

# Kapitel 3: Stakeholder und Team

## Episode 2: Arbeit im Projektteam

Prof. Dr. Martin G. Möhrle  
Institut für Projektmanagement und Innovation IPMI  
Universität Bremen

## Übersicht der Lerneinheit

Episode 1: Stakeholder-Analyse

**Episode 2: Arbeit im Projektteam**

Episode 3: Diskussion

## Lernziele der Episode 2

### **Lernziel 1:**

Sie kennen Kriterien für die Zusammenstellung von Projektteams.

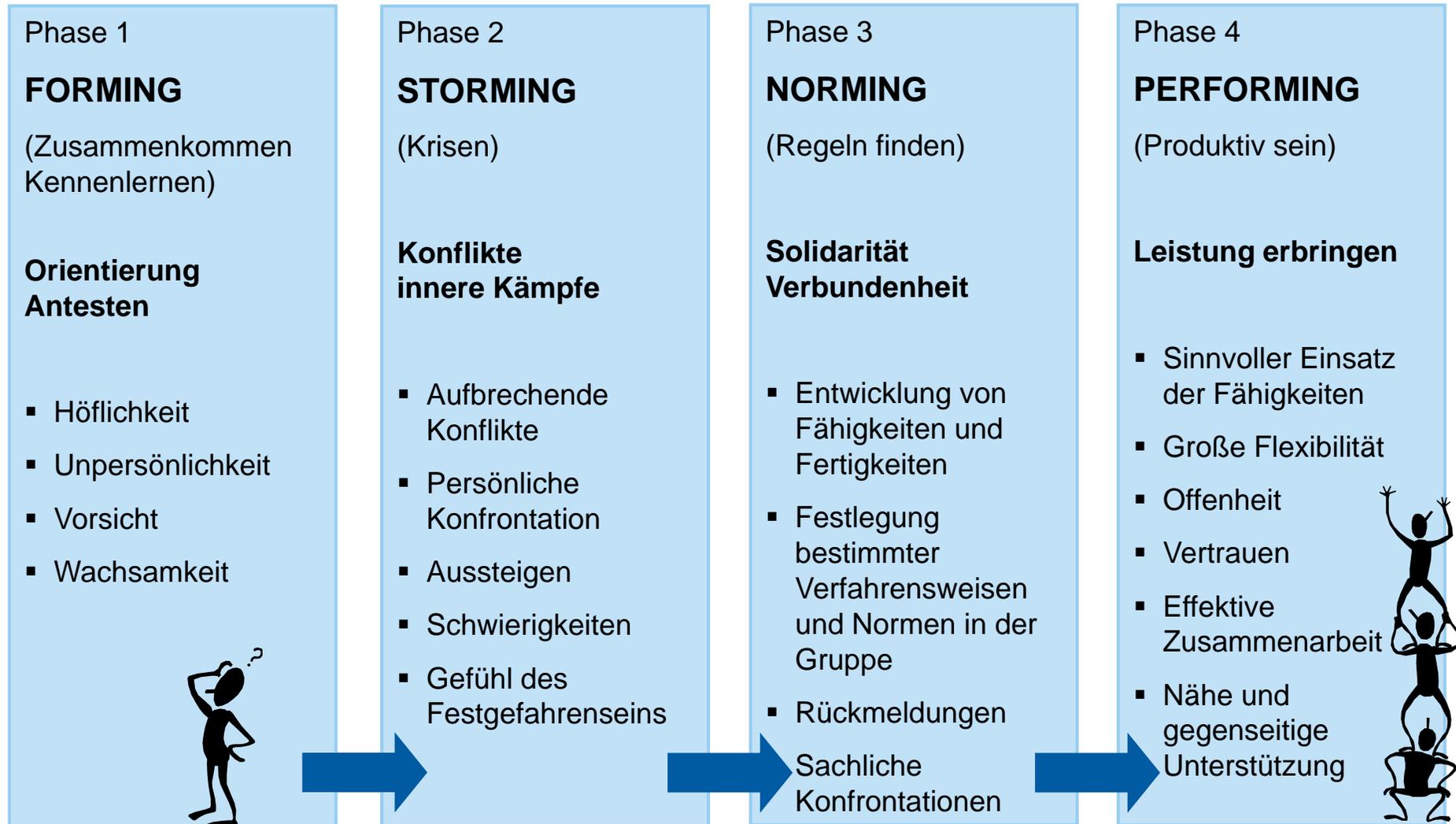
### **Lernziel 2:**

Sie wissen, wie Projektmitarbeiter motiviert werden können.

### **Lernziel 3:**

Sie können Spielregeln für die Projektarbeit im Team erläutern.

## Die Teambuilding erfolgt nach einer bestimmten Phasenabfolge.



Quelle: IPMI-IK

## Bei der Zusammenstellung des Teams spielt neben der fachlichen Qualifikation auch die Persönlichkeit eine Rolle.

- Es sollte darauf geachtet werden, dass möglichst jede Gruppe von **Hauptbetroffenen** im Projektteam repräsentiert ist. Auch sollte versucht werden, **Machträger** und **Promotoren** in das Projektteam einzubinden.
- Im Projektverlauf können sich die Anforderungen an die Teamgröße und -zusammensetzung je **nach Bedarf ändern**.
- Da im Projektteam unterschiedliche **Rollen** zu besetzen sind, werden auch Personen unterschiedlicher **Qualifikation** benötigt. Dabei ist darauf zu achten, dass die Personen die Rollen übertragen bekommen, die sie auch ausfüllen können.
- Bei der Auswahl der Personen spielen **Qualifikationsanforderungen** (fachlich/methodisch) ebenso eine Rolle wie **Interesse**, **Motivation** und **Identifikation** mit dem Projekt sowie rein **personenbezogene Eigenschaften**.
- Eine Mischung des Projektteams aus **unterschiedlichen Persönlichkeiten** kann für ein Projekt oft gewinnbringend sein. Denn: Kontroversen können – so sie sachlich ausgetragen werden – zu fortschrittlichen, unkonventionellen Lösungswegen führen.
- Alle Teammitglieder sollten von den Vorgesetzten und Entscheidungsträgern für das Projekt **akzeptiert** und anerkannt werden.

Quelle: IPMI-IK

## Die Zusammenstellung eines heterogenen Projektteams führt zu unkonventionellen Problemlösungen.

### Der Analytiker

- Logisch vorgehen
- Analysieren und diagnostizieren
- Ziele erreichen
- Allein arbeiten
- Formeln anwenden

### Der Experimentelle

- Gestalten und Freiraum haben
- Visionen und neue Dinge entwickeln
- Experimentieren und Risiken eingehen
- Spielerisch Lösungen finden
- Ideen verkaufen

### Der Planer

- Alles unter Kontrolle haben
- Eine geordnete Umgebung haben
- Ordnung und Struktur herstellen
- Sich dem Detail widmen
- Dinge planen

### Der Kommunikative

- Gruppen zur Zusammenarbeit bringen
- Beziehungen aufbauen
- Unterrichten und ausbilden
- Zuhören und reden
- Menschen überzeugen

In der Teamarbeit können sich die Typen gut ergänzen und hervorragende Projektergebnisse erreichen

Quelle: IPMI-IK

## Je größer das Projektteam, um so aufwendiger das Projektmanagement.

### Auswirkungen auf die Projektstruktur

- Hohe Zahl an Projektmitarbeitern
- Vielfalt der Wirkungsbeziehungen zwischen den Beteiligten
- Vielfalt der beteiligten Fachdisziplinen
- Vielfalt der verwendeten Sprachen
- Vielfalt der beteiligten Kulturen
- Risiko möglicher Konflikte

