

# Projektmanagement: Das Team (in Projekten)

Eine Übersicht  
Ergänzung zur PM-Basispräsentation  
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter  
Stand: 01/2018

**Vorversion**

Sie finden diese und weitere  
Präsentationen unter (→ Klick):  
<https://www.peterjohann-consulting.de/presentationen>

Alle Rechte vorbehalten. Reproduktion zum nicht-kommerziellen Gebrauch mit Quellenangabe gestattet. Reproduktion – auch auszugsweise – zum kommerziellen Gebrauch sowie der Gebrauch für Vortragszwecke sind nur mit schriftlicher Bewilligung des Verfassers gestattet.

Zusammengestellt von H. Peterjohann  
Zur Verteilung an Interessierte  
Version 0.10 vom 02.01.2018  
60 Seiten



Die „weichen Themen“ (Soft Skills) haben im Projektmanagement immer eine zentrale Rolle gespielt, jedoch kamen diese in der Ausbildung der Projektmanager eher am Rande vor. Dies hat sich in den letzten Jahren geändert, da das klassische, „harte“ Projektmanagement (Hard Skills) mit den Prozessen und Dokumenten etabliert ist, aber dennoch für sich nicht zu erfolgreichen Projekten führt.

Zu den weichen Themengebieten gehören die Disziplin „Teamentwicklung“. Für diesen Bereich werden in dieser Präsentation einige Basis-Beschreibungen und -Darstellungen geliefert. Dennoch kann hier nur ein eingeschränkter Blick auf dieses umfangreiche Gebiet gegeben werden, so dass zur Vertiefung unbedingt ergänzende Trainingskurse besucht werden sollten.

### Bitte beachten Sie:

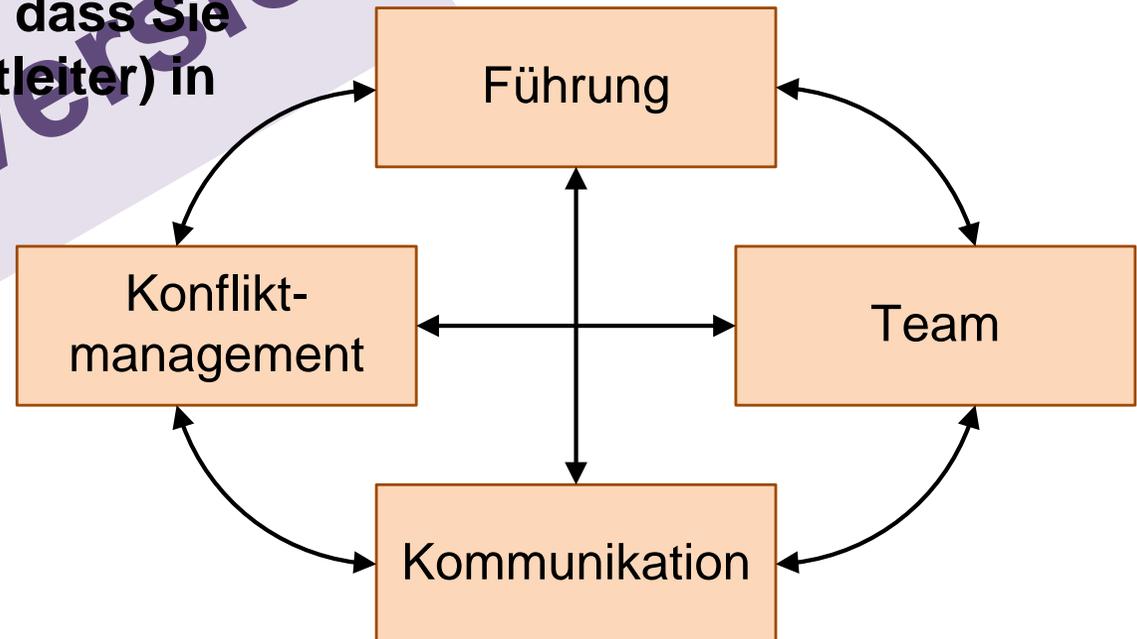
Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt jedoch die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**, die unter

<https://www.peterjohann-consulting.de/presentationen> frei herunterladbar ist.



Die hier vorgestellten Themen und Inhalte können auch unabhängig vom Projektmanagement verwendet werden. Teamentwicklung hängt stark mit der Führung, der Kommunikation und dem Konfliktmanagement zusammen: Diese Themen werden jedoch nicht in dieser, sondern in weiteren eigenständigen Präsentationen behandelt.

