

Wie sollten Teams zusammengestellt sein?

- Homogenität = gleich im Hinblick auf Erfahrung, Background, Kompetenzen usw.

Homogenität kann zu Beginn der Gruppenarbeit zu besseren Ergebnissen und effizienterer Teamarbeit führen. Nach Untersuchungen egalisiert sich dieser Vorteil aber nach einiger Zeit und Heterogenität könnte dann sogar besser sein.

- Heterogenität = Unterschiedlich im Hinblick auf Erfahrung, Background, Kompetenzen usw.

Heterogenität kann zu mehr Konflikten im Team führen, sowohl auf Sach- als auch auf Beziehungsebene. Andererseits kann sie vorteilhaft im Hinblick auf Innovation und Problemlösung sein, da sich hier unterschiedliche Sichtweisen, Einstellungen und Erfahrungshorizonte ergänzen können.

Wie unterscheiden sich Selbst- und Fremdbild?

Das Selbstbild wächst biografisch mit den eigenen Erfahrungen mit und bestimmt unmittelbar das eigene Verhalten. Das Selbstbild ist im höchsten Maße subjektiv.

Das Fremdbild wird hingegen von der Einschätzung anderer Personen bestimmt.