

Quelle: pixabay.com

# LEKTION 1: TEAM- & PROJEKTMANAGEMENT

Dr. Kai-Brit Bechtold



Quelle: pixabay.com

# INHALTSVERZEICHNIS

Lektion 1: Teambegriff/Teammerkmale/Teamarten

Lektion 2: Erfolgsfaktoren & Dysfunktionen eines Teams/Rolle der Kommunikation

Lektion 3: Rollen im Team/Verhaltensmuster


Lektion 4: Teamentwicklung/Gruppendynamik/Veränderungen

Lektion 5: Projekte/Projektmanagement

Lektion 6: Klassisches vs. agiles Projektmanagement/Scrum: Ein Beispiel für agiles Projektmanagement

Lektion 7: Präsentieren/Visualisieren

Lektion 8: Moderieren



# LEKTION 1: TEAMBEGRIFF/ TEAMMERKMALE/ TEAMARTEN

*„Teamwork makes the dream work.“*

Hinweis: Aus Gründen sprachlicher Vereinfachung sind alle Aussagen in diesem Kurs als geschlechtsneutral zu verstehen.



# WAS IST EIN TEAM?

Nicht in jeder Verpackung, auf der heutzutage Team steht, steckt tatsächlich auch ein Team drin.

Nicht selten wird Team als Abkürzung für „Toll, ein Anderer macht's! verstanden.

## Zitate zur Teamarbeit:

Wenn du nicht mehr weiter weißt, dann gründe einen Arbeitskreis.  
(unbekannt)

Hätte man bei der Erschaffung der Welt eine Kommission eingesetzt, dann wäre sie heute noch nicht fertig.  
(George Bernard Shaw)

Teamwork heißt, dass alle teamen und einer wörkt.  
(Klaus Klages)





## EIN PAAR TEAM-DEFINITIONEN... (1/2)

1. „Teams (...) entwickeln eine positive Synergie durch **gemeinsame Anstrengungen** und durch **gemeinsames Commitment**.

Es ist eine **kleine Gruppe** mit **komplementären Fähigkeiten**, die einander verantwortlich halten für **gemeinsame Zwecke (= Mission)**, **Ziele und Ansätze bzw. Vorgehensweisen (...)**

Teams bilden durch ihr gemeinsames Commitment eine kraftvolle Einheit einer kollektiven Leistung, und die darin verrichteten individuellen Bemühungen erbringen eine **Gesamtleistung, die größer ist als nur die Summe der Einzelleistungen.**“ (Weinert 1998)



Quelle: pixabay.com



## EIN PAAR TEAM-DEFINITIONEN... (2/2)

2. „Ein Team ist eine **kleine Gruppe** von Personen, deren **Fähigkeiten einander ergänzen** und die sich für eine **gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele** und einen **gemeinsamen Arbeitseinsatz** engagieren und **gegenseitig zur Verantwortung ziehen.**“ (Katzenbach/Smith 1998)

3. „Eine Gruppe oder ein Team besteht aus **mindestens zwei Mitgliedern**, die **gemeinsame Ziele** verfolgen und dazu ein **Minimum an Kooperation** und **sozialer Interaktion** zeigen müssen.“ (Hertel/Hüffmeier 2014)

Einigkeit herrscht hier bzgl.

„Gemeinsames Ziel“ / „Kleine Gruppe“ / „Komplementäre Fähigkeiten“



Quelle: pixabay.com



# MERKMALE EINES TEAMS

Aus diesen Definitionen lassen sich grundlegende Merkmale eines Teams ableiten (laut Busch und von der Oelsnitz 2018):

- Mindestens drei Personen
- Gemeinsames Ziel
- Aufgabeninterdependenz und daraus resultierender Abstimmungsbedarf
- Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den Teammitgliedern
- Arbeitsteilung, d.h. eine klare Rollen- und Verantwortungsstruktur
- Formell ernannte Teamführung
- Handlungsautonomie, d.h. weitgehende Selbststeuerung von Aktivitäten
- Vorhandensein einer Teamgrenze und Regelungen der Teamzugehörigkeit