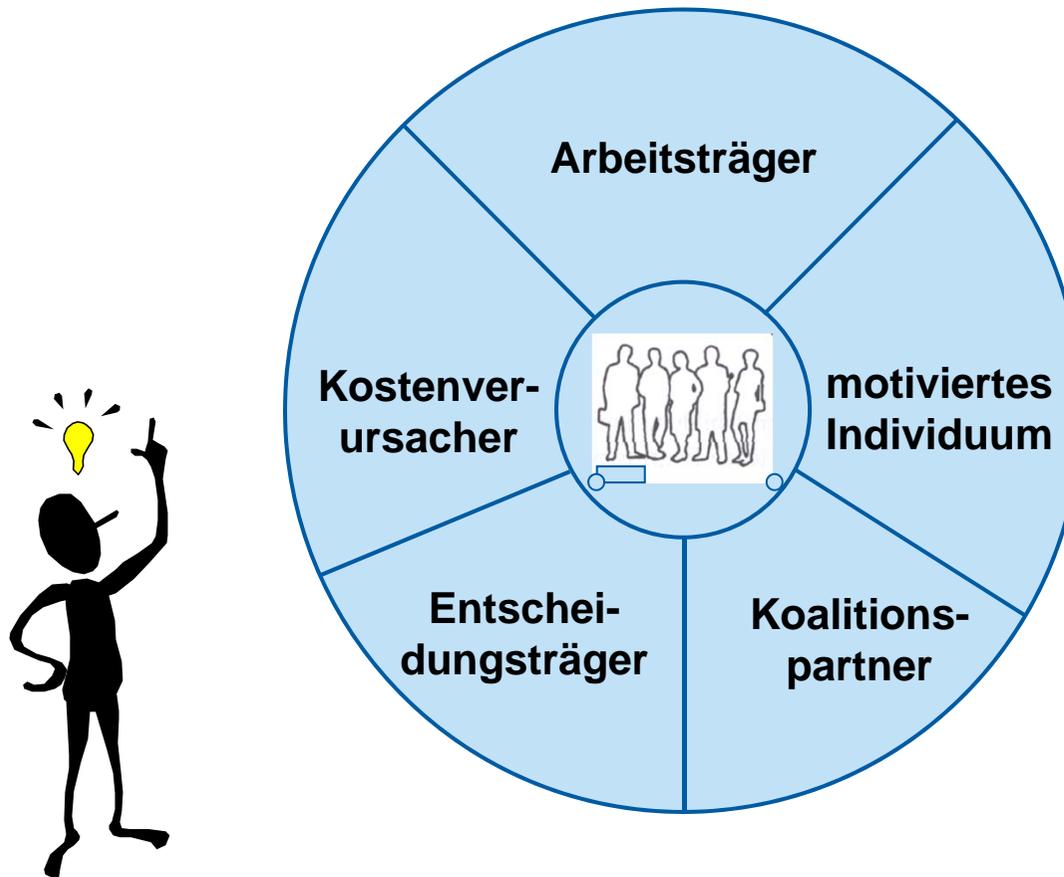
### Auswirkungen auf das Projektmanagement

- Größere Komplexität
- Aufgliederung in mehrere Teilprojekte und kleinere Projektteams
- Einbau von Hierarchien
- Größerer Abstimmungsbedarf in Entscheidungsprozessen
- Höherer Kommunikations- und Informationsaufwand (Teammeetings, Protokolle, Berichte, Telefonkonferenzen)
- Höhere Kosten



