

Sabine Niodusch

Projekt-Teams erfolgreich führen

- ▶ Die Rollen des Projektleiters beherrschen
- ▶ Teamerfolgskfaktoren und Teamphasen kennen
- ▶ Sicher handeln in schwierigen Situationen



INHALT

Projekt-Teams erfolgreich führen 2

Anwendung des Konzepts 3

Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können
Die Themen

Seminarüberblick nach Tagen 4

Der erste Tag
Der zweite Tag
Der dritte Tag
Der vierte Tag
Der fünfte Tag
Der sechste Tag
Der Follow-up Tag

Das Material im Überblick 8

Das Trainingsdesign
Die PowerPoint-Charts
Handouts
Flipcharts
Übungen
Impulse
Online-Ressource
Empfohlenes Zusatzmaterial für das Training
Bildnachweise
Danke



PROJEKT-TEAMS ERFOLGREICH FÜHREN

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich bereits in der Rolle des Projekt- oder Teilprojektleiters befinden oder diese zukünftig ausfüllen werden, erhalten mithilfe dieses Trainingsprogramms ein ganzheitliches Grundverständnis über die wesentlichen Elemente der fachlichen Führungsrolle als Projektleiter. Nach dem Absolvieren des Seminars wissen die Teilnehmenden, was die Erfolgsfaktoren der Teamarbeit sind. Sie kennen die bestimmenden Elemente des Teamentwicklungsprozesses und können auf ein Instrumentarium zurückgreifen, um Probleme im Team effizient zu bearbeiten. Sie lernen offen und konstruktiv mit kritischen Projektsituationen umzugehen und sammeln Erfahrungen, wie Projektleiter Teamführung gestalten können. Die drei ersten Trainingstage vermitteln die Grundlagen des Führungs- und Kommunikationsverhaltens von Projektleitern. Darauf aufbauend, behandeln die Tage 4-6 spezielle Fragestellungen des Führungsverständnisses und -Verhaltens, wie etwa die Einstellung und Werte als Projektleiter, Methoden des Delegierens, Feedback und Anerkennung geben, Schwierige Gespräche führen. Das gebotene Material für einen Follow-up-Tag bietet Möglichkeiten zur Bearbeitung bisher gemachter Erfahrungen während der Praxisumsetzung. Darüber hinaus werden noch einige spezielle Themen behandelt und Übungen vorgestellt, die mit den Trainingsinhalten der ersten sechs Trainingstagen kombinierbar sind. Es ist hilfreich, wenn die Teilnehmenden bereits Erfahrungen in Projekten gesammelt haben.



ANWENDUNG DES KONZEPTS

Was Sie Ihren Teilnehmern mit diesem Konzept bieten können

In diesem Trainingskonzept bieten Sie Ihren Teilnehmern eine intensive und umfassende Vorbereitung auf die künftigen Anforderungen als Projektleiter. Ziel ist es, den Teilnehmenden möglichst viel Gelegenheit zum Ausprobieren zu bieten.

Die Themen

1. Tag

- Führen im Projekt
- Teamentwicklung

2. Tag

- Kommunikation – Teil 1
- Feedback – Teil 1
- Schwierige Gespräche führen

3. Tag

- Motivation
- Wenn zwei sich streiten
- Fortsetzung: Schwierige Gespräche führen
- Soziale Rollen im Team
- Kommunikation – Teil 2

4. Tag

- Ihre Praxiserfahrungen
- Delegieren
- Kommunikation – Teil 3
 - Aktives Zuhören
 - Fragen
 - Visualisieren
- Feedback – Teil 2
 - Werte- und Entwicklungsquadrat
 - Feedback geben
- Vorbereitung: Schwierige Gespräche führen

5. Tag

- Fortsetzung: Schwierige Gespräche führen
- Anerkennung
- Anforderungen an den Projektleiter
- Einstellung als Projektleiter
- Menschen sind unterschiedlich
- Kommunikation – Teil 4

6. Tag

- Übung auf der Erlebnisebene – ein Projekt
- Fortsetzung: Schwierige Gespräche führen
- Frühwarnindikatoren
- Werte

Follow-up-Tag

- Ihre Praxiserfahrungen
- Ihre Themen
- optional:
 - Besprechungen
 - Vertrauen
 - Verteilte Teams
 - Weitere Übungen
- Fortsetzung: Schwierige Gespräche führen



SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN

Der erste Tag

Kennenlernen Organisatorisches Spielregeln	<ul style="list-style-type: none"> ■ Begrüßung und Einführung ■ Teilnehmer/-innen dieses Trainings ■ Kennenlernen ■ Zeiten ■ Erwartungen an das Training ■ Spielregeln ■ Gender-Hinweis
Ziele und Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ziele für dieses Training ■ Projekt-Teams führen besteht aus ... ■ Die Themen im Überblick ■ Voraussetzungen/Grenzen
Führen im Projekt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kompetenzen des Projektleiters ■ Unterschied Führen und Managen ■ Führungsstile ■ Stufen der teamorientierten Führung ■ Führen als Projektleiter
Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definition Team ■ Höhen und Tiefen im Projekt ■ Phasen der Teamentwicklung ■ Was ein Team zusammenhält
Tagesausklang	

Der zweite Tag

Start in den Tag	
Kommunikation – Teil 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sender-Empfänger-Modell ■ Win-win-Kommunikation ■ Zuhören ■ Fragen ■ Deeskalierende Kommunikation
Feedback – Teil 1	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eisberg-Modell ■ Johari-Fenster ■ Feedback-Regeln ■ Wertschätzung und Lenkung
Schwierige Gespräche führen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anmoderation ■ Leitfaden für schwierige Gespräche ■ Vorbereitung
Tagesausklang	



Der dritte Tag

Start in den Tag	
Stichwort Motivation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anmoderation ■ Bedürfnispyramide nach Maslow ■ Motivation nach Herzberg ■ Handlungsfelder der Leistungsmotivation Wollen – Können – Dürfen
Wenn zwei sich streiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konfliktebenen ■ Projektleiter als Konfliktmoderator ■ Triadengespräch
Fortsetzung: Schwierige Gespräche führen	
Soziale Rollen im Team	<ul style="list-style-type: none"> ■ Charakterisierung der sozialen Rollen
Kommunikation – Teil 2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konstruktiver Umgang mit Killerphrasen
Zum Abschluss	

Der vierte Tag

Start in den Tag	
Ihre Praxiserfahrungen	
Delegieren	
Kommunikation – Teil 3	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktives Zuhören ■ Fragen ■ Visualisieren
Feedback – Teil 2	<ul style="list-style-type: none"> ■ Werte- und Entwicklungsquadrat ■ Feedback geben
Vorbereitung: Schwierige Gespräche führen	
Tagesausklang	



Der fünfte Tag

Start in den Tag	
Fortsetzung: Schwierige Gespräche führen	
Anerkennung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anerkennungsgespräche führen
Anforderungen an den Projektleiter	
Einstellung als Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innere Einstellungen
Menschen sind unterschiedlich	<ul style="list-style-type: none"> ■ Riemann-Thomann-Modell
Kommunikation – Teil 4	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vier Seiten einer Nachricht ■ Wahrnehmungskanäle
Tagesausklang	

Der sechste Tag

Start in den Tag	
Ein Projekt	
Fortsetzung: Schwierige Gespräche führen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teufelskreis der Eskalation ■ Umgang mit Widerstand ■ Gesprächsförderer und Gesprächsstörer ■ Bedeutung nonverbaler Kommunikation
Frühwarnindikatoren	
Werte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identitätspyramide
Zum Abschluss	



Der Follow-up-Tag

Start in den Tag	
Rückblick	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ihre Erfahrungen in der Praxis
Ihre Themen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Themen/Wünsche des heutigen Tags ■ Reihenfolge festlegen
Besprechungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besprechungen leiten, informieren ■ Erfolgsfaktoren für Projekt-Besprechungen ■ Teilnehmer und Rollen ■ Bedürfnisse des Teams
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzen von Vertrauen ■ Grenzen von Vertrauen ■ Ethik der zweiten Chance
Verteilte Teams	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verteilte Teams führen – Herausforderungen und Lösungsansätze ■ Anforderungen an die Beteiligten
Weitere Übungen	
Fortsetzung: Schwierige Gespräche führen	
Abschluss des Follow-up	

Das Trainingskonzept ist so aufgebaut, dass Sie es sehr leicht und schnell umsetzen können. Sie können, je nach Zeitvorgabe durch den Auftraggeber, die einzelnen Bausteine nach Bedarf zusammenstellen und einzelne Blöcke herausnehmen oder umstellen. Dabei ist es sinnvoll, sich am Bedarf der Teilnehmer zu orientieren. Die Datei **Trainingsablauf** bietet Ihnen das Design für zwei dreitägige Ablaufvarianten sowie für einen Follow-up-Tag.



DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK

Das Trainingsablauf

Sie finden im Dokument **Trainingsablauf** eine detailliert beschriebene, vielfach erprobte Ausarbeitung, wie Sie zeitlich und inhaltlich das Seminar „Projekt-Teams erfolgreich führen“ als mehrtägiges Seminar von bis zu 6 Tagen plus Follow-up gestalten können. Das Trainingsdesign lässt sich entweder als „Blaupause“ umsetzen oder kann Ihnen als methodisch-didaktische Grundlage für Ihre eigene Zusammenstellung dienen. Die Zeitangaben sind ungefähre Angaben.

Sie erfahren u. a., welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Teilnehmerunterlagen Ihnen das Trainingskonzept für jede Lerneinheit zur Verfügung stellt. Da die Begriffe verlinkt sind, können Sie durch Anklicken die dazugehörigen Unterlagen zu jedem Trainingsmodul direkt öffnen, ansehen und ausdrucken.

Beachten Sie hierbei: Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z. B. das Konzept auf Ihre Anforderungen zuzuschneiden), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

Die PowerPoint-Charts

Mit der **PowerPoint-Präsentation** können Sie das gesamte Seminar gestalten. Je nach Geschmack können Sie die Folien präsentieren oder die Dateien als „roten Faden“ für die eigene Orientierung einsetzen. Die meisten vorgeschlagenen Visualisierungen können Sie selbstverständlich ebenso auf Pinnwände und Flipcharts übertragen beziehungsweise gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeiten. Das regt die Beteiligung an, ist abwechslungsreicher und erleichtert unerfahrenen Seminarteilnehmern das Verständnis.

Im Notizbereich finden Sie Trainerhinweise, O-Töne für die Anmoderation, Beispiele, Zeitvorgaben, Ergänzungen und Tipps. Dort finden Sie auch die Verweise auf zusätzliche Dateien, die das Konzept für Sie bereithält. Die Dateien, auf die Bezug genommen werden, sind in Spitzklammern (<...>) dargestellt. Während der Präsentation können Sie die Notizen nur über einen zweiten Bildschirm einsehen. Falls dieser nicht zur Verfügung steht, drucken Sie die Notizen vor dem Seminar aus.

Achten Sie bei der PowerPoint-Präsentation darauf, dass Sie eine ausreichend große Leinwand zur Verfügung haben. Das Trainingskonzept ist so aufgebaut, dass Sie einiges über PowerPoint präsentieren können. Es ist allerdings so aufgebaut, dass ca. 70 % der Veranstaltung aus Übungsanteilen bestehen sollte. Es empfiehlt sich daher, während des Seminars die

Soziale Rollen im Team

Start in den Tag

Stichwort
Motivation

Wenn zwei sich
streiten

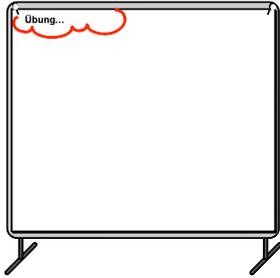
Fortsetzung:
Schwierige
Gespräch führen

Soziale Rollen im
Team

Kommunikation 2

Zum Abschluss





Übung: Soziale Rollen

Start in den Tag

Stichwort
Motivation

Wenn zwei sich
streiten

Fortsetzung:
Schwierige
Gespräch führen

Soziale Rollen im
Team

Kommunikation 2

Zum Abschluss

- Bitte bilden Sie fünf Gruppen. Jede Gruppe wählt eine der Rollen
- Jede Gruppe trägt auf einem Flipchart zusammen:
 - Was ist klasse oder wertvoll an der Rolle?
 - Was nervt?
 - Was verlangt die Rolle vom Projektleiter (bei den Rollen Mahner, Clown, Denker, Arbeitstier)? oder Was verlangt die Rolle vom Team (beim Macher)?

Übung
Soziale Rollen im Team

- Fünf Gruppen!
- Jede Gruppe wählt eine Rolle aus
 - Macher
 - Mahner
 - Clown
 - Denker
 - Arbeitstier
- und beantwortet die Fragen
 - * Was ist Klasse an der Rolle oder wertvoll?
 - * Was nervt?
 - * Was braucht die Rolle { vom PL
vom Team



Soziale Rollen im Team (Forts.)

Start in den Tag

Stichwort
Motivation

Wenn zwei sich
streiten

Fortsetzung:
Schwierige
Gespräch führen

Soziale Rollen im
Team

Kommunikation 2

Zum Abschluss

- Die sozialen Rollen entstehen in ihrer Ausprägung bevorzugt, wenn Teams „unter Druck“ geraten.
- Die jeweilige Rolle ist kein Charakterzug, sondern nur eine temporäre Rollenausprägung!
- Jede Rolle hat ihre Funktion im Team und wird benötigt.
- Das Verhalten des Projektleiters bestimmt, ob eine Rolle „geschickt“ oder „ungeschickt“ in Szene gesetzt wird.
- Die Rollen gibt es selten „in Reinkultur“. In kleinen Projekt-Teams übernehmen einzelnen Personen oft mehrere Rollen.



Soziale Rollen im Konfliktfall

Start in den Tag

Stichwort
Motivation

Wenn zwei sich
streiten

Fortsetzung:
Schwierige
Gespräch führen

Soziale Rollen im
Team

Kommunikation 2

Zum Abschluss

Menschen gehen Konflikte unterschiedlich an: Der **Clown** weicht ihnen aus, wann immer es möglich ist. Der **Zuarbeiter** wird sich ebenfalls gern „drücken“. Der **Denker** zieht sich in seinen fachlichen Elfenbeinturm zurück und versteht kaum, wovon Sie oder die anderen reden. Konflikte passen eigentlich auch nicht so recht in sein Weltbild, denn sie lassen sich nicht mit Denken lösen. Der **Mahner** geht dagegen Konflikte mutig an, gehört es doch zu seinem Job, auf Probleme hinzuweisen und sich dadurch nicht unbedingt beliebt zu machen. Und für den **Macher** sind Konflikte nur eine der vielen Herausforderungen, die es im erfolgreichen Team zu meistern gilt. Er geht sie deshalb mutig an.



Persönliches Erfahrungslernen: Soziale Rollen im Team

Start in den Tag

Stichwort
Motivation

Wenn zwei sich
streiten

Fortsetzung:
Schwierige
Gespräch führen

Soziale Rollen im
Team

Kommunikation 2

Zum Abschluss

Mein persönlicher Praxistransfer ist:

Und: Worauf will ich in der
Zusammenarbeit meiner
Teammitglieder besonders
achten?

Oder: Worauf muss ich bei der
Teamzusammensetzung
besonders achten?

Mein persönlicher Praxistransfer ist:

Soziale Rollen

Beschreibung

Die Teilnehmer reflektieren, was das Gute und was das Störende an den sozialen Rollen ist.

Aufgabenstellung

- Bitte bilden Sie fünf Gruppen. Jede Gruppe wählt eine der Rollen:
 - Macher
 - Mahner/Bremser
 - Clown
 - Denker
 - Arbeitstier
 - (Die Rolle „Sündenbock“ wird später im Plenum besprochen.)
- Jede Gruppe trägt auf einer Pinnwand oder einem Flipchart zusammen:
 - Was ist klasse oder wertvoll an der Rolle? (die Stärken der Rolle)
 - Was nervt? (die Schwächen der Rolle)
 - Was braucht oder verlangt die Rolle vom Projektleiter (bei den Rollen „Mahner“, „Clown“, „Denker“, „Arbeitstier“)? oder Was braucht die Rolle vom Team (beim „Macher“)?

Präsentation

- Präsentation der Gruppenergebnisse, wobei die anderen Gruppen noch ergänzen können.
- Diskussion über den „Sündenbock“, der immer dann in Erscheinung tritt, wenn das Team Konflikte nicht selbst lösen kann.
- Weitere Diskussionsmöglichkeiten:
 - Wie sieht das Konfliktverhalten der einzelnen sozialen Rollen aus?
 - Wen kann man gut zusammen in einem Zimmer arbeiten lassen?
 - Wer kann gut welche Aufgaben übernehmen?
 - Was passiert, wenn mehrere Personen die gleiche Rolle besetzen: z.B. 2 „Macher“, 3 „Mahner“, 3 „Clowns“, 4 „Denker“, x „Zuarbeiter“ ...?
 - Was passiert, wenn eine Rolle im Team fehlt?
 - „Mahner“ = Zweiter Mann im Team, weil er dem „Macher“ Grenzen setzt.
 - Für die Teilnehmer: Meine persönliche „Lieblings“-Rolle.
 - Optional in Einzelarbeit: Was sind die bevorzugten sozialen Rollen meiner einzelnen Teammitglieder? Woran mache ich das fest?

Zeitbedarf

- Für die Gruppenarbeit: ca. 10-15 Min.
- Für die Präsentation mit anschließender Diskussion max. 30 Min.

Material

- Flipchart <Uebung Soziale Rollen>
- Pinnwand
- Stifte und Papier für die Einzelarbeit

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen