

Sabine Niodusch

Projektleiter-Trainings erfolgreich leiten

**Der Seminarfahrplan –
Soft Skills für den Projektalltag**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Inhalt

Ihr Reiseantritt – Worum geht es?.....	7	Grenze des Führens als Projektleiter	77
Der Seminarfahrplan:		Persönlicher Praxistransfer	81
Projekt-Teams erfolgreich führen –		Definition Team	83
Grundlagenseminar		Phasen der Teamentwicklung	87
Vor Seminarbeginn	22	Parallele Übungen:	
Der erste Seminartag	27	– Phasen der Teamentwicklung	
Ankommen, Begrüßung und Vorstellung		– Teamerfolgskfaktoren.....	92
des Trainers	28	Phasen der Teamentwicklung: Dividing	98
Übung: Vorstellungsrunde der Teilnehmer	32	Was ein Team zusammenhält	100
Organisatorisches.....	36	Persönlicher Praxistransfer	102
Ziele der Veranstaltung	40	Feststellen, ob und wie viele Rollenspiele	
Inhalte der Veranstaltung	41	oder Fallarbeiten für die Folgetage	
Übung: Weizenbiertglas	45	anstehen	102
Kompetenzen des Projektleiters.....	51	Einzelarbeit: Schwierige Praxisfälle	
Unterschied Führen und Managen	54	aufschreiben	104
Führungsstile	57	Blitzlicht: Feedback, Wünsche und	
Optional: Führungsstile übertrieben		Anregungen für den Folgetag	106
vormachen.....	61	Der zweite Seminartag	109
Übung: Typische Sätze des Projektleiters.....	64	Ausblick auf den Tag	110
Stufen der teamorientierten Führung	66	Übung: Welche Kommunikations-	
Warming-up nach der Mittagspause.....	68	instrumente kennen Sie?.....	112
Parallele Übungen:		Win-win-Kommunikation	114
– Führung durch andere Projektleiter		Zuhören: Schwerpunkt auf	
– Rolle Projektleiter.....	71	Umschreibendes Zuhören	116
Übung: Was zu guter Führung als		Übung: Umschreibendes Zuhören	119
Projektleiter dazugehört	75	Fragearten	123
		Übung: Fragen stellen.....	126
		Ich/Du-Botschaften	128

Übung: Deeskalation mit Ich-Botschaften.....	130	Übung: Projektleiter als Konfliktmoderator und Feedback.....	197
Persönlicher Praxistransfer	133	Übung: Rollenspiel oder Triadengespräch oder Fallarbeit.....	202
Eisberg-Modell	133	Persönlicher Praxistransfer	202
Johari-Fenster	135	Soziale Rollen in Teams	203
Feedback-Regeln	137	Übung: Soziale Rollen in Teams	205
Optionale Übung: Kurzes Feedback	141	Persönlicher Praxistransfer	211
Wertschätzung und Lenkung.....	143	Konstruktiver Umgang mit Killerphrasen.....	212
Übung: Klare Ansage ans Team.....	146	Übung: Umgang mit Killerphrasen	215
Persönlicher Praxistransfer	149	Persönlicher Praxistransfer	216
Gesprächsleitfaden für schwierige Gespräche	150	Abgleich mit den Wünschen der Teilnehmer vom ersten Tag	217
Sammeln der schwierigen Praxisfälle der Teilnehmer	154	Transfersicherung für jeden Einzelnen	219
Übung: Schwierige Gespräche vorbereiten.....	158	Abschlussrunde: Feedback und Trainingsbeurteilungen	221
Übung: Schwieriges Gespräch führen, Rollenspiel und Feedback.....	161		
Variante: Rollenspiel in Kleingruppen.....	166		
Fallarbeit als Ergänzung zum Rollenspiel.....	168		
Übung: Schwieriges Gespräch, Rollenspiel und Feedback.....	170		
Persönlicher Praxistransfer	170		
Kurze Zusammenfassung des Tages	170		
Blitzlicht: Feedback, Wünsche und Anregungen für den Folgetag	171		
Der dritte Seminartag	173		
Ausblick auf den Tag	174		
Übung: Motivation	176		
Motivation nach Herzberg und nach Sprenger	178		
Optionale Übung: Wollen – Können – Dürfen	184		
Persönlicher Praxistransfer	185		
Sachkonflikt versus Beziehungskonflikt: Wo genau ist der Zankapfel?	186		
Projektleiter als Konfliktmoderator.....	188		
Fälle sammeln für Triadengespräche der Teilnehmer	193		
Optionale Übung: Triadengespräche vorbereiten	195		
		Der Seminarfahrplan: Projekt-Teams erfolgreich führen – Vertiefungsseminar	
		Vor Seminarbeginn.....	224
		Der vierte Seminartag	227
		Begrüßung	228
		Übung: Stimmungsbarometer.....	230
		Organisatorisches.....	231
		Ihre bisherigen Erfahrungen in der Praxis	232
		Inhalte und die besonderen Wünsche der Teilnehmer integrieren	234
		Übung: Delegieren	237
		Übung: Was kann der Projektleiter delegieren?	240
		Delegieren	242