Quelle: IPMI-IK

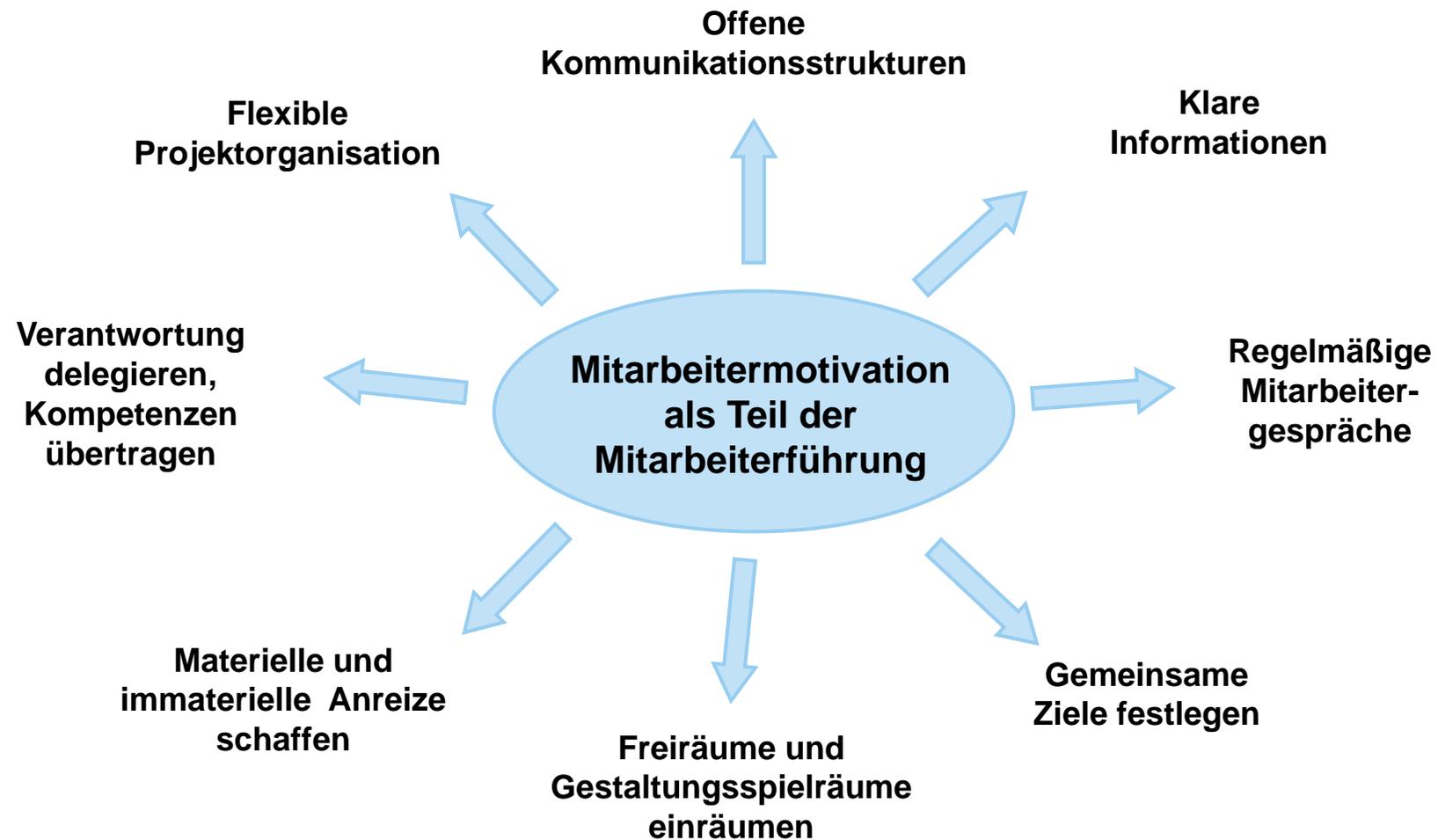
## Projektmitarbeiter haben verschiedene Eigenschaften.



Eigenschaften der Projektmitarbeiter

Quelle: Jung 2000, S. 850, eigene Darstellung

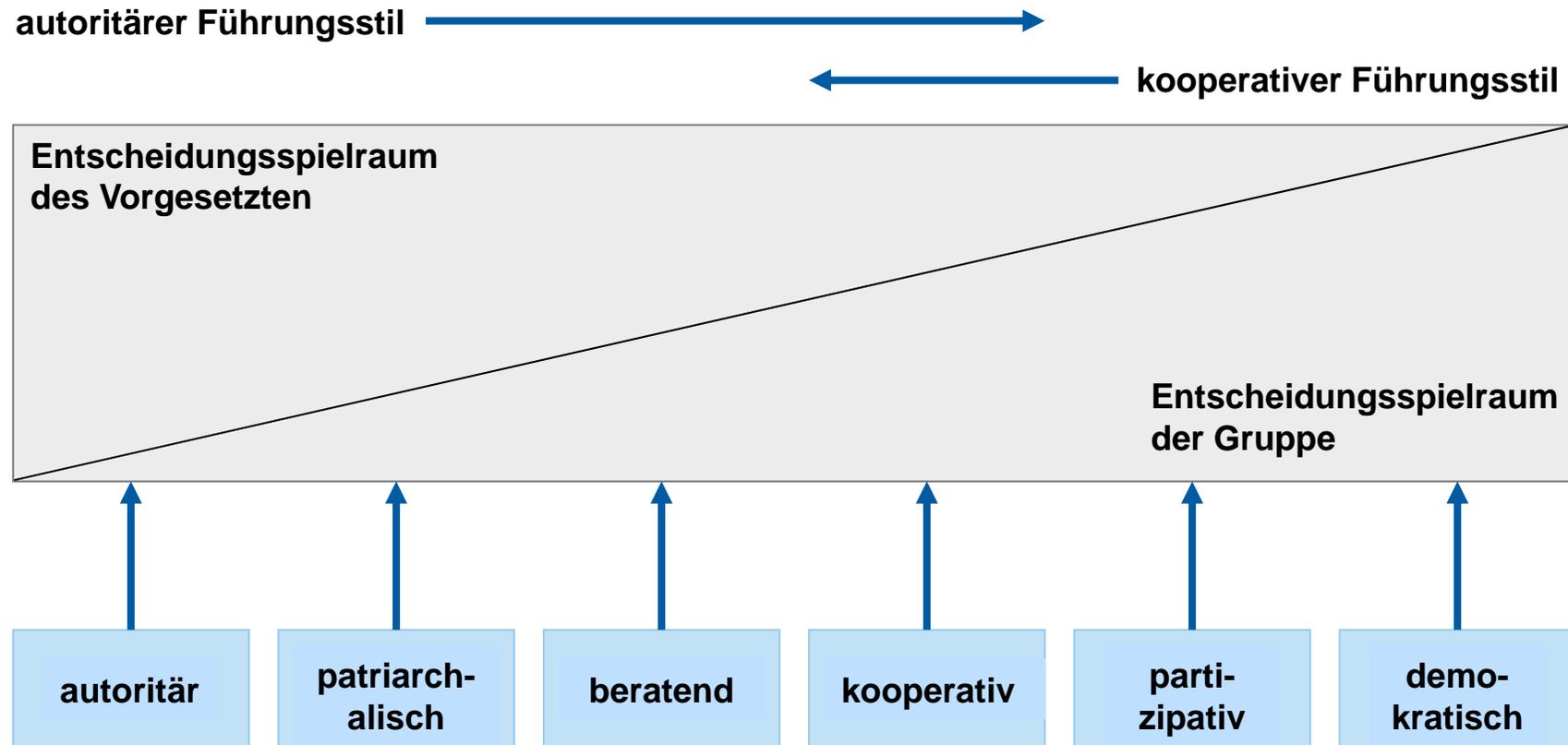
## Die Motivation ist Teil des Führungsprozesses.



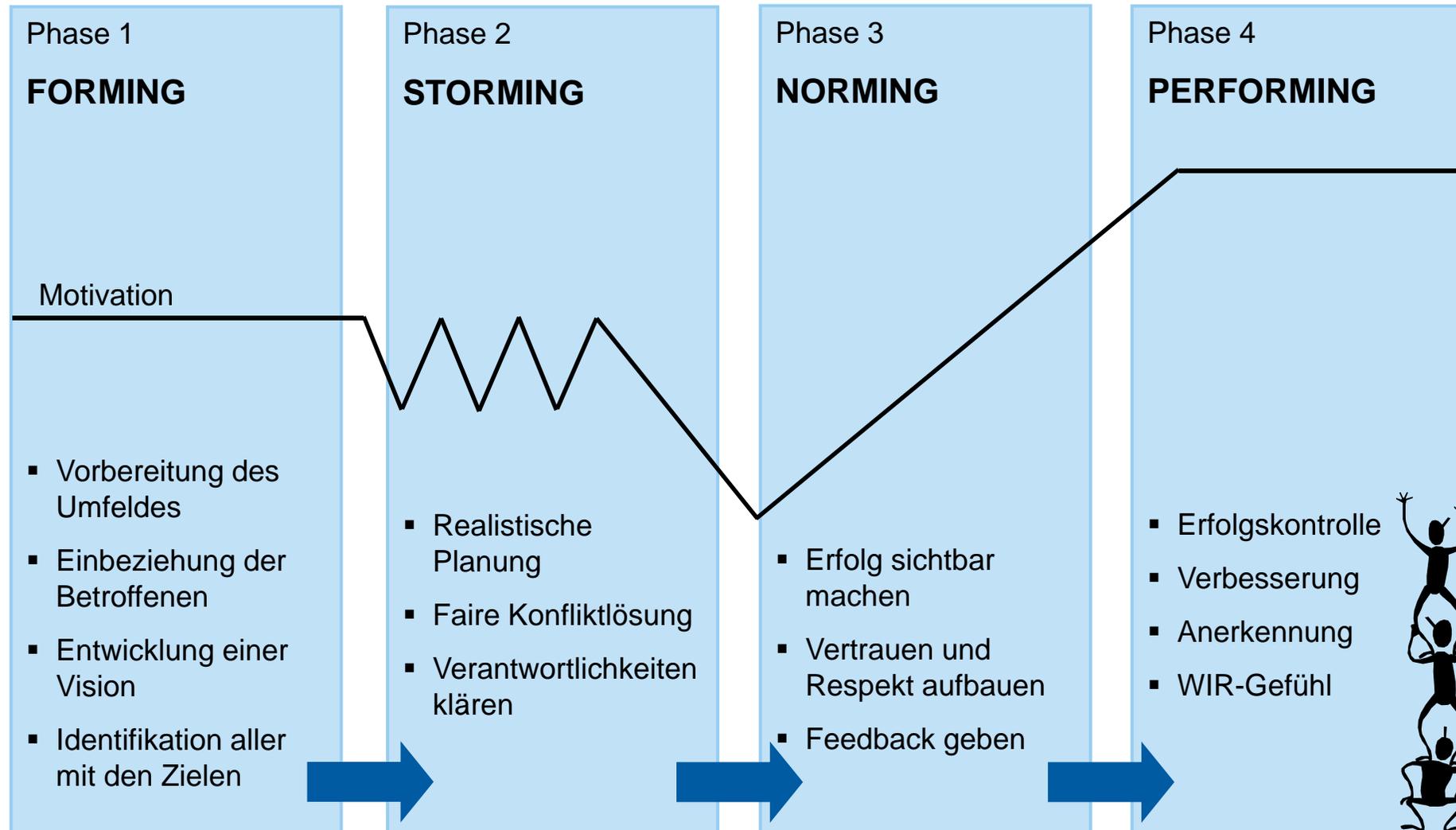
Beispiele für Mitarbeitermotivation

Quelle: IPMI-IK

# Der Führungsstil des Projektleiters beeinflusst die Motivation der Projektmitarbeiter.



## Die Motivation schwankt im Projektverlauf und kann mit verschiedenen Maßnahmen der Projektleitung erhöht werden.



Die Motivation schwankt im Projektverlauf und kann mit verschiedenen Maßnahmen der Projektleitung erhöht werden.

Wie können die Projektteams beim Bau der Wümmebrücke, beim autonomen Fahren sowie Stud.IP in den einzelnen Projektphasen motiviert werden?



	Forming	Storming	Norming	Performing
Wümmebrücke				
Autonomes Fahren				
Stud.IP				

Die Motivation schwankt im Projektverlauf und kann mit verschiedenen Maßnahmen der Projektleitung erhöht werden.

## Bitte halten Sie das Lernvideo an und bearbeiten Sie die Aufgabe!

Wie können die Projektteams beim Bau der Wümmebrücke, beim autonomen Fahren sowie Stud.IP in den einzelnen Projektphasen motiviert werden?