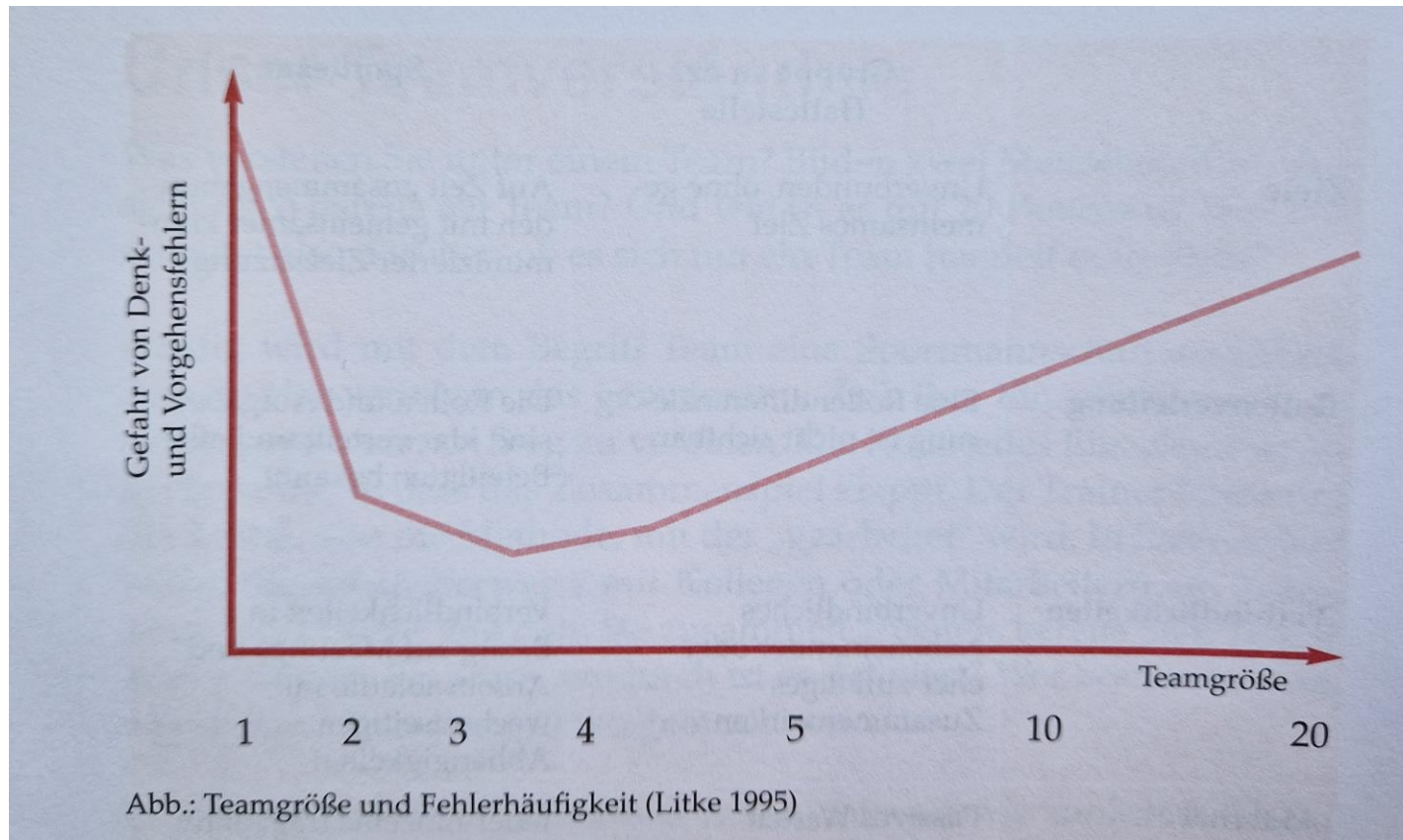
# GRUPPE VS. TEAM

Um den Begriff Team noch deutlicher zu verstehen, wird in der folgenden Tabelle eine Gruppe wartender Personen an einer Bushaltestelle mit einer Fußballmannschaft verglichen:

