

Der Weg zur erfolgreichen Führungspraxis

Teil III: Die Zusammenarbeit im Team fördern

Referent:

Dr. Jörg Laufer, Trainer und Unternehmensberater

**Betreff: So haben Sie bei diesem Seminar mehr Nutzen
und mehr Spaß**

Guten Tag liebe Seminarteilnehmerin, lieber Seminarteilnehmer!

Wenn Sie die folgenden Anregungen beachten, haben Sie größeren Nutzen vom Seminar:

1. Schreiben Sie Wichtiges mit!

Je Seminar können es vielleicht drei bis vier Din A 4 Seiten werden, wenn Sie Wichtiges mitschreiben. Alles, was Sie mitschreiben, behalten Sie besser.

2. Notieren Sie interessante Tips auf der Aktionskarte!

Im Seminar werden - insbesondere auch von den Teilnehmern - viele gute Tips gegeben. Sie können nicht alle im Kopf behalten. Die Hinweise brauchen nicht immer *weltbewegend* sein. Schreiben Sie deshalb auch solche Tips auf, die *kleine Schritte* zu erfolgreicher Arbeit ermöglichen.

Pro Tag sollten Sie mindestens 10 Tips notieren.

3. Setzen Sie sich Prioritäten und tragen Sie am Schluß des Seminares die wichtigsten Ziele in Ihren Aktionsplan ein!

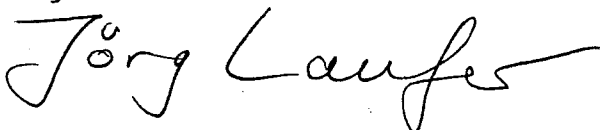
Die besten Tips, die Sie auf Ihrer Aktionskarte notiert haben, nützen Ihnen nur, wenn sie auch von Ihnen umgesetzt werden. Wählen Sie deshalb am Schluß des Seminares drei Ziele aus, welche Sie in der Praxisphase bis zum nächsten Seminar erreichen wollen.

Sie werden beim nächsten Seminar darüber berichten (Vortragsdauer ca. drei Minuten), wie Sie diese Ziele verfolgt und umgesetzt haben.

4. Wenden Sie sich an den Seminar-Präsidenten oder an den Trainer, wenn Sie Vorschläge haben!

Übernehmen Sie Mitverantwortung für das Gelingen des Seminares. Wenn Sie Vorschläge haben oder Sie etwas ändern wollen, sprechen Sie es aus. Wenden Sie sich an den Seminar-Präsidenten oder an den Trainer.

Ich wünsche Ihnen für diese Seminarreihe viel Erfolg und eine angenehme Zusammenarbeit.



Ihr Dr. Jörg Laufer

- Gruppe als Netz sozialer Beziehungen

- > Großgruppen (Europäer, Führungskräfte)
- > Kleingruppen (Mitarbeiter einer bestimmten Abteilung)

- Merkmale einer Gruppe

- * gemeinsame Ziele, Interessen, Aktivitäten
- * gegenseitige Abhängigkeiten
- * Verhaltensweisen/Normen
- * relative Kleinheit (mindestens 3 Personen)
- * persönlicher Kontakt
- * Wir-Gefühl (Zusammengehörigkeit)
- * relativ stabile Rollen und Positionen

- Arten von sozialen Gruppen

1. *Formelle Gruppen* sind im Organisationsplan vorgesehen.

Merkmale:

- * Austauschbarkeit der Mitglieder
- * vorgegebene Rangordnung
- * Schwerpunkte: Aufgabenerfüllung
- * Teilnahme wird verlangt

2. *Informelle Gruppen* bilden sich spontan, aus dem Bedürfnis Einzelner.

Merkmale:

- * Ausscheiden eines Gruppenmitgliedes kann Zerfall der informellen Gruppe zur Folge haben
- * keine vorgegebene Rangordnung, sondern psychodynamische Rollenverteilung
- * Schwerpunkt: Befriedigung persönlicher Bedürfnisse
- * Teilnahme beruht auf Freiwilligkeit

- Entstehung sozialer Gruppen

1. Formierungsphase (Suche nach Regeln)
2. Konfliktphase (Machtkämpfe)
3. Normierungsphase (Festlegung der Regeln/Normen)
4. Arbeitsphase (Aufgabenerfüllung)

*Formierung
Konflikt
Normierung
Arbeitsphase*

- Soziale Normen

Wozu dienen Normen (Regeln) und wie entstehen sie?
Gruppenmitglieder nehmen gemeinsame Verhaltensmuster an, weil sie dadurch in die Lage versetzt werden, Gruppenziele besser zu erreichen und zwischenmenschliche Bedürfnisse zu befriedigen.

Folgende Normenarten gibt es:

1. Arbeitsnormen
2. Spielregeln untereinander
3. Regeln für die äußere Erscheinung

>> Abweichen von Normen = Hauptgesprächsthema in Gruppen

- Rollen

- * Die soziale Rolle ergibt sich aus der Zielsetzung und den Gruppennormen in Zusammenhang mit den persönlichen Eigenarten.
- * Die Erfüllung der Erwartungen/Normen bestimmt die Rolle als "Führer", "Mitläufer" oder "Außenseiter".

- Positionen in einer Gruppe

- * ALPHA > "Informeller Führer"
Maßstab: Sympathie > Klima
- * BETA > "Formeller Führer"
Maßstab: Kompetenz, fachliche Qualifikation > Aufgaben
- * GAMMA > "Normale Mitglieder"
Maßstab: keine besonderen negativen oder positiven Merkmale
- * OMEGA > "Sündenbock, Hofnarr" = Negativtyp Alphas
Maßstab: Ventil für Gruppenaggressionen

>> Anlaß zu Konflikten bei ALPHA und OMEGA am häufigsten.