	Forming	Storming	Norming	Performing
Wümmebrücke				
Autonomes Fahren				
Stud.IP				

## Für die Projektarbeit im Team gibt es Spielregeln...

- Jedes Teammitglied bringt allen Personen, mit denen es zusammenarbeitet bzw. ein Team bildet, Wertschätzung und Vertrauen entgegen. Jeder anerkennt den anderen als **gleichwertigen Partner**.
- **Termine**, die in der Gruppe vereinbart werden, sind unbedingt einzuhalten. Die Gruppentreffen beginnen pünktlich.
- **Entscheidungen**, die im Team getroffen werden, sind von allen Teammitgliedern **zu akzeptieren** und nach außen **geschlossen zu vertreten**. Dies gilt auch für Teammitglieder, die aus irgendeinem Grund nicht an dem Meeting teilnehmen konnten.
- In Gesprächsrunden hat jedes Teammitglied das **Recht, ausreden** zu dürfen. Bei Problemen kann auch vereinbart werden, dass Teammitglieder nach Ablauf einer bestimmten Zeit (etwa nach 5 Minuten) die rote Karte gezeigt bekommen.
- **Jedes Teammitglied spricht** zunächst **für sich selbst**. Insbesondere Kritik wird in Ich-Botschaften ausgedrückt. Es soll durchaus im Team kritisiert, aber nicht getadelt werden.
- Alle Teammitglieder **hören bei Besprechungen aktiv zu**. Dies bedeutet eine Konzentration auf die Ausführungen des jeweiligen Teammitgliedes. Zuhören ist genauso wichtig wie Reden.

## Beim Feedbackgeben gibt es Regeln.

Was sollten Sie beim  
Feedbackgeben gegenüber  
den Teammitgliedern  
beachten?



Beim Feedbackgeben gibt es Regeln.

**Bitte halten Sie das Lernvideo an und bearbeiten Sie die Aufgabe!**

Was sollten Sie beim Feedbackgeben gegenüber den Teammitgliedern beachten?



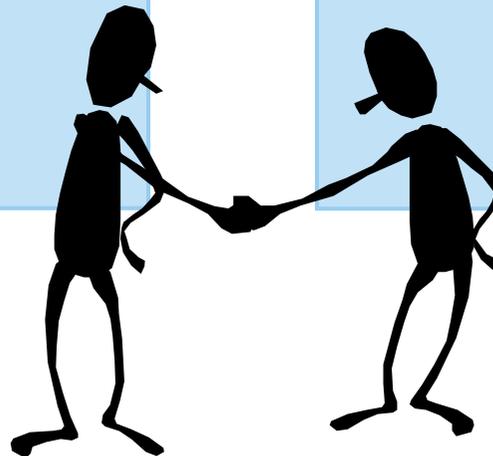
## Beim Feedbackgeben gibt es Regeln: Ich sage einem Menschen, wie er auf mich wirkt, nicht wie er ist.

### FEEDBACK GEBEN

- Konstruktiv
- Beschreibend, nicht wertend oder interpretierend
- Konkret, nicht pauschalisierend
- Subjektiv, in Ich-Botschaften formuliert
- Nicht nur negativ

### FEEDBACK NEHMEN

- Ausreden lassen
- Nicht rechtfertigen oder verteidigen
- Dankbar sein und daraus lernen



## Aufgaben für das Selbststudium

1. Projektteams durchlaufen verschiedene Phasen der Teamentwicklung. Beschreiben Sie die einzelnen Phasen und berücksichtigen Sie auch Lösungsmöglichkeiten für zu erwartende Konflikte.
2. Der Projektleiter trägt die Verantwortung gegenüber dem Auftraggeber. Erläutern Sie die Hauptaufgaben und Verantwortungen des Projektleiters.
3. Jedes Teammitglied erfüllt verschiedene Aufgaben im Projekt. Erläutern Sie die unterschiedlichen Rollen im Projektteam und gehen Sie dabei auch auf Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projektteam ein.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## In Kooperation mit



Forschungsgruppe Innovation und Kompetenztransfer