	<b>Gruppe an der Haltestelle</b>	<b>Sportteam</b>
<b>Ziele</b>	Unverbunden, ohne gemeinsames Ziel	Auf Zeit zusammengebunden mit gemeinsamer kommunizierter Zielsetzung
<b>Rollenverteilung</b>	Eine Rollendifferenzierung ist nicht sichtbar	Die Rollen und Aufgaben sind klar verteilt und allen Beteiligten bekannt
<b>Verbindlichkeiten</b>	Unverbindliches Nebeneinander oder eher zufälliges Zusammenwirken	Verbindlichkeiten in Bezug auf Meetings und Arbeitsabläufe mit wechselseitigen Abhängigkeiten
<b>Aktivität</b>	Passives Warten	Jeder Einzelne trägt aktiv zur Lösung der Aufgaben bei
<b>Verantwortung</b>	Keine gemeinsame Verantwortung für ein Ergebnis	Gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis nach außen







# TEAMGRÖÖE UND FEHLERHÄUFIGKEIT





# BEISPIELE FÜR TEAMS

	Team	Rollen bzw. Personen
	Operationsteam	Chirurg, OP-Schwester, Narkosearzt
	Fußballmannschaft	Stürmer, Verteidiger, Mittelfeldspieler, Torwart
	Projektteam in der Entwicklung	Mitarbeiter:innen aus Vertrieb, Konstruktion, Fertigungsplanung, Controlling, Labor
	Team einer Förderschule	Lehrer, Sozialpädagoge, Therapeut

# EXPLOITATION UND EXPLORATION

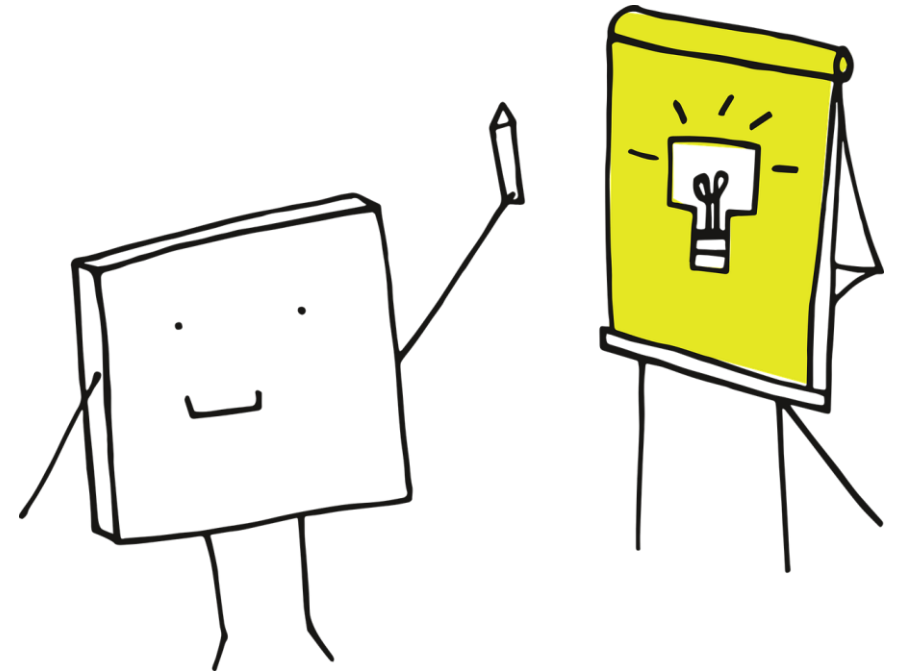


Lernmuster: Das Lernen (innerhalb eines Teams) bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen Exploitation (= Lernen in kleinen Schritten) und Exploration (= Lernen in großen Sprüngen), mit denen wiederum zwei grundlegende Formen der Kompetenzsteuerung in Teams korrespondieren.