Persönlicher Praxistransfer	243	Wahrnehmungskanäle	297
Aktives Zuhören	244	Übung: Wahrnehmungskanäle	300
Übung: Aktives Zuhören	247	Persönlicher Praxistransfer	301
Übung: Fragen einordnen	249	Kurze Zusammenfassung des Tages und Blitzlicht	301
Visualisieren	252		
Übung: Visualisieren	254		
Persönlicher Praxistransfer	255		
Werte- und Entwicklungsquadrat	256	Der sechste Seminartag	303
Übung: Werte- und Entwicklungsquadrat	259	Ausblick auf den Tag	304
Übung: Feedback geben	261	Übung: Auf der Erlebnis-Ebene – ein Projekt	306
Persönlicher Praxistransfer	262	Ergänzende Hinweise zur Kommunikation	310
Sammeln der Praxisfälle der Teilnehmer	263	Übungen: Rollenspiele oder Triadengespräche – alternativ Fallarbeiten	314
Übung: Schwierige Gespräche und Triadengespräche vorbereiten	263	Persönlicher Praxistransfer	314
Kurze Zusammenfassung des Tages und Blitzlicht	263	Übung: Wenn es im Projekt nicht läuft – Frühwarnindikatoren	315
		Persönlicher Praxistransfer	316
Der fünfte Seminartag	265	Identitätspyramide, Werte und „Spielregeln“	317
Ausblick auf den Tag	266	Übung: Werte	319
Übungen: Rollenspiele, Triadengespräche oder Fallarbeiten	268	Persönlicher Praxistransfer	320
Persönlicher Praxistransfer	268	Abgleich mit den Wünschen der Teilnehmer vom vierten Tag	321
Lob und Anerkennung	269	Transfersicherung für jeden Einzelnen	323
Übung: Anerkennung	273	Abschlussrunde: Feedback und Trainingsbeurteilungen	325
Persönlicher Praxistransfer	274		
Übung: Anforderungen an den Projektleiter	275		
Persönlicher Praxistransfer	276		
Übung: Passende und unpassende Gedanken und Einstellungen	277		
Persönlicher Praxistransfer	278		
Riemann-Thomann-Modell	279		
Übung: Alle Teilnehmer ordnen sich selbst in das Riemann-Thomann-Modell ein	285		
Übung: Alle Teilnehmer ordnen ihre Teammitglieder in das Riemann-Thomann- Modell ein	290		
Persönlicher Praxistransfer	291		
Vier Seiten einer Nachricht	292		
Übung: Vier Seiten einer Nachricht	295		

Der Seminarfahrplan: Projekt-Teams erfolgreich führen – Follow-up-Tag	
Vor Seminarbeginn	330
Der Follow-up-Tag	332
Begrüßung	332
Übung: Stimmungsbarometer.....	334
Übung: Meine persönlichen Höhen und Tiefen	337
Alternativ-Übung: Was ist in der Zwischenzeit beruflich und bei Ihnen im Unternehmen passiert?	339
Organisatorisches.....	340
Ihre bisherigen Erfahrungen in der Praxis	340
Inhalte: Ihre Themen und Wünsche für den heutigen Tag	341
Sammeln der Praxisfälle der Teilnehmer	343
Besprechungen leiten und informieren	343
Vertrauen	348
Verteilte Teams führen	351
Übung: Projektleiter stellt sich seinem neuen Projekt-Team vor	355
Übung: Meine „Knöpfe“	358
Übung: Schwierige Gespräche und Triadengespräche vorbereiten	360
Übungen: Rollenspiele und Triadengespräche, alternativ Fallarbeiten	360
Optionale Übung: Dankeschön-Ritual.....	361
Transfersicherung für jeden Einzelnen	362
Abschlussrunde: Feedback und Trainingsbeurteilungen.....	363
Stichwortverzeichnis	365



Ihr Reiseantritt – Worum geht es?