GruppeIN.F03

A) Größe und Stellung der Team-Mitglieder im "Compass-Quadrat":

Jedes Team-Mitglied wird nach seinem Verhalten eingeschätzt und in das "Compass-Quadrat" eingezeichnet:

1. Einflußnahme (groß, mittel, klein),
2. Nähe (freundlich und partnerschaftlich) gegen Separatheit (kritisch, distanziert),
3. Wechsel (gefühlbetont und spontan) gegen Ordnung (sachlich und kontrolliert).

B) Folgende Rollen können sich in einer Gruppe entwickeln:

- * **Führer:** Er läßt sich häufig im sachlich-freundlichen Bereich (NO) wiederfinden. Auf ihn werden die Wünsche nach Schutzbedürfnis unbewußt übertragen.
- * **Nachfolger:** Sie werden ähnlich wahrgenommen wie der Führer. Ihre Eigenschaften sind jedoch nicht so stark ausgeprägt. Sie teilen häufig eine stille Verbundenheit mit dem Führer.
- * **Rivalen:** Personen mit großem Einfluß können in Machtkämpfe geraten und somit auch zu Rivalen werden. Wird der Rivale nicht hinreichend unterstützt, kann er zum Außenseiter werden oder die Gruppe verlassen.
- * **Vermittler:** Sie sind im partnerschaftlichen Teil (N) lokalisiert und vermitteln bei Konflikten. Je ausgeprägter ihr Einfluß ist, desto größer wird ihre Vermittlungskraft sein.
- * **Mitläufer:** Die Unentschiedenen finden sich in der Mitte des "Quadrates" wieder. Sie sind meistens nicht sehr dominant oder neu in der Gruppe.
- * **Außenseiter:** Sie sind im distanzierten Raum zu finden (S) und können auch Sündenböcke werden. Auf sie werden Versagensängste und Konfliktpotentiale übertragen. Ist ihr Einfluß größer, so ist auch die Außenseiterproblematik größer.

C) Lagerbildung

Personen die räumlich ähnlich zueinander stehen, bilden Untergruppen. Die Gegensätze der Untergruppen können übertrieben empfunden werden (Konfliktpotentiale).

Das Modell spiegelt nur eine subjektive Momentaufnahme des Gruppengeschehen wieder.

D) Die Aufgaben des konstruktiven Teamleiters:

Die Gruppe will im Wettbewerb überleben, das "Revier" verteidigen oder sogar ausweiten. Der Teamleiter will deshalb die "Reibungsverluste" in der Gruppe gering halten und den konstruktiven Wettbewerb im Team fördern. Er richtet die Kräfte der Gruppe auf den "Feind" außerhalb. Er hat ein Auge auf sein Team und die Rollenverteilung und kann alle Rollen situationsgerecht einnehmen.

1. Notieren Sie bitte die Namen Ihrer Team-Mitglieder:

a) b) c) d) e)

f) g) h) i) j)

2. Zeichnen Sie unter jedes Mitglied einen Kreis, dessen Größe den Einfluß dieses Mitgliedes in der Gruppe widerspiegelt.

3. Schätzen Sie nun das Verhalten eines jeden Mitgliedes ein:
N = Nähe, S = Separatheit, W = Wechsel, O = Ordnung;
Zwischenlösungen: NW = Nähe/Wechsel, NO = Nähe/Ordnung,
SW = Separatheit/Wechsel, SO = Separatheit/Ordnung.
Schreiben Sie die entsprechenden Buchstaben unter das Mitglied.

4. Zeichnen Sie nun die Mitglieder in das Compass-Quadrat ein.

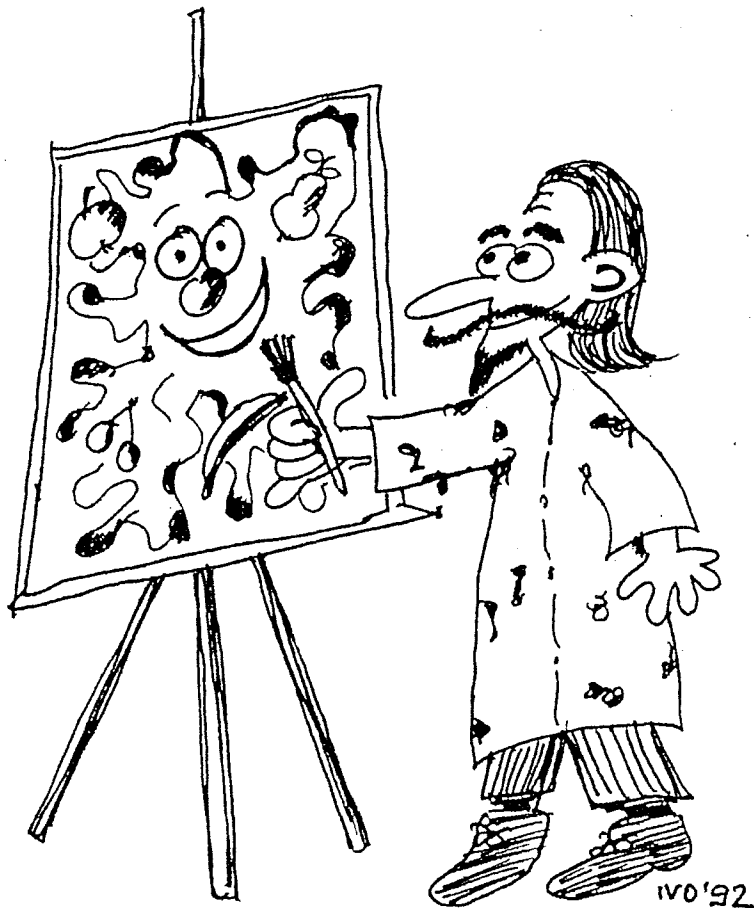
Nähe
freundlich, partnerschaftlich

Wechsel
spontan,
gefühl-
betont

Ordnung
sachlich,
kontrol-
liert

Separatheit
kritisch, distanziert

5. Ordnen Sie nun den einzelnen Mitgliedern Rollen zu. sv080820



Die zur Förderung des Problemlösens am häufigsten verwendeten Methoden dienen vor allem der Unterstützung der **Ideenproduktion**. Dabei kann man zwei Verfahren unterscheiden:

- * Verfahren, die in erster Linie versuchen, günstige Einstellungen (z.B. Entspanntheit, Flexibilität, Aufgeschlossenheit etc.) hervorzurufen,
- * Verfahren, die eine systematische Ausschöpfung neuer Ideenkombinationen anstreben.

Im folgenden werden Verfahren zur systematischen Ausschöpfung beschrieben.

Brainstorming (Osborn)

Das Grundprinzip der Methode liegt in der zurückgestellten Bewertung.

Daraus leiten sich drei Spielregeln ab:

1. So viel Ideen wie irgend möglich!

Die Betonung liegt auf Quantität, nicht auf Qualität!

Je mehr Gedanken man produziert, umso größer ist die Chance, daß sich unter diesen Gedanken auch gute befinden.

2. Kritik ist verboten!

Jede Beurteilung eigener und fremder Gedanken ist während des Brainstorming-Prozesses verboten (Schere im Kopf).

3. Jede Idee ist erlaubt!

Um originelle Gedanken zu finden, werden alle Teilnehmer aufgefordert, auch die "wildesten" Gedanken auszusprechen.

(So findet sich beispielsweise die "blödsinnige" Idee, zwei Drähte zu verbinden, indem man sie zwischen die Zähne klemmt, wieder in der "Krokodilsklemme", einem gebißartigen Klemmver-
schluß zur provisorischen Verbindung von Drähten.)

Auch die Kombination und Verbesserung verschiedener Gedanken anderer Teilnehmer ist erlaubt, allerdings ohne Kritik.

Checklisten (Osborn)

Hier soll der spontane Einfallsreichtum durch vorgegebene Denkhilfen erweitert werden. Gut anwendbar nach einem Brainstorming. Jedes Problem braucht eine eigene Checkliste mit folgenden Fragen:

1. Anders verwenden?

Wie kann man es anders verwenden? Wofür kann man es verwenden, wenn es verändert wird?

2. Anpassen?

Was ist so ähnlich? Was kann ich kopieren? Welche Parallelen kann ich ziehen?

3. Modifizieren?

Kann man Bedeutung, Funktion, Zusammensetzung, Auswirkung, Größe, Form, etc. verändern bzw. verbessern? Was läßt sich noch verändern?

4. Vergrößern?

Was kann man hinzufügen? Mehr Zeit? Größere Häufigkeit? Stärke? Zusätzliche Bestandteile? Verdoppeln? Multiplizieren? Übertreiben?

5. Verkleinern?

Was kann man wegnehmen? Kleiner? Konzentrierter? Weglassen? Aufteilen? Untertreiben?

6. Ersetzen?

Wer oder was an seiner Stelle? Andere Bestandteile? Andere Ausstattung, Prozedur, Reihenfolge? Anderer Platz, Zugang, "Ton"?

7. Umordnung?

Umstellung von Komponenten? Anderes Muster? Anderer Aufbau? Vertauschung von Ursache und Wirkung? Anderer "Fahrplan"?

8. Umkehrung?

Vertauschung von "positiv" und "negativ"? Wie ist es mit dem Gegenteil? Kann man es rückwärts bewegen?

9. Kombinieren?

Kann man Einheiten, Absichten, Ideen, Zwecke, Anreize kombinieren?

Quellen:

Franke - "Das Lösen von Problemen in Gruppen"

William J.J. Gordon - "Synectics The development of creative capacity"

Ullmann - "Kreativität"

David Gordon - "Therapeutische Metaphern"

SV030325

1. Gruppenstruktur

Bildeten sich Untergruppen?

Wie verhielten sich die Untergruppen zueinander

Gab es einen Gruppenführer?

Wie wurde er zum Führer? Welchen Einfluß nahm er?

Gab es Außenseiter?

Was machte sie zu Außenseitern? Wie verhielt sich die Gruppe zu ihnen?

2. Diskussionsverlauf

Wurde das Ziel im Auge behalten?

Wurden Beiträge behandelt, die nicht zum Thema gehörten?

Gab es inhaltliche Zusammenfassungen? Repräsentierten die Zusammenfassungen die Meinung der Mehrheit?

3. Spannungen und Konflikte

Gab es Spannungen/Konflikte?

Wenn ja: Welcher Art, wie hervorgerufen, waren Verursacher sich ihres Verhaltens bewußt, wurde die Arbeit gestört, wurden versucht, die Konflikte offen anzusprechen und zu lösen?

Reagierten Teilnehmer emotional?

Fühlten sich Gruppenmitglieder nicht wohl?

Gab es stille Gruppenmitglieder? Wurde versucht, sie zu integrieren?

Wer war sehr an der Sache interessiert?

Wem ging es sehr um den Gruppenzusammenhalt?

4. Kommunikationsverhalten

Wurde einander aktiv zugehört?

Wurde auf den jeweils vorausgegangenen Beitrag eingegangen?

Wie häufig wurden Gruppenmitglieder durchschnittlich bei der Darstellung ihrer Meinung unterbrochen?



1. Was ist Mikropolitik?

Unter Mikropolitik verstehen wir den Einsatz unterschiedlichster Techniken, um sich in Organisationen (Firmen) einen größeren Handlungsspielraum zu verschaffen und sich fremder Kontrolle zu entziehen. Mikropolitik ist aber in seiner Zielausrichtung und Auswirkung nicht automatisch destruktiv.

2. Warum werden informelle Strukturen immer wichtiger?

Informelle Strukturen sind Kontakte und Informationswege, die offiziell nicht existieren.

- Die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Freiraum, Gestaltungsmöglichkeiten, Selbstverwirklichung und Selbstzufriedenheit steigen immer mehr.
- Betriebliche Strukturen sind häufig nicht flexibel genug, um sich schnell genug an diese neuen Anforderungen anzupassen.

Beispiel: Die Japanische Autoindustrie stellt Ihre Produktion schon auf die individuellen Wünsche Ihrer Kunden ein. In der Autoindustrie ist auch die Tendenz zu beobachten, von der hohen Aufteilung der Arbeit, wie z.B. am Fließband, wegzukommen und die Arbeitsgebiete der Mitarbeiter auszuweiten.

3. Bedingungen für die Bildung informeller Strukturen.

Die Allgemeine Voraussetzung ist, daß politisches Handeln möglich und nötig ist.

- Die Handelnden sind voneinander abhängig oder aneinander interessiert.
- Es findet eine Konkurrenz um Güter oder Rechte statt z.B. Welche Abteilung ist für eine neue Aufgabe zuständig?
- Es bestehen Wahlmöglichkeiten bei der Auswahl der Vorgehensweise.
- Ressourcen und Beiträge sind verteilt. Vorgesetzte müssen um Kooperation werben und dafür etwas bieten.
- Wer unter Zeitdruck die Entscheidungsprinzipien und den Zugang zu den Entscheidungsgremien kontrolliert, bestimmt den Entscheidungskorridor.

3. Methoden der Mikropolitik

I. Informationskontrolle

- durch irrelevante Informationen andere ablenken, täuschen etc.
- Informationsfilterung, Informationszurückhaltung
- Einflußnahme auf Beschlüsse etc. z.B. durch "spontanes" Vorbringen vorbereiteter Formulierungen
- Zugang zu Informationsspeichern kontrollieren oder erschleichen

II. Kontrolle von Verfahren, Regeln und Normen

- mehrere, nicht eindeutige, widersprüchliche Kriterien/Richtlinien etablieren
- Regeln im eigenen Sinn dehnen, einseitig auslegen

III. Beziehungspflege

- Verdeckte Koalitionsbildung (z.B. "Hausmacht" aufbauen)
- Jemanden zum Sündenbock machen
- Don-Corleone-Prinzip: an frühere Gefälligkeiten erinnern und Gegenleistung einfordern
- Das Ohr eines Einflußreichen gewinnen ("Es ist wichtiger, wen du kennst, als was du kannst.")

IV. Selbstdarstellung

- selbstbewußt, dominant, mit unbedingtem Führungsanspruch auftreten
- cool bleiben, bei "Treffern" keine Wirkung zeigen, andere im Unklaren lassen über eigene Möglichkeiten und Schmerzgrenze
- Kompromißbereitschaft erkennen lassen

V. Situationskontrolle, Sachzwang

- scheinbar unabsichtlich Fehler machen, blockieren, verzögern
- Neuerungen in kleinen unmerklichen Schritten einführen
- Vollendete Tatsachen schaffen

VI. Handlungsdruck erzeugen

- Emotionale Begeisterung wecken, Kritik ausschalten
- Sanktionen ankündigen oder androhen
- Schikanieren, jemanden im Kleinkrieg zermürben
- Scheinbar fairen Tauschhandel anbieten

VII. Chancen nutzen, Timing

- Zufälle ausnutzen, um längst vorbereitete Pläne mit Überraschungsvorteil durchsetzen zu können
- verfügbar, mobil sein, "Mehrzweckwaffe" sein

4. Allgemeines

Mikropolitik ist fast allen Organisationen üblich.

Ihre Existenz ist zwar fast allen "bekannt", aber offiziell existiert sie nicht. Das gibt ihr den Anstrich, unmoralisch, unfair und hinterlistig zu sein. Es scheint von ihr eine latente Bedrohung der Ordnung auszugehen. Natürlich beinhalten solche Strukturen immer die Möglichkeit, destruktiv eingesetzt zu werden. Wie oben schon bemerkt wurde, können aber auch positive Auswirkungen festgestellt werden.

negative Beispiele

- Ablenkung von organisatorischen Zielen
- Mißbrauch von Ressourcen
- Zwietracht, Kämpfe, Spaltungen

positive Beispiele

- Erreichen von Zielen, eine Arbeit zum Abschluß bringen
- Überleben und gesundes Funktionieren der Organisation
- Sichtbarkeit von Ideen und Leuten
- Koordination, Kommunikation.

5. Möglichkeiten der Eindämmung und Kontrolle der Mikropolitik

Eine Grundlage für Mikropolitik bieten unklare, auslegbare Situationen und Informationen. Diese Grundlage kann dadurch entzogen werden, daß:

- Aufgabengebiete konkret definiert werden
- Informationspolitik offen gestaltet wird
- Informationen so aufbereitet werden, daß sie klar und verständlich sind
- die Arbeitsvergabe genau abgesprochen und protokolliert wird
- Ziele, Pläne, Strategien möglichst exakt erstellt werden

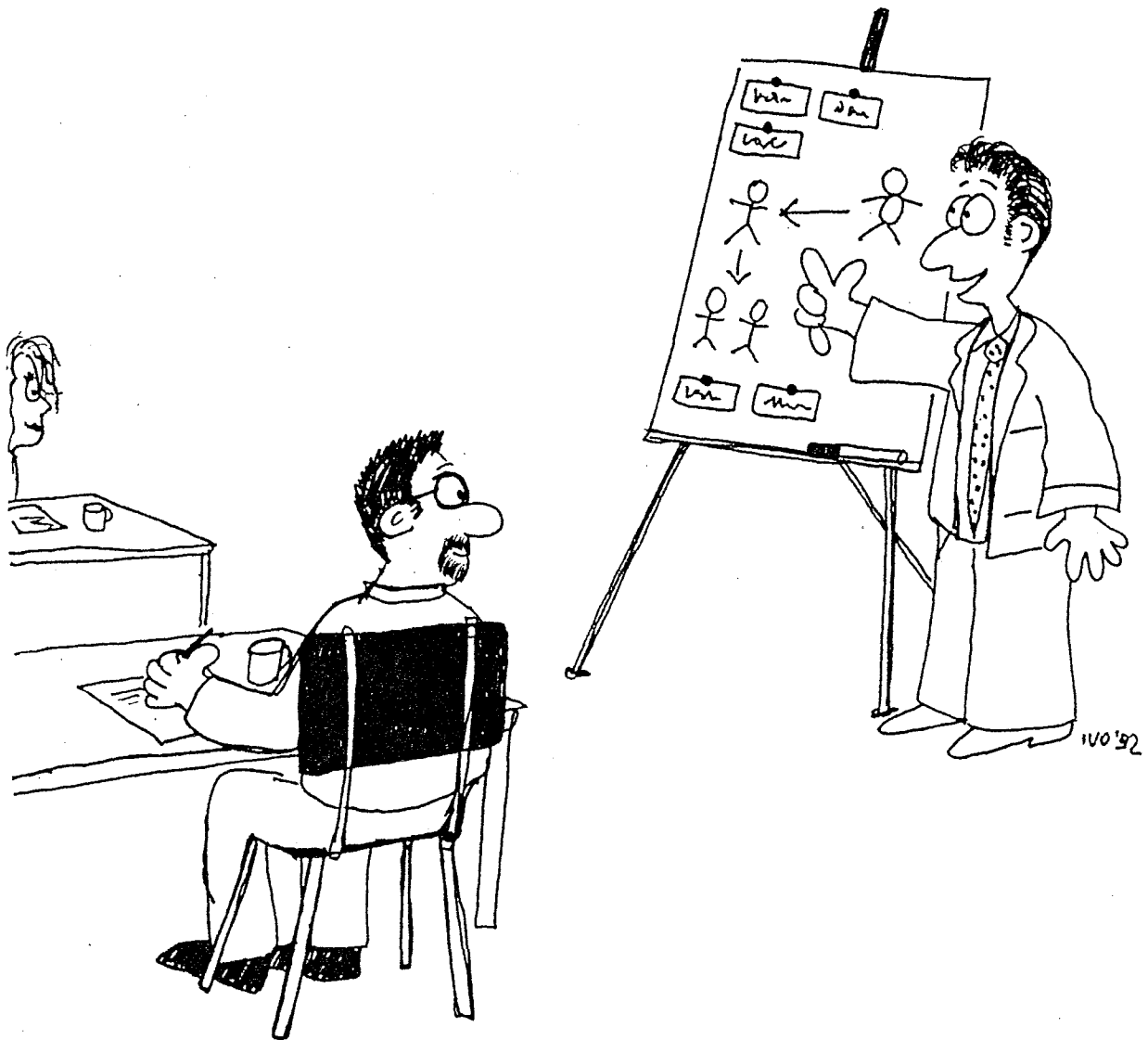
Bei allen Arbeiten sollte möglichst auf Genauigkeit und Verständlichkeit Wert gelegt werden sollte.

Andere Möglichkeiten sind:

- Vorbildfunktion von Vorgesetzten
- Gruppenvereinbarungen
- Ressourcenzuteilungen (Personal, Budgets, Informationen)
- Ethik, Ideologien, Werte
- Sachzwänge

Quelle: NEUBERGER, OSWALD: Führen und geführt werden. Stuttgart
2. Aufl. 1990

AL080420



Motivation

- * Ziele der Besprechung bekanntgeben
- * Notwendigkeit geplanter Maßnahmen begründen
- * Erwartungen der Teilnehmer berücksichtigen
- * Vorteile für den einzelnen Mitarbeiter ansprechen
- * Arbeitsstil der Besprechung aufzeigen

Information

- * Inhalt der Themen:
Aufgaben, Aktionen, Maßnahmen, Neuheiten, Veränderungen
- * Informationsmaterial
- * Forderungen der Geschäftsleitung

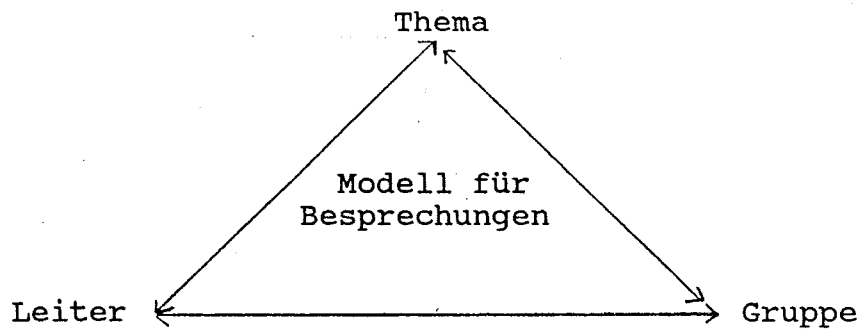
Gemeinsames Erarbeiten

- * Lösungsmöglichkeiten
- * Durchführungsvorschläge
- * Vorgehensweisen
- * Praxiserfahrungen

Gemeinsames Verabschieden

- * eines Durchführungskonzeptes
- * der Aufgaben für jeden Mitarbeiter
- * des Besprechungsprotokolls

Mitarbes.BH1



Der Besprechungsleiter sollte

- seine Leitungsfunktion erfüllen
- den Anforderungen des Themas gewachsen sein
- die Bedürfnisse der Gruppe befriedigen

Das Dreieck sollte also in Balance gehalten werden!

Vorbereitung des Leiters

- Prüfung der Frage, warum eine Besprechung notwendig ist.
- Besprechungsziele festlegen:
Was soll am Ende der Besprechung erreicht sein?
- Themen und Inhalte bestimmen.
- Zeitbedarf überlegen - Zeitplan aufstellen.
- Detaillierte Tagesordnung erarbeiten.
- Auswahl der Teilnehmer.
- Besprechungsort und Besprechungsraum wählen.
- Unterlagen erstellen - Hilfsmittel beschaffen.
- Termin und Form der Einladung festlegen.

Leitbesp.BH2

- Sollten sich die Teilnehmer auf die Besprechung vorbereiten?
- Welche Unterlagen sollten die Teilnehmer mitbringen?
- Wie waren die Arbeitsergebnisse der Gruppe der letzten Zeit?
- Welche Stimmung ist in der Gruppe und bei einzelnen zu erwarten?
- Gab es Ereignisse, welche die Stimmung positiv oder negativ beeinflußt haben?
- Wie werden die Besprechungsziele von der Gruppe und von Einzelnen aufgenommen?
Wie kann das Interesse geweckt werden?
- Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten - ausgehend von den Themen/einzelnen Mitarbeitern?
- Wie können diese Schwierigkeiten überwunden werden?
- Sollten Vorgespräche mit Mitarbeitern oder Führungskräften geführt werden?
- Können die in der Besprechung geforderten Leistungen im Rahmen der normalen Arbeit übernommen werden - oder muß für Entlastung gesorgt werden?

Leitbesp.BH3

- Den disziplinierten Ablauf der Besprechung sichern.
- In die Themen einführen. Themen abgrenzen. Interesse für Themeninhalte schaffen.
- Kontrolle des Zeit- und Programmablaufs.
- Kontrolle der Zielerfüllung - beim Thema bleiben.
- Offenes, vertrauensvolles Klima herstellen.
- Teilnehmer durch Fragen und durch Aktivierungstechniken zum offenen Meinungsaustausch führen.
- Teilnehmer frei diskutieren lassen.
 - * Eigene Meinung, wenn möglich, zurückhalten.
 - * Keinen autoritären Diskussionsstil praktizieren.
- Meinungen der Teilnehmer sachlich zur Kenntnis nehmen, nicht bewerten, nicht kritisieren.
- Interesse wachhalten durch regelmäßigen Tempo-, Methoden- und Ablaufwechsel.
- Bei unklaren Äußerungen nachfragen, um sie allen verständlich zu machen:
 - * "Wie meinen Sie das?"
 - * "Würden Sie bitte näheres berichten!"
- Das Verstehen der vorgetragenen Themen kontrollieren:
 - * "Welche Fragen haben Sie jetzt noch?"
 - * "Was bedeutet dies für unser Arbeitsgebiet?"
- Bei Auseinandersetzungen harmonisieren und zur Sache zurückführen.
- Ergebnisse zusammenfassen - verbindliche Anweisungen formulieren (Protokoll).
- Für Praxisbezug sorgen - Hilfen für die Anwendung in der täglichen Arbeit geben.

Tragen Sie bitte die Sachinhalte der jetzigen Zusammenarbeiten ein.

Tauschen Sie sich anschließend in der Gruppe aus.

Finden Sie hierbei zusätzliche Zusammenarbeitsmöglichkeiten.

1. Zusammenarbeiten GL - ADM

2. Zusammenarbeiten GL - Sekretariat (Orga, Innendienst)

3. Zusammenarbeiten ADM - Sekretariat (Orga, Innendienst)

4. Zusammenarbeiten ADM - ADM

1. Zielsetzung des Gespräches nennen und Zustimmung holen

2. Derzeitige Zusammenarbeiten aufführen

3. Zufriedenheit mit Zusammenarbeiten bewerten lassen
(++ + 0 - --)
Positive besprechen + ++
Verbesserungsmöglichkeiten erfragen und notieren (keine
Diskussion, keine Rechtfertigung)

4. Die Verbesserungsmöglichkeiten nach Wichtigkeit beurteilen
lassen. Danach in der Reihenfolge der Wichtigkeit besprechen

5. Nach weiteren Möglichkeiten der Zusammenarbeit fragen;
Ideensammlung, zunächst keine Bewertung

6. Prioritäten bilden lassen

7. Vorgehen für die Installation einer neuen Zusammenarbeit
besprechen (Vereinbarung, Termin)

8. Gesprächsnotiz mit Ergebnissen anfertigen

sw030823

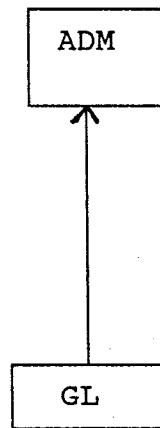
Bitte ordnen Sie Ihre Mitarbeiter kreisförmig um die eigene Person an.

Zeichnen Sie anschließend einen Pfeil von sich selbst ausgehend zu jedem Mitarbeiter.

Notieren Sie danach neben jedem Pfeil:

Die Kooperation auf der Beziehungsebene entspricht meinen Wünschen...

- ++ ganz genau, exakt so soll sie sein
- + weitgehend, ich wünsche mir nur kleine Änderungen
- 0 nur wenig, aber ich kann damit leben
- nicht, ich möchte vieles ändern
- überhaupt nicht, wir müssten unsere Beziehung von Grund auf neu aufbauen



SV030824

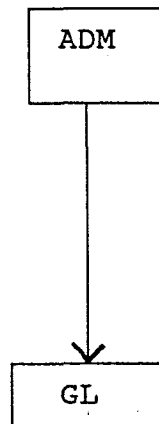
Bitte ordnen Sie Ihre Mitarbeiter kreisförmig um die eigene Person an.

Zeichnen Sie anschließend einen Pfeil von jedem Mitarbeiter zu sich selbst.

Notieren Sie danach, wie Ihrer Meinung nach jeder Mitarbeiter die Qualität der Zusammenarbeit mit Ihnen einschätzt.

Die Kooperation auf der Beziehungsebene entspricht meinen Wünschen...

- ++ ganz genau, exakt so soll sie sein
- + weitgehend, ich wünsche mir nur kleine Änderungen
- 0 nur wenig, aber ich kann damit leben
- nicht, ich möchte vieles ändern
- überhaupt nicht, wir müßten unsere Beziehung von Grund auf neu aufbauen



1. Zielsetzung des Gespräches nennen und Zustimmung holen
2. Wechselseitig: Wie sehen wir unsere Kooperation auf der Beziehungsebene?
3. Wechselseitig: Ich verstehe Sie so und so - stimmt das?
4. Wechselseitig: Meine Wünsche an unsere Zusammenarbeit.
5. Was wollen wir in Zukunft tun?

sv030828

1. Was wird unter Projektmanagement verstanden?

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das folgendermaßen definiert ist:

- sein Ablauf ist zumindest weitgehend selten
- seine Struktur weist eine bestimmte Komplexität auf
- seine festgelegten Zielsetzungen sind in vorgegebener Zeit und mit gegebenen Mitteln durchzuführen

Mit Management ist die Leitung einer Aufgabe selbst, aber auch die Institution, die diese Leitung ausführt gemeint.

Projektmanagement bezeichnet also die Leitung eines Projektes sowie die das Projekt leitende Institution.

2. Typische Anwendungsgebiete von Projektmanagement

Projektmanagement ist in allen Gebieten sinnvoll, bei denen es um Innovationen geht. So werden Projekte in allen Bereichen der Gesellschaft durchgeführt. Hier sollen aber nur einige Anwendungsmöglichkeiten aus betrieblichen Bereichen aufgeführt werden:

A. Technik

- Forschung
- Entwicklung von Produkten
- Entwicklung von Produktionsverfahren
- Entwicklung von Werkstoffen
- Erstellung von Großprojekten

B. Markt

- Einführung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen
- Einführung eines neuen Marketing Konzeptes
- Vergrößerung des Marktanteils
- Einstieg in neue Märkte
- Vergrößerung oder Straffung des Produktprogramms
- Einführung eines neuen Vertriebssystems

C. Organisation

- Einführung einer neuen Organisationsform
- Einführung eines neuen Führungsstils
- Vergrößerung oder Verkleinerung der Mitarbeiterzahl
- Einführung eines neuen Informationssystems

3. Aufgaben der Projektleitung

Grob umschrieben geht es um folgende drei Bereiche:

- I. Planung
- II. Überwachung
- III. Steuerung

I. Die Planung gliedert sich in folgende Teilaufgaben:

- A. Analyse der Aufgabenstellung
Methode: Strukturanalyse

B. Optimierung der Projektaufgaben

- Entwicklung und Auswahl einer geeigneten Lösung
- Optimierung des ausgewählten Konzepts
- Optimierung der Bearbeitungsdauer und der Kosten

Methoden: Ideenfindung z.B. Kreativtechniken

Projektstrukturplan

Aufteilung der wichtigsten Größen auf die einzelnen Teilaufgaben

C. Verminderung des Risikos

- Verminderung des Entwicklungsrisikos
- Verminderung der Gefahr zu spät erkannter Verzögerungen oder Nichtrealisierungen
- Nicht erreichen optimaler Güte

Methoden: Risikoanalyse

Phasenweiser Projektablauf

Methoden der Qualitätssicherung

D. Planung des Ablaufs

Methoden: Projektstrukturplan

detaillierter Netzplan

Meilensteinplan

Kostenplan

Richtlinie für Projektdurchführungskontrolle

Genaue Beschreibungen für die Realisierung

E. Setzen von Teilzielen

- Vergabe von Teilaufträgen

Methoden: Besprechung mit dem Fachleiter

Teilauftragsformular

II. Die Überwachung betrifft die drei Faktoren

- Termine
- Kosten
- Leistungen

Hierzu müssen folgende Fragen laufend beantwortet werden:

1. Stimmen die tatsächlichen Werte mit den geplanten überein?
2. Wo und wann treten Abweichungen auf und welchen Einfluß haben sie auf die Erreichung der Projektziele?
3. Wann treten diese Abweichungen auf?

Einige Formen der Überwachung:

- Unregelmäßige Gespräche und Besuche bei den Fachabteilungen
- Abfrage der Ergebnisse zu den Fertigstellungsterminen
- Regelmäßige Projektbesprechungen
- "automatische" Meldungen der Fachabteilungen

Bei größeren Projekten, ist die Planung und Überwachung nur noch mit Hilfe einer Datenverarbeitungsanlage möglich.

III. Unter die Steuerungsaufgaben fallen folgende Teilbereiche:

A. Steuerung des Projektablaufs zur Einhaltung

- der Leistung
- der Projektkosten
- der Zwischentermine
- des Abschlußtermins

Methoden: Änderung der Produktionsfaktoren

(z.B. Überstunden, zusätzliche Mitarbeiter)

Nutzung der Pufferzeiten

(z.B. Verschiebung von Vorgängen innerhalb der Pufferzeit)

Änderung der Planwerte

(z.B. Überprüfung des Projektes auf seine unabdingbaren Funktionen, Parallelbearbeitung von Teilaufgaben)

B. Koordinierung der Zusammenarbeit

- sachliche und terminliche Abstimmung zwischen den Abteilungen
- Arbeiten verschiedener Projekte abstimmen

Methode: Projektbesprechungen

C. Information und Berichterstattung

- für den Auftraggeber
- für die Mitarbeiter

Methode: Regelmäßige schriftliche Projektinformationen

D. Fällen von Entscheidungen z.B. bei

- Kostenüberschreitungen
- Lieferverzögerungen
- Konflikte zwischen Abteilungen
- Konflikte zwischen Fachabteilungen und Projektleitung

Methoden: Entscheidungsfindungsmethoden

E. Anleitung und Führung der Mitarbeiter

Bei den oben beschriebenen Aufgaben und Methoden handelt es sich im wesentlichen um technische Dinge. In diesem Aufgabenbereich ist alles gefordert, was Ihnen bisher an Führungstheorien und Führungsmethoden vermittelt wurde. Der Erfolg eines Projektes kann in hohem Ausmaß von der Motivation, der Informiertheit, dem Willen zur Arbeit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter abhängen.

- Die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter ist abhängig von Ihrer persönlicher und fachlicher Qualifikation. Diese kann durch geeignete Schulungen, fachliche Unterweisungen usw. weiterentwickelt und gefestigt werden.

- Der Mitarbeiter sollte alle für ihn relevanten Informationen erhalten. Mit relevanten Informationen sind aber nicht nur diejenigen gemeint, die sein Aufgabenfeld betreffen. Er sollte auch über das Gesamtprojekt und über mit seiner Aufgabe in Wechselwirkung stehenden Teilaufgaben informiert sein. Verschiedene Untersuchungen (z.B bei Bandarbeitern) haben gezeigt, daß bei höherer Kenntnis der Zusammenhänge die Arbeitsqualität und die Arbeitsleistung steigen.

Informationsgrad:

- über das Gesamtprojekt eher grob
- über benachbarte Teilaufgaben mittel
- über die eigene Aufgabe umfassend

Methoden:

- Konferenzen
- schriftliche Projektinformationen
- Teilauftragsformulare
- persönliches Gespräch

- Der Erfolg ist häufig vom persönlichen Engagement des einzelnen Mitarbeiters abhängig. So wird ein motivierter Mitarbeiter sich eigenständig um die Lösung von Problemen bemühen. Er wird die Beendigung seiner Aufgabe sofort melden.
Er wird nicht nur Anweisungsempfänger sein, sondern jemand der eigenständig versucht, das Projekt zum Erfolg zu bringen.
Der Aufwand für Kontrolle und Planung wird dadurch geringer.

Einige Arbeitsmotivatoren sind hier aufgeführt:

- gesicherter Arbeitsplatz
- soziale Kontakte
- interessante, herausfordernde Aufgabe
- genügend Selbstständigkeit und Verantwortung
- erkennbare eigene Leistung
- Anerkennung
- Beförderung und Gehaltserhöhung
- Selbstverwirklichung, an der Aufgabe wachsen
- gutes Betriebsklima
- Kritikmöglichkeit

Projektmanagement bietet besondere Möglichkeiten, einige dieser Motivatoren einzusetzen:

- Die starke Strukturierung des Projektes in überschaubare, in sich geschlossene Arbeitspakete und sinnvolle Arbeitseinheiten
- Eine verstärkte Delegation von Kompetenzen und Verantwortung von oben nach unten
- Integration von mehr Mitarbeitern in den Führungsprozeß

Der Projektleiter kann von sich aus (in Abhängigkeit von seinen Kompetenzen) weitere Arbeitsanreize schaffen:

- Persönliche Anerkennung oder öffentliche Belobigung
- Beförderungsmaßnahmen
- Einkommensverbesserungen

Der Führungsstil sollte demokratisch und kooperativ sein. Dies gilt besonders in Konfliktsituationen. Konflikte sollten in einem offenen, fairen und persönlichen Gespräch geklärt werden. Schuldzuweisungen sind zu vermeiden. Die gemeinsame Lösung der Probleme sollte im Mittelpunkt des Gespräches stehen

Eine weitere Führungsaufgabe ist die Leitung von Konferenzen und Sitzungen. Diese sollte der Projektleiter nie delegieren. Hier ist die beste Möglichkeit, an wichtige Informationen zu gelangen.

Quelle: RINZA, PETER: Projektmanagement. Düsseldorf 2. Aufl. 1985

AL070420

Aufgaben der Projektleitung

Planung

- * Analyse der Aufgabenstellung
- * Optimierung der Projektaufgaben
- * Verminderung des Risikos
- * Planung des Ablaufs
- * Setzen von Teilzielen

Überwachung

- * Termine
- * Kosten
- * Leistungen

Steuerung

- * Steuerung des Projektablaufs zur Einhaltung
 - der Leistungen
 - der Projektkosten
 - der Zwischentermine
 - des Abschlußtermins
- * Koordinierung der Zusammenarbeit
- * Information und Berichterstattung
- * Fällen von Entscheidungen

Anleitung und Führung der Mitarbeiter

Phasen eines Projektes

- * Konzeption
- * Definition
- * Realisierung
- * Einführung und Verwendung

Anleitung und Führung der Mitarbeiter

- * Die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter verstärken
- * Den Mitarbeiter mit allen relevanten Informationen versorgen.
Informationsgrad:
 - über das Gesamtprojekt eher grob
 - über benachbarte Teilaufgaben mittel
 - über die eigene Aufgabe umfassend
- * Motivation der Mitarbeiter
 - Verstärkte Delegation von Kompetenzen und Verantwortung
 - Integration von mehr Mitarbeitern in den Führungsprozeß
 - Persönliche Anerkennung oder öffentliche Belobigung
 - Beförderungsmaßnahmen
 - Einkommensverbesserungen
- * Demokratischer und kooperativer Führungsstil
- * Persönliche Leitung von Konferenzen und Sitzungen.

Quelle: RINZA, PETER: Projektmanagement. Düsseldorf 2. Aufl. 1985