Teams, die Outputs gleichbleibender Qualität und Menge erzielen sollen bspw. in der Automobilindustrie

vs.

Teams, die neue Produkte oder Dienstleistungen erstellen sollen



Quelle: pixabay.com



# TEAMARTEN UND LERNMUSTER

Es gibt keinen universal gültigen Schlüssel zur Kategorisierung von Teams. Um eine sinnvolle Ordnung bzw. Einteilung von verschiedenen Teamarten zu schaffen, werden die Begrifflichkeiten Exploitation und Exploration (Lernmuster) herangezogen.

<b>Exploitation</b>		<b>Exploration</b>		
Routinehandlungen		Komplexe Handlungen und Entscheidungen		Entdeckungen und Verbesserungen
Arbeitsteams	Kontrollteams	Hochleistungsteams	Entscheidungs- und Verhandlungsteams	Innovationsteams

Beispiel für eine reine Exploitation:  
Teams in Schnellrestaurants

Beispiel für eine reine Exploration:  
Think Tanks

# ARBEITSTEAMS

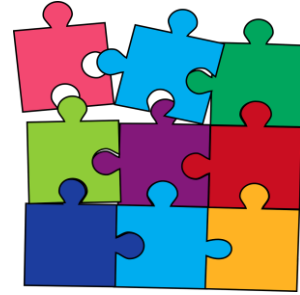


Quelle: pixabay.com

Arbeiten ist hier im Sinne eines sich wiederholenden Vollzugs von im Grunde einander stark ähnelnden Tätigkeiten zu verstehen. Entsprechend ausgerichtete Teams haben operative Aufgaben zu erledigen, die inhaltlich über die Zeit hinweg weitgehend gleichförmig bleiben. Typische Beispiele sind Fertigungsteams, die tagein tagaus bestimmte Bauteile für ein Endprodukt zusammenfügen oder arbeitsteilig funktionierende Teams in einer Großküche.

Weitere Beispiele:

- Serviceteam
- Betreuungsteam (von Kunden, Patienten, Sportlern)
- Wartungs- und Instandhaltungsteam
- Teilautonome Arbeitsgruppe



Quelle: pixabay.com

# KONTROLL- UND UNTERSUCHUNGSTEAMS

Kontroll- und Untersuchungsteams weisen einen solchen auf Wiederholung ausgerichteten Arbeitscharakter nicht auf. Exploratives Lernen ist hier wichtiger. Diese Teams sammeln Informationen über bestimmte Vorfälle (Problem, betriebliche Störung, Verbrechen) über eine Institution, integrieren die einzelnen Informationseinheiten wie in einem Puzzle zu einem Gesamtbild, untersuchen diese dann korrekt (Ist-Analyse) und gelangen darauf aufbauend zu einer Bewertung bzw. Empfehlung. Ein konkretes Beispiel sind Teams in der kriminaltechnischen Untersuchung und Spurensicherung (Polizeibereich).

Weitere Beispiele:

- Untersuchungsausschuss
- Aufsichtsrat, Rundfunkrat
- Betriebsrat, Personalvertretung
- Prüfungs-, Petitionsausschuss
- Compliance-Team
- Akkreditierungs-, Auditierungs- und Zertifizierungskommission
- Wahlkommission

# HOCHLEISTUNGSTEAMS



Quelle: pixabay.com

Hochleistungsteams (auch High Reliability-Teams, High Responsibility-Teams oder Einsatzteams genannt) üben zum Teil auch Kontrollaufgaben aus, allerdings im „Livezustand“. Sie nehmen eine interessante Zwischenstellung zwischen Arbeits- und Innovationsteams ein. „Einerseits greifen sie auf ein festes Handlungsrepertoire und eingespielte, zumeist hochstandardisierte Prozessabläufe zurück, andererseits müssen sie aber auch in der Lage sein, auf völlig neuartige Situationen adäquat zu reagieren, da sie unter dynamischen und komplexen Umweltbedingungen agieren“ (Busch 2015). Beispiele sind Rettungsteams und OP-Teams, aber auch Teams in Sportarten mit unmittelbarem Gegnerkontakt (bspw. Handball, Basketball).

Weitere Beispiele:

- Feuerwehrmannschaft
- Sondereinsatzkommando
- Cockpit Crew
- Militärische Einheit
- Orchester, Chor, Band
- Expedition



# VERHANDLUNGSTEAMS

Im Alltag kommt diesem Teamtyp eine immense Bedeutung zu. Im politischen Bereich etwa zählen Verhandlungen zwischen Regierung und Opposition, zwischen unterschiedlichen Staaten oder zwischen Konfliktparteien zum Alltagsgeschäft. Im wirtschaftlichen Bereich spielen Verhandlungen zwischen Ministerien und Industrieverbänden, zwischen Unternehmen und diversen Kooperationspartnern eine ebenso wichtige Rolle. Ein Beispiel im Vertrieb ist ein Selling Team.

Weitere Beispiele:

- Buying Center
- Vermittlungsausschuss
- Mediationsteam
- Politische Delegationen (Konfliktlösung, multilateraler Vertrag)
- Vertragsverhandlungen (mit Kunden, Lieferanten)

# ENTSCHEIDUNGSTEAMS

Informationen müssen auch in Entscheidungsteams verarbeitet und gewichtend diskutiert werden. Die einzige Aufgabe dieser oft auch mit Leitungsaufgaben betrauten Teams besteht darin, einen finalen Beschluss vorzubereiten und zu treffen. Zum Beispiel hat eine Jury auf der Berlinale darüber zu entscheiden, welcher Film einen Bären bekommen soll. Der Zweck, Entscheidungen zu treffen, macht den alleinigen Daseinsgrund dieser Teamart aus.

Weitere Beispiele:

- Top Managementteam
- Regierungskabinett
- Stadt-, Gemeinde-, Kirchenrat
- Strategieteam
- Preisrichter, Auswahlgremium, Stiftungsrat



Quelle: pixabay.com



Film-Tipp:  
„Die zwölf  
Geschworenen“ (1957)

# INNOVATIONSTEAMS



Quelle: pixabay.com

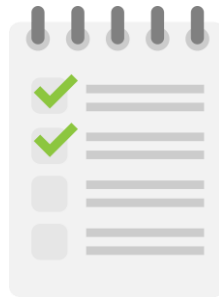
Ziele von Innovationsteams sind im weitesten Sinne Entdeckungen und Verbesserungen. Dazu bedarf es der kreativen Vernetzung von Ideen, der Zulassung alternativer Blickwinkel und letztlich einer gewissen Toleranz gegenüber Regelbruch und Nonkonformität. Innovationen vorgelagert sind kreative Lern- und Reflexionsprozesse, die nur in den seltensten Fällen geradlinig verlaufen. Ein Beispiel für ein Innovationsteam ist das (Produkt-)Entwicklungsteam von einem Unternehmen.

Weitere Beispiele:

- Projektteam (z.B. Filmcrew, Eventmanagement)
- Change-, Reorganisationsteam
- Problemlösungsteam
- Rationalisierungsteam, KVP-Team (KVP=Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
- Beratungsteam (z.B. Fach- oder Prozessberatung)
- Studentische Gruppenarbeit

# ZUSAMMENFASSUNG

- Es gibt zahlreiche Definitionen zum Begriff „Team“
- Aus diesen Definitionen lassen sich grundlegende Merkmale eines Teams ableiten
- Um den Begriff „Team“ noch besser zu verstehen, wurde in diesem Kapitel eine Gruppe wartender Personen an einer Bushaltestelle mit einer Fußballmannschaft verglichen
- Exploitation und Exploration sind verschiedene Lernrichtungen, die einzelne Teams einzuschlagen haben
- In diesem Kapitel wurden diese beiden Lernrichtungen herangezogen, um eine Einteilung verschiedener Teamarten vorzunehmen
- Die folgenden Teamarten wurden hierbei genauer durchleuchtet: Arbeitsteams, Kontrollteams, Hochleistungsteams, Verhandlungsteams, Entscheidungsteams, Innovationsteams