**Zu Ihrer Rolle in dieser Präsentation:**  
Es wird immer angenommen, dass Sie als Projektmanager (= Projektleiter) in einem Projekt tätig sind.



Einige Folien sind besonders herausgehoben, da sie vom Leser / Teilnehmer besondere Aktivitäten erwarten; folgende vier Sonderfolien gibt es:

	<p>Übung</p>	<p>Eine Übung beschreibt eine Aufgabe, die durch den Leser selbst oder besser in einer (Klein-)Gruppe gelöst werden sollte. Es wird immer eine Dauer mitangegeben, d.h. eine Zeitvorgabe, wie lange die Bearbeitung benötigen sollte. Musterlösungen existieren im Allgemeinen hierfür nicht.</p>
	<p>Fragen</p>	<p>Kontrollfragen, die zur Überprüfung des Lernziels / des Gelernten dienen und daher individuell beantwortbar sein sollten. Musterlösungen existieren, werden aber hier nicht veröffentlicht.</p>
	<p>Tipps</p>	<p>Empfehlungen und Ratschläge – zumeist unmittelbar aus der Praxis kommend.</p>
	<p>Check- liste</p>	<p>Checklisten dienen zur Überprüfung, ob „alles richtig gemacht wird“ (in konkreten Projekten). Es werden nur kurze Checklisten verwendet; Langfassungen werden hier nicht veröffentlicht.</p>



Nach dem Durcharbeiten dieser Präsentation sollten Sie folgendes Verständnis erworben haben:

- Sie kennen den Zusammenhang von Führung, Teamentwicklung und Projekterfolg
- Sie kennen die wesentlichen Merkmale von Gruppen und Teams
- Sie wissen, wie man ein leistungsfähiges Projektteam zusammenstellt
- Sie kennen die Kriterien für leistungsfähige Teams

**Zielgruppe:** Projektmanager und Projektmitarbeiter

**Voraussetzungen:** Erste Erfahrungen in Projekten

**Schwierigkeitsgrad:** Gering bis mittel



Diese Präsentation ist wie folgt gegliedert:

**Kapitel 1** stellt in knapper Form die Zusammenhänge zwischen Projektmanagement, Führung und Team vor und liefert damit den Rahmen für diese Präsentation.

Das **Kapitel 2** beschäftigt sich mit dem Entstehen eines Teams und beschreibt, was getan werden muss, um den Teamentwicklungsprozess zu fördern.

In **Kapitel 3** werden Merkmale eines funktionierenden Teams genannt und erläutert, wie ein solches Team performant gehalten wird.

Im abschließenden **Kapitel 4** wird beleuchtet, was beim Auflösen eines Teams – zum Beispiel bei Projektende – zu beachten ist.

Im **Anhang** sind die Literaturliste, die Liste mit Weblinks und Sprüche zu Teams und zur Teamentwicklung zu finden.



## Gliederung

Seite  
8-60

- |    |  |         |
|----|--|---------|
| 1. | Einleitung und Grundlagen                | 8 – 18  |
| 2. | Das Team entsteht                        | 19 – 29 |
| 3. | Das Team funktioniert                    | 30 – 38 |
| 4. | Das Team löst sich auf                   | 39 – 48 |
| A. | Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt | 49 – 60 |

**Die Seiten 8 bis 48 kommen  
in der nächsten Version!  
02.01.2018**



## Anhang

- Literatur
- Anmerkungen zur Literatur
- Weblinks
- Sprüche
- Weitere öffentliche Präsentationen des Autors
- Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs
- Meine Management-Wolke – Das kann ich für Sie tun
- Kontakt zum Autor

Seite  
49-60



- /Bender09/ Susanne Bender: Teamentwicklung: Der effektive Weg zum „Wir“, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2009, ISBN 978-3-423-50858-2
- /Csiks13/ Mihaly Csikszentmihalyi: Flow: Das Geheimnis des Glücks, Klett-Cotta, Stuttgart 16. Auflage 2013, ISBN 978-3-608948-20-2
- /Haug08/ Christoph V. Haug: Erfolgreich im Team: Praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 4. Auflage 2008, ISBN 978-3-423-05842-1
- /Heidbrink09/ Marcus Heidbrink: Das Projektteam: Auswahl, Führung und Zusammenarbeit, Haufe, München 2009, ISBN 978-3-448-09349-0
- /Hemmr16/ Angela Hemmrich, Horst Harrant: Projektmanagement. In 7 Schritten zum Erfolg, Hanser Wirtschaft, München 4. Auflage 2016, ISBN 978-3-446-44620-5



- /Kießel08/ Gerd-Georg Kießel, Helmut Langen: Teamarbeit in Projekten; in: „Fit im Projektmanagement“, Weka, Kissing 2008, ISBN 978-3-8276-8210-9
- /Krüger12/ Wolfgang Krüger: Teams führen, Haufe, München 6. Auflage 2012, ISBN 978-3-648-03546-7
- /Krüger15/ Wolfgang Krüger: Teams führen, Haufe, München 7. Auflage 2015, ISBN 978-3-648-07226-4
- /Lencioni08/ Patrick Lencioni: Mein Traum-Team: oder die Kunst, Menschen zu idealer Zusammenarbeit zu führen, Campus, Frankfurt 2. Auflage 2008, ISBN 978-3-593-38703-1
- /Lencioni14/ Patrick Lencioni: Die 5 Dysfunktionen eines Teams, Wiley-VCH, Weinheim 2014, ISBN 978-3-527-50799-3



- /Lorenz04/ Michael Lorenz, Uta Rohrschneider: Mitarbeiter professionell führen, Haufe, München 2004, ISBN 978-3-448-05142-1
- /Lorenz13/ Michael Lorenz, Uta Rohrschneider: Praxishandbuch Mitarbeiterführung: Grundlagen – Führungstechniken – Gesprächsleitfäden, Haufe, München 3. Auflage 2013, ISBN 978-3-648-03723-2
- /Meier12/ Rolf Meier: 30 Minuten Teamarbeit, Gabal, Offenbach 2012, ISBN 978-3-86936-389-9
- /Noe12/ Manfred Noe: Praxisbuch Teamarbeit, Hanser, München 2012, ISBN 978-3-446-43022-8
- /Wastian11/ Monika Wastian, Isabell Braumandl, Lutz von Rosenstiel: Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung, Springer, Berlin 2. Auflage 2011, ISBN 978-3-642-19919-6
- /Wastian17/ Monika Wastian, Isabell Braumandl, Lutz von Rosenstiel: Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung, Springer, Berlin 3. Auflage 2017, ISBN 978-3-662-53928-6
- /Wunderer11/ Rolf Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, Luchterhand, Köln 9. Auflage 2011, ISBN 978-3-472-08062-6



Hier sind einige Weblinks zu dem Thema Team und Teamentwicklung (in Projekten) aufgeführt.

Legende:

// Verweis auf Website generell

/\*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient

/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website



/PMag/ Deutschsprachiges Online-Magazin zum Projektmanagement – das ProjektMagazin (kostenpflichtig): <http://www.projektmagazin.de>; eingesehen am 02.01.2017

/#PMag-Prjteam-14/ ProjektMagazin 21/2014 (29.10.2014): „Ausgebrannt – Ein Projektteam zerfällt“, Autor: Gero Lomnitz:  
[https://www.projektmagazin.de/artikel/fuenf-erfolgskriterien-fuer-projekte\\_7135](https://www.projektmagazin.de/artikel/fuenf-erfolgskriterien-fuer-projekte_7135);  
eingesehen am 02.01.2017

/#PMag-Spot-TeamMot-13/ ProjektMagazin – Spotlight 03/2013: „Wie motiviere ich mein Team?“: [https://www.projektmagazin.de/spotlight/wie-motiviere-ich-mein-team\\_2013](https://www.projektmagazin.de/spotlight/wie-motiviere-ich-mein-team_2013); eingesehen am 02.01.2017



- /#Tech-Motiv/ Techsphere: „Motivationstheorien & Theorien der Motivation“ (deutsch):  
<http://www.techsphere.de/pageID=mm02.html>; eingesehen am 02.01.2017
- /Wiki-d/ Deutsche Wikipedia: <http://de.wikipedia.org>; eingesehen am 02.01.2017
- /#Wiki-Motivation/ Motivation in der deutschen Wikipedia:  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Motivation>; eingesehen am 02.01.2017
- /#Wiki-Rie-Tho/ Das Riemann-Thomann-Modell in der deutschen Wikipedia:  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Riemann-Thomann-Modell>; eingesehen am 02.01.2017

Lizenz: Vorversion für den privaten Gebrauch © 2018



„People join a company, but they leave their boss.“

„Hire for attitude, train for skill.“

„TEAM = Toll – Ein Anderer Macht's.“ (unbekannt)

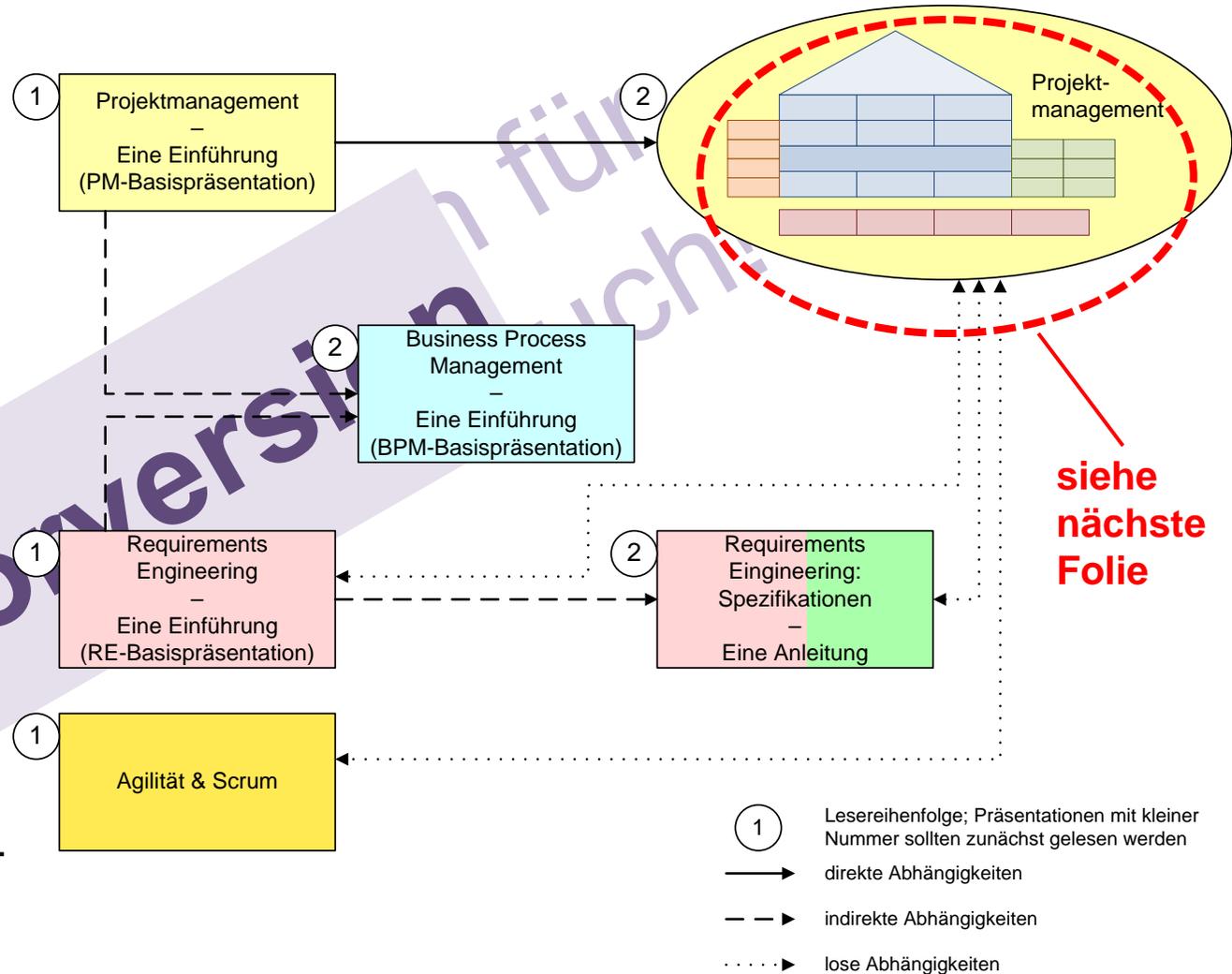
„Der Erfolg hat viele Väter. Der Misserfolg ist eine Waise.“ (unbekannt)

„Wer Leistung will, muss Sinn stiften.“ (unbekannt)

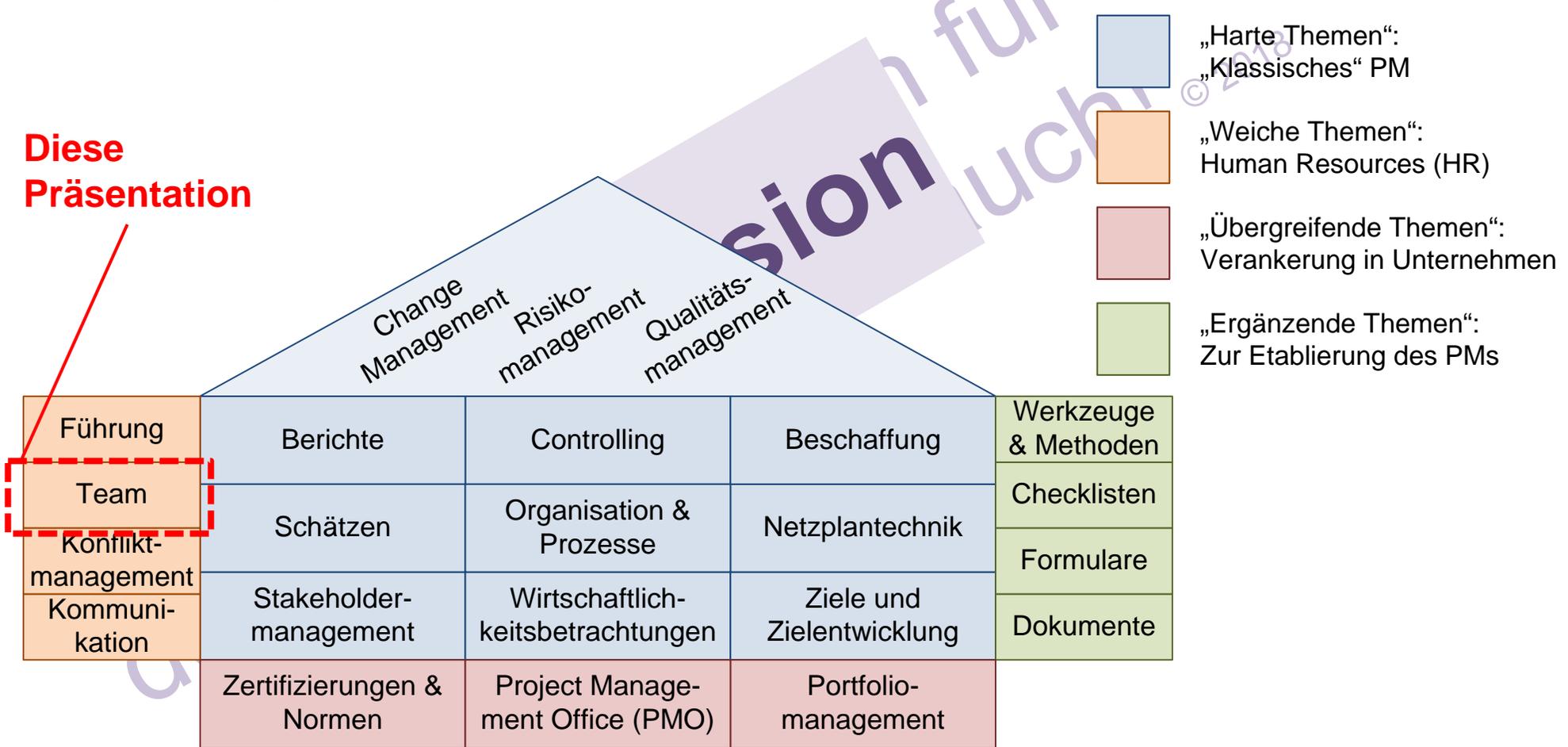
Lizenz: Vorversion für  
den privaten Gebrauch! © 2018

Zu meinen drei Kerndisziplinen Projektmanagement, Business Process Management und Requirements Engineering gibt es jeweils Einführungspräsentationen, die einen Einstieg in das Themengebiet ermöglichen. Diese sollten zunächst gelesen werden, bevor man weitere Präsentationen anschaut.

Die Ausarbeitungen zum agilen Vorgehen („Agilität & Scrum“) sind unabhängig von den klassischen Präsentationen les- und einsetzbar.



Die Inhalte des Projektmanagements können vier Themenblöcken („weiche“, „harte“, „übergreifende“ und „ergänzende“ Themen) zugeordnet werden.





Realisierung

Agilität

IT

Training

Organisation

Coaching

**Projektmanagement**

Requirements Engineering

Controlling

Scrum

Beratung

Business Process Management

Moderation

Kanban

Lean

Software Engineering

Führung

Sie benötigen noch weitere Informationen?  
Kontaktieren Sie mich!

## Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

**Horst Peterjohann**

Kattenvenner Straße 24  
49549 Ladbergen



Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: [kontakt@peterjohann-consulting.de](mailto:kontakt@peterjohann-consulting.de)

Website: <https://www.peterjohann-consulting.de>