Herzlich willkommen,

dieses Buch wird Sie dabei unterstützen,

- ▶ ein dreitägiges Grundlagenseminar zum Thema „Projekt-Teams erfolgreich führen“ zu leiten.
- ▶ Außerdem können Sie ein Vertiefungsseminar von bis zu drei Tagen zum Thema halten
- ▶ sowie einen Follow-up-Tag.

Es geht in diesem Buch ausschließlich um das Training von sozialer Kompetenz, um die Soft Skills, die ein Projektleiter braucht, um ein Projekt erfolgreich zu leiten. Das gesamte Methodenrepertoire des Startens und Steuerns von Projekten wird bei Teilnehmern und Trainern vorausgesetzt, ist es doch eine wesentliche Grundlage für das erfolgreiche Gelingen eines Projektes.

Dieses Buch ist aufgebaut wie ein Fahrplan, ein Seminarfahrplan, der Sie detailliert durch die einzelnen Trainingstage führen wird. Sie erhalten je Trainingsbaustein eine kurze Orientierung, die Ihnen einen Überblick gibt, dann folgt eine Erläuterung, oft visuell unterstützt durch die im Training verwendeten Flipcharts. In vielen Bausteinen finden Sie besondere Hinweise und Varianten.

Der Fahrplan ist praxiserprobt, Sie können sich also darauf verlassen, dass alle Übungen mehrfach durchgeführt wurden.

Der Seminarfahrplan zielt darauf ab, die einzelnen Trainingstage lebendig zu gestalten. Die Teilnehmer erhalten den notwendigen Input und erproben diesen sofort anschließend. Damit liegt der Schwerpunkt des Trainings eindeutig auf den praktischen Anwendungen, die Theorie wird auf das Notwendige reduziert.

Sie können den Seminarfahrplan von vorn bis hinten lesen und, wenn Sie wollen, ihn in dieser Reihenfolge für sich nutzen. Sie können sich alternativ die Trainingsbausteine auswählen, die Sie konkret brauchen. Dabei sollten Sie beachten, dass einige Inhalte und Übungen methodisch aufeinander aufbauen und die Teilnehmer entsprechende Voraussetzungen brauchen. Sie können, je nach Wunsch des Auftraggebers und den Kenntnissen der Teilnehmer, Ihren eigenen Seminarfahrplan ableiten.

Viel Spaß und viel Erfolg wünsche ich Ihnen dabei.

Sabine Niodusch

Dankeschön

Am Entstehen dieses Buches haben viele Menschen mitgewirkt. Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank. Herausheben möchte ich

- ▶ alle meine Kunden, die mir die Möglichkeit gegeben haben, alle vorgestellten Instrumente und Übungen in ihren Unternehmen in Workshops und Trainings zu erproben und zu verfeinern,
- ▶ alle meine Teilnehmer, die in geduldiger, oft nerviger Kleinarbeit mit den vorgestellten Instrumenten und Übungen in den Trainings an sich selbst als Projektleiter gefeilt haben,
- ▶ alle Trainer-Kollegen, die den Übungen und dem Ablauf oft den letzten Feinschliff gegeben haben,
- ▶ insbesondere Katja Wonerow, die beim Korrekturlesen noch einmal alle Übungen genauestens überprüft hat,
- ▶ den Verlag managerSeminare, besonders Ralf Muskatewitz, der das Erscheinen dieses Buches ermöglicht hat.

Phasen der Teamentwicklung

15:40 Uhr

Orientierung

Ziel

- ▶ Die Teilnehmer kennen die einzelnen Phasen der Teamentwicklung mit ihren Höhen und Tiefen.

Zeit

- ▶ 25 Minuten

Material

- ▶ Flipchart
- ▶ Pinnwand

Überblick

- ▶ Vortrag, Diskussion
- ▶ Höhen und Tiefen im Projekt
- ▶ Phasen der Teamentwicklung

Erläuterungen

Da es mit zu den Aufgaben des Projektleiters gehört, ein Team zu formen, sind Kenntnisse über die Phasen der Teamentwicklung unbedingt notwendig. Eines der bekanntesten Erklärungsmodelle liefert der US-amerikanische Psychologe Bruce Tuckman: das Phasenmodell.

Vorgehen

Der Trainer stellt das Flipchart „Höhen und Tiefen im Projekt“ vor und führt damit in das Modell der Teamphasen von Tuckman ein: „Kennen Sie diese Kurven?“ Eine Frage, die bei den Teilnehmern meist eine interessante Diskussion auslöst.

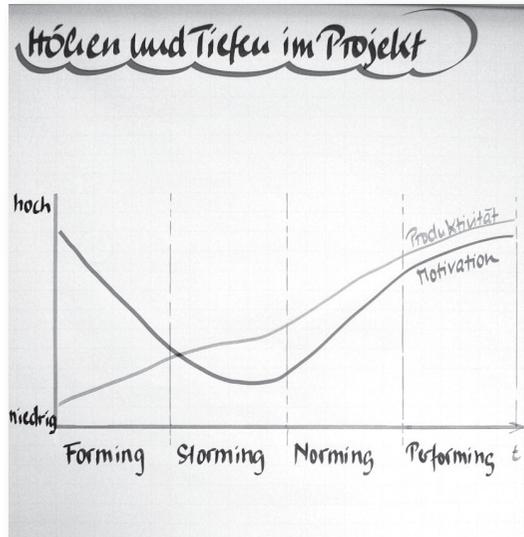


Abb.: Flipchart „Höhen und Tiefen im Projekt“

ein: „Kennen Sie diese Kurven?“ Eine Frage, die bei den Teilnehmern meist eine interessante Diskussion auslöst.

„Jedes Projekt-Team, das neu zusammengestellt wird, geht durch ‚das Tal der Tränen‘. Die Intensität, Schwere und Länge dieser Konfliktphase hängt von den beteiligten Personen ab.

Daher: wann immer möglich, sollte man mit Personen, die sich kennen, zusammenarbeiten – im Sinne von ‚Never change a running team‘.

Erfahrungsgemäß ist die Produktivität eines (neuen) Projekt-Teams am Anfang des Projekts nicht sonderlich hoch, das Team ist mit sich selbst beschäftigt. Daher empfiehlt es sich, einfache Aktivitäten an den Anfang des Projekts zu legen, damit das Projekt-Team schnell erste Erfolge erzielen kann (‚Quick Wins‘) und so Vertrauen gewinnt.

*Wenn ein Team erstmalig zusammenkommt, durchläuft es zunächst die **Forming-Phase**, in der jeder seine Schokoladenseite zeigt. Man ist höflich, beschnuppert sich, erste Vorurteile können jedoch gedanklich schon gebildet werden. Die Erwartungen an das Projekt, an den Projektleiter, an die anderen sind groß und müssen nicht unbedingt mit der Realität übereinstimmen. Alles was der Projektleiter in dieser Phase vormacht, machen die Teammitglieder nach – er ist hier ganz klares Leitbild. In diese Phase gehört die Kick-off-Veranstaltung, die bei einem Projekt immer gemacht werden sollte.*

*Da niemand immer nur seine Schokoladenseite zeigen kann und gleichzeitig die ‚Macken‘ des anderen ignorieren kann, muss es irgendwann ‚knallen‘ – willkommen in der **Storming-Phase**. Die Illusionen der Forming-Phase zerplatzen endgültig. Unzufriedenheit macht sich breit und der andere ist daran schuld! Typisch sind Streitereien um Nebensächlichkeiten: Fenster auf – Fenster zu, fehlendes Papier im Drucker, fehlender Kaffee (eine Katastrophe!) und Besitzansprüche: mein Kaffeebecher, meine Test-Umgebung, mein Drucker, ... Der Projektleiter soll es schlichten – und er ist gut beraten, dies nicht zu tun, denn sonst lernt das Team nie, Konflikte selbst zu lösen. Außerdem wird an seinem Stuhl auch kräftig gesägt und andere Machtansprüche werden sichtbar. Diese Phase ist für alle Beteiligten anstrengend, oft unangenehm. Eigentlich wollen alle ‚da schnell heraus‘.*

In dieser Phase ist es wichtig, dass der Projektleiter präsent ist, immer wieder auf das Projektthema hinweist und bei Bedarf Einzelgespräche mit Teammitgliedern führt. Er muss dafür sorgen, dass Konflikte ausgeglichen werden und eben nicht unter den Teppich gekehrt werden, denn

Phase	Worum geht's?	Was wir tun ...	Projektleiter
Forming Orientierungsphase	Wer sind wir?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ beschnuppern, abtasten ▶ Eindrücke sammeln ▶ sich bekannt machen ▶ Vorstellungsrunde ▶ höflicher Kontakt ▶ Vorurteile bilden 	Leitbild
Storming Konfliktphase	Wie setze ich mich durch?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ andere Standpunkte werden sichtbar ▶ denken in Hierarchien ▶ persönliche Grenzen abstecken ▶ soziale und funktionale Rollenbildung ▶ unterschiedliche Werte werden sichtbar ▶ fetzen, streiten, diskutieren 	Wird infrage gestellt
Norming Konsolidierung	Wie wollen wir eigentlich miteinander umgehen?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Regeln vereinbaren ▶ Rollen festlegen ▶ Team wächst zusammen ▶ Vertiefung der Zusammenarbeit/Beziehung 	Integriert oder isoliert
Performing Zusammenarbeit	Wie lösen wir unsere Aufgabe am besten?	<ul style="list-style-type: none"> ▶ internes Netzwerk ▶ konstruktiver Informationsaustausch ▶ Transparenz von Informationen/ Entscheidungen ▶ Gruppeninteresse vor Eigeninteresse 	Situativer Führungsstil

dies würde sich im weiteren Verlauf des Projektes fatal auswirken. Erfahrungsgemäß ist die Produktivität in dieser Phase eher dürftig.

Es kann sein, dass Personen innerhalb eines Team überhaupt nicht zu einander passen und definitiv nicht zusammenarbeiten können. Dann müssen hier personelle Umbesetzungen vorgenommen werden. Dies gehört unbedingt zu den Rechten des Projektleiters, ein Schönreden der Situation und ein Festhalten an ursprünglich Geplantem würden sich im weiteren Verlauf des Projektes als schädigend erweisen.

*Irgendwann stellen sich die Teammitglieder die Frage ‚Wie wollen wir denn eigentlich miteinander umgehen?‘ – ein Zeichen dafür, dass der Schritt in die **Norming-Phase** ansteht. Das Team gibt sich hier selbst*

Regeln. Auch werden Sanktionen bei Nichteinhaltung vereinbart und untereinander überprüft. Das Team ist jetzt so weit, dass es auch Ergebnisse produzieren und gemeinsam zusammenarbeiten will. Der Projektleiter kann sich jetzt wieder darauf konzentrieren, das Projekt inhaltlich voranzubringen, sofern er integriert ist. Andernfalls wird ihn niemand mehr im Projekt ernst nehmen und ein informeller Projektleiter hat sich bereits herauskristallisiert. Dies hängt davon ab, wie der Projektleiter sich in der Storming-Phase verhalten hat.

*Sobald die Regeln der Norming-Phase funktionieren, macht das Team den ersehnten Schritt in die **Performing-Phase**. Die Teammitglieder kommen jetzt gern zusammen, unterstützen sich, tauschen Informationen aus, arbeiten und entscheiden lösungsorientiert und bringen qualitativ und quantitativ hochwertige Leistungen – mehr als es ein Einzelner zu schaffen vermag. Wirklich beeindruckend sind Situationen, in denen Einzelne ihr Eigeninteresse dem der Gruppe unterordnen, z.B.: ‚Eigentlich wollte ich jetzt zum Sport. Aber sei’s drum, der Test der neuen Software ist jetzt wichtiger. Lasst ihn uns gemeinsam machen.‘ Der Projektleiter kann seinen Führungsstil jetzt an die Erfordernisse der Situation anpassen.*

Doch Vorsicht – das ist kein Grund für den Projektleiter, mit seiner Aufmerksamkeit nachzulassen. Denn die kleinste Veränderung der personellen Zusammensetzung im Team oder auch der Rahmenbedingungen hat zur Folge, dass das Team wieder von vorne beginnt, die vier Phasen werden erneut durchlaufen. Mit welcher Geschwindigkeit dies geschieht, hängt immer von den Teammitgliedern und der Dramatik und Dynamik des eingetretenen Ereignisses ab.“

Typische Gesetzmäßigkeiten

- ▶ Diese Phasen der Teamentwicklung werden immer durchlaufen, wenn sich ein Team bildet (zumindest die beiden ersten).
- ▶ Veränderte Rahmenbedingungen zwingen (oft) zum erneuten Durchlaufen der einzelnen Phasen.
- ▶ Die Phasen können unterschiedlich lange dauern.
- ▶ Die Phasen können nicht übersprungen werden, auch wenn der Projektleiter das gerne hätte.

Wichtig ist, dass der Projektleiter die Phasen wahrnimmt und sie im Rahmen seiner Möglichkeiten unterstützt.

Hinweise

Gelegentlich ist den Teilnehmern auch der Begriff der Teamentwicklungsuhr (B. W. Tuckman) bekannt: je ein Viertel eines Kreises nehmen die Phasen Forming – Storming – Norming – Performing ein und werden im Uhrzeigersinn durchlaufen, manchmal mehrfach.

Die Abschlussphase, auch „Dividing“-Phase genannt, wird nach der folgenden Übung erklärt.

Literatur

- ▶ Heckner, Kathrin & Keller, Evelyne: Teamtrainings erfolgreich leiten. managerSeminare, 2010.
- ▶ Große Boes, Stephanie & Kaseric, Tanja: Trainer-Kit. managerSeminare, 2014.
- ▶ Leão, A. (Hrsg.): Trainer-Kit Reloaded. managerSeminare, 2014.

16:05 Uhr

Parallele Übungen: – Phasen der Teamentwicklung – Teamerfolgskfaktoren

In diesem Abschnitt werden wieder zwei Übungen parallel durchgeführt. Der Trainer skizziert beide Übungen kurz und bittet dann die Teilnehmer, sich einer der drei Gruppen zuzuordnen.

- ▶ Gruppe 1 wählt die Phasen „Forming“ und „Storming“
- ▶ Gruppe 2 wählt die Phasen „Norming“ und „Performing“
- ▶ Gruppe 3 macht die Übung „Teamerfolgskfaktoren“ (s. Seite 95 ff.)

Übung: Phasen der Teamentwicklung

Orientierung

Ziel

- ▶ Die Teilnehmer reflektieren, wie sie als Projektleitung die einzelnen Phasen der Teamentwicklung positiv unterstützen können.

Zeit

- ▶ Für die Anmoderation: 5 Minuten
- ▶ Für die Gruppenarbeit: 20 Minuten
- ▶ Für die Präsentation: 2 x 10 Minuten
- ▶ Plus 10 Minuten für die Präsentation der Übung „Teamerfolgskfaktoren“

Material

- ▶ Pinnwand und Flipchart

Überblick

- ▶ Gruppenarbeit, Präsentation

Vorgehen

Die Teilnehmer haben sich zwei Gruppen zugeordnet. Gruppe 1 wählt die Phasen „Forming“ und „Storming“, Gruppe 2 die Phasen „Norming“ und „Performing“. Ein vorbereitetes Flipchart begleitet die Übung.

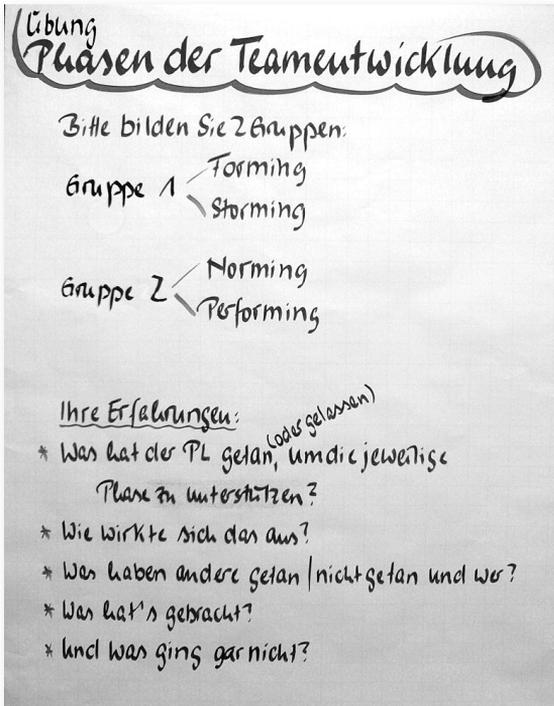
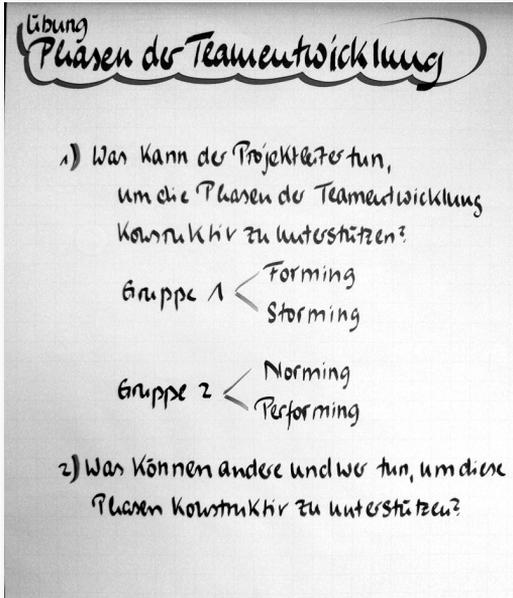


Abb.: Flipchart „Übung: Phasen Teamentwicklung“

Die beiden Gruppen beantworten die folgenden Fragen, skizzieren selbst erlebte Praxisbeispiele aus den gewählten Phasen und notieren die Ergebnisse direkt auf der Pinnwand:

- ▶ Was hat der Projektleiter getan (oder gelassen), um die jeweilige Phase zu unterstützen?
- ▶ Wie wirkte das?
- ▶ Was haben andere getan/nicht getan und wer? Und was hat es gebracht?
- ▶ Was ging gar nicht? (Welches Verhalten oder welche Handlungen waren absolut kontraproduktiv für das Projekt und/oder das Projekt-Team?)



Varianten

Wenn die Teilnehmer schon erfahrene Projektleiter sind, bietet sich die folgende Variante an:

Abb.: Flipchart „Übung: Phasen Teamentwicklung Variante“

Die Gruppenzusammensetzung bleibt gleich, lediglich die Fragestellungen reduzieren sich:

- ▶ Was kann der Projektleiter tun, um die jeweilige Phase konstruktiv zu unterstützen?
- ▶ Was können andere tun und wer, um die jeweilige Phase konstruktiv zu unterstützen?

Die Zeit für die Präsentation kann dann auf 2 x 15 Minuten ausgedehnt werden, da die Teilnehmer ihre bisherigen Erfahrungen üblicherweise mit den Ergebnissen der Gruppenübung abgleichen und diskutieren möchten.

Übung: Teamerfolgskfaktoren

Orientierung

Ziel

- ▶ Die Teilnehmer reflektieren die Teamerfolgskfaktoren.

Zeit

- ▶ Für die Gruppenarbeit: 20 Minuten
- ▶ Für die Präsentation: 10 Minuten
- ▶ Plus Ergänzungen von den anderen Gruppen

Material

- ▶ Pinnwand

Überblick

- ▶ Gruppenarbeit, Präsentation
- ▶ Die Gruppe diskutiert, was ein „Dreamteam“ kennzeichnet. Dabei gilt es zu unterscheiden, was
 - jeder Einzelne ins Team mitbringen muss,
 - das Team hat oder ist,
 - wie das Thema gestaltet ist
 - und was das Umfeld ausmacht oder anbietet.
- ▶ Die Ergebnisse werden direkt auf der Pinnwand notiert.

Vorgehen

Diese Übung ist an das Vierfaktorenmodell der Themenzentrierten Interaktion (TZI) angelehnt, als deren Begründerin Ruth Cohn gilt. Falls die Teilnehmer sehr neugierig oder „vom Fach“ sind, kann der Trainer erklären, aus welchem Kontext das Modell abgeleitet ist.

Hierfür nutzt er die vorbereitete Pinnwand.

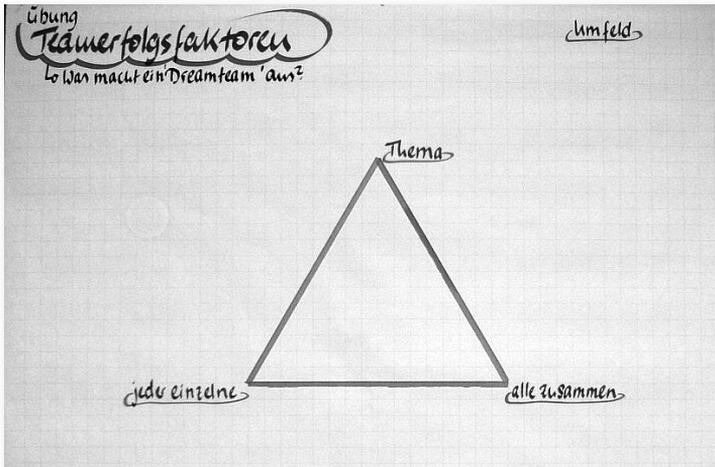


Abb.: Pinnwand
„Übung: Teamerfolgskriterien“

„Was kennzeichnet für Sie ein ‚Dreamteam‘? Schauen Sie auch gern auf Erfolgsteams aus dem Sport: Fußball, Basketball, ... was macht diese Teams aus? Was bringt jeder Einzelne mit, was machen alle zusammen? Wie ist das Thema, wie das Umfeld aufgestellt? Gerade das Umfeld beleuchten Sie bitte hinsichtlich Unterstützung oder Verweigerung.“

Nun diskutiert die Übungsgruppe, was ein „Dreamteam“ ausmacht und sammelt dazu Punkte auf der Pinnwand, die sie im Gesamtplenum vorstellt.

Hinweise

Damit der Trainer hier schon Ideen für die zu erwartenden Ergebnisse hat, seien einige Beispiele aufgeführt:

Jeder Einzelne:

- ▶ Lust auf Zusammenarbeit
- ▶ Lust auf Engagement
- ▶ Lust, sich für das Team einzusetzen
- ▶ Eigenmotivation und positive Einstellung
- ▶ konfliktfähig und belastbar
- ▶ ziel- und lösungsorientiert
- ▶ verantwortungsbereit
- ▶ ...

Das Team:

- ▶ unterschiedliches Know-how
- ▶ nutzen Synergie untereinander
- ▶ kooperationsbereit
- ▶ puffert Ausfälle
- ▶ gegenseitige Unterstützung
- ▶ gleicher Informationsstand
- ▶ ...

Das Thema:

- ▶ interessant
- ▶ bringt einen weiter
- ▶ sinnvoll
- ▶ klar abgegrenzt
- ▶ realisierbar
- ▶ realistisch
- ▶ ...

Das Projektumfeld:

- ▶ klarer Auftrag
- ▶ klare Rahmenbedingungen
- ▶ Unterstützung
- ▶ positive PR
- ▶ stellt ausreichend Ressourcen zur Verfügung
- ▶ ist am Projekterfolg interessiert
- ▶ Anerkennung
- ▶ ...

16:55 Uhr

Phasen der Teamentwicklung: Dividing

Orientierung

Ziel

- ▶ Die Teilnehmer kennen die Abschlussphase der Teamentwicklung, die am Ende eines Projektes genau einmal durchlaufen wird.

Zeit

- ▶ 5 Minuten

Material

- ▶ -

Überblick

- ▶ Vortrag, Diskussion
- ▶ Abschlussphase eines Projektes
- ▶ Close-down-Veranstaltung

Erläuterungen

Nachdem die Teamentwicklungsphasen durchlaufen sind, sollen die Teilnehmer jetzt die letzte Phase, den Abschluss eines Projektes kennenlernen.

Vorgehen

„Ist das Projekt zu Ende, so gilt es Abschied zu nehmen von den Personen, mit denen man eine Zeit lang ‚durch dick und dünn‘ gegangen ist. Das Team durchläuft die sogenannte Dividing-Phase, die auch Adjourning-Phase oder Abschlussphase genannt wird und nur ein einziges Mal durchlaufen wird. Sie nimmt daher eine Sonderstellung ein. Hier gilt es, die Tätigkeiten zu einem geordneten Abschluss zu bringen, die Trennung vorzubereiten und durchzuführen. Bei erfolgreichen Teams kann sich hier Trauer über die Beendigung der Zusammenarbeit einstellen.“

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