Quelle: pixabay.com

## LERNFRAGEN (1/2)



Quelle: pixabay.com

1. Welche grundlegenden Merkmale eines Teams kennst du?
2. Erkläre den Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team. Ziehe dafür die Unterscheidungsmerkmale Ziele, Rollenverteilung, Verbindlichkeiten, Aktivität und Verantwortung heran.
3. Was versteht man unter dem Begriff Exploitation?
4. Was wird unter dem Begriff Exploration verstanden?
5. Welche Teamart ist ein Beispiel für Exploitation?
6. Welche Teamart ist ein Beispiel für Exploration?

## LERNFRAGEN (2/2)



Quelle: pixabay.com

7. Welche konkreten Beispiele für Kontroll- und Untersuchungsteams kennst du?
8. Inwiefern nehmen Hochleistungsteams eine Zwischenstellung zwischen Arbeits- und Innovationsteams ein?
9. Welche konkreten Beispiele für Verhandlungsteams kennst du?
10. Zu welcher Teamart zählt eine Jury?
11. Zu welcher Teamart würdest du hochgradig arbeitsteilig funktionierende Teams in Schnellrestaurants zählen?
12. Was sind die Ziele von Innovationsteams?

# REFLEXIONSFRAGEN

- Denke an Formen der Zusammenarbeit in deiner eigenen Arbeit. Basierend auf den dir bekannten Merkmalen eines Teams – wo arbeiten Menschen als Team zusammen und wo handelt es sich deiner Meinung nach eher nicht um ein Team?
- Gibt es Bereiche, bei denen du bisher glaubtest, in einem Team zu arbeiten, aber jetzt feststellst, dass es sich um gar keine Teamarbeit handelt? Findest du diese Arbeitsweise angemessen oder denkst du, bei echter Teamarbeit wären die Vorteile für alle Beteiligten größer und das Ergebnis besser?
- Entdeckst du Formen von Teamarbeit, die du bei näherem Betrachten als unnötig empfindest, weil eine einzelne Person diese Aufgabe besser und schneller erledigen könnte?
- Gibt es Aufgaben, an denen du auch bei näherem Hinsehen in einem Team arbeitest?



Quelle: pixabay.com

# ÜBUNGSAUFGABEN

1. In der Literatur gibt es zahlreiche Definitionen für den Begriff Team – einige davon hast du bereits in diesem Kapitel kennengelernt.

Recherchiere weitere Team Definitionen. Gleiche diese anschließend mit den dir bekannten grundlegenden Merkmalen eines Teams ab (grundlegende Merkmale laut Busch und von der Oelsnitz 2018).

2. Exploitation und Exploration sind zwei Begrifflichkeiten, die herangezogen werden, um verschiedene Teamarten einzuordnen.

Welche Beispiele für Teams mit reiner Exploitation kannst du finden?  
Und welche Beispiele für Teams mit reiner Exploration?

# RECHTLICHE HINWEISE



Quelle: pixabay.com

## **Download und Verwendung von Bildern**

CC0 Alle zum Download bereitgestellten Bilder auf Pixabay sind gemeinfrei (Public Domain) entsprechend der Verzichtserklärung Creative Commons CC0. Soweit gesetzlich möglich, wurden von den Bildautoren sämtliche Urheber- und verwandten Rechte an den Bildern abgetreten. Die Bilder unterliegen damit keinem Kopierrecht und können - verändert oder unverändert - kostenlos für kommerzielle und nicht kommerzielle Anwendungen in digitaler oder gedruckter Form ohne Bildnachweis verwendet werden. Dennoch wissen wir einen freiwilligen Link auf die Quelle Pixabay sehr zu schätzen.  
[http://pixabay.com/de/service/terms/#download\\_terms](http://pixabay.com/de/service/terms/#download_terms)

## **Disclaimer**

Der vorliegende Foliensatz wurde mit bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen.