Projektmanagement:
Führung und Team
(in Projekten)

Eine Übersicht
Für Projektmanager und Projektmitarbeiter
Stand: 08/2013

Als Webseite zu finden unter:
https://www.peterjohann-consulting.de/fuehrung-in-projekten/

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Zusammengestellt von H. Peterjohann
Zur Verteilung an Interessierte
Version 0.10 vom 14.08.2013
120 Seiten

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.

Motivation und Einordnung (1/2)

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 Disziplinen „Führung“ sowie „Teamentwicklung“. Für diese beiden Bereiche werden in dieser Präsentation einige Basis-Beschreibungen und -Darstellungen geliefert. Dennoch kann hier nur ein eingeschränkter Blick auf diese umfangreichen Gebiete gegeben werden, sodass zur Vertiefung unbedingt ergänzende Trainingskurse besucht werden sollten.

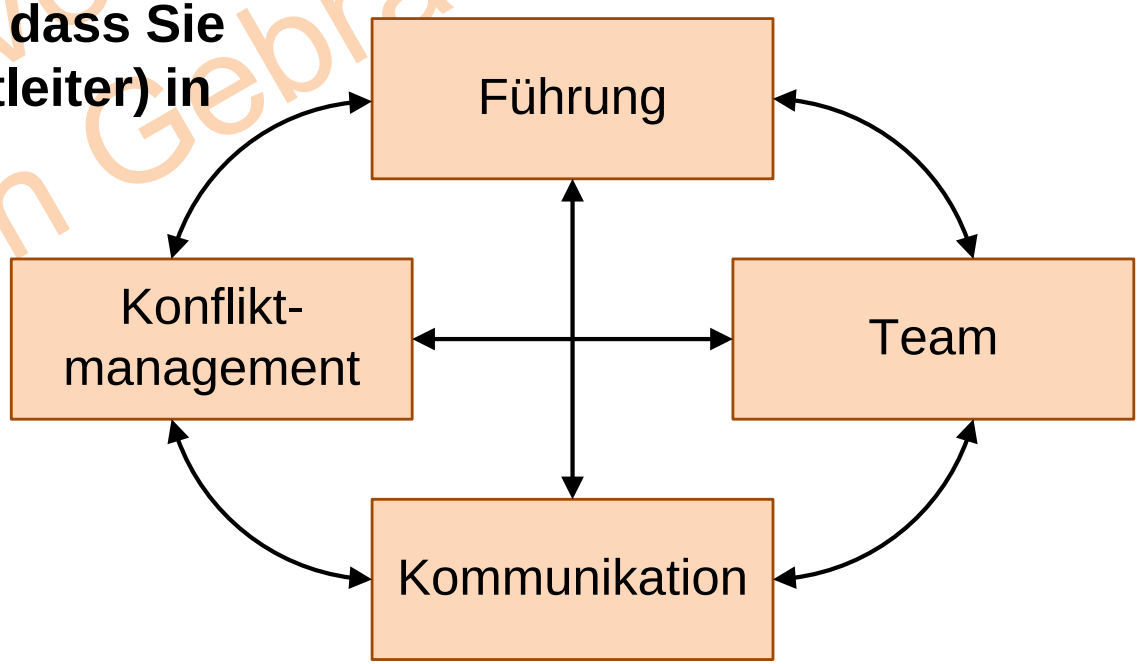
Lizenzfreie Version für privaten Gebrauch! © 2013

Bitte beachten Sie:
Diese Ausarbeitung ist zwar in sich geschlossen, ergänzt jedoch die umfangreiche **Projektmanagement-Basispräsentation**, die unter https://www.peterjohann-consulting.de/praesentationen/ frei herunterladbar ist.

Motivation und Einordnung (2/2)

Die hier vorgestellten Themen und Inhalte können auch unabhängig vom Projektmanagement verwendet werden. Führung und Teamentwicklung hängen stark mit der Kommunikation und Konflikten 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.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Erläuterungen, Lizenzierung, Dienstleistungen

Auch wenn diese Präsentation ohne zusätzliche Hilfe verständlich sein sollte – der formale Aufbau wird beschrieben in den ...

Erläuterungen

Sie möchten, dass ich Sie in Ihrem beruflichen Umfeld unterstütze? Es gibt hierzu eine Übersicht meiner ...

Dienstleistungen

Sie möchten diese Präsentation in Ihrem beruflichen Umfeld einsetzen? Informationen dazu gibt es hier:

Lizenzierung

Durch Klicken der blauen Schaltflächen gelangen Sie zu weiteren Informationen auf meiner Website.

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.
Horst Peterjohann
PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24
49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29
E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de
Website: https://www.peterjohann-consulting.de

Ziel dieser Ausarbeitung (für den Leser)

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

- Sie kennen den Zusammenhang von Führung, Teamentwicklung und Projekterfolg
- Sie wissen, was Führen innerhalb und außerhalb von Projekten bedeutet
- Sie können die Mitarbeitermotivation aufgrund verschiedener Kriterien bewerten
- Sie kennen die wesentlichen Merkmale von Gruppen und Teams
- Sie wissen, wie man ein leistungsfähiges Projektteam zusammenstellt

Lizenzfreie Version für privaten Gebrauch! © 2012

Zielgruppe: Projektmanager und Projektmitarbeiter
Voraussetzungen: Erste Erfahrungen in Projekten
Schwierigkeitsgrad: Gering bis mittel

Aufbau dieser Präsentation

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 der Rolle des Projektmanagers als Führungskraft. Es werden notwendige Fähigkeiten und erwartetes Verhalten benannt.

Der Mitarbeiter im Projekt ist das Thema des **Kapitels 3**. Idealtypische Mitarbeiterbeschreibungen und einige Motivationsmodelle werden vorgestellt.

Im abschließenden **Kapitel 4** werden Aspekte rund um das Projektteam beleuchtet. Hierzu gehören die Vorteile der Teamarbeit, die Phasen der Teamentwicklung sowie Kriterien für leistungsfähige Teams.

Im **Anhang** sind die Literaturliste, die Liste mit Weblinks und Sprüche zum Führen in Projekten und zur Teamentwicklung zu finden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Gliederung

Gliederung

1.	Einleitung und Grundlagen	8–18
2.	Der Projektmanager als Führungskraft	19–42
3.	Der Mitarbeiter im Projekt	43–75
4.	Das Projektteam	76–103
A.	Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt	104–120

Lenzfreie Version für en privaten Gebrauch! © 2025

Seite 8–120

Kapitel 1: Einleitung und Grundlagen

Kapitel 1

- Einleitung
- Aufgaben des Managements
- Vier Grundsätze guten Managements
- Führung, Mitarbeiter, Team: Die größeren Zusammenhänge
- Die Gallup-Studie (Zentrale Aussagen, Die 12 Fragen zur Qualität und Vitalität eines Arbeitsplatzes, Abgeleitete Erwartungen von Mitarbeitern an die Führung)
- Übung: Projektmisserfolge
- Fragen zum Kapitel

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Seite 8–18

Einleitung

Diese Präsentation könnte einfach „Management“ oder auch „weiche Faktoren des Managements“ heißen, denn sie beschäftigt sich mit den Themen, bei denen der Mensch / der Projektmitarbeiter im Vordergrund steht.

Während die technischen Abläufe (Prozesse, Pläne, Dokumente) bei vielen Projektmanagern zum täglichen Handwerkszeug gehören, wird den Grundlagen des zwischenmenschlichen Handels weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass fast alle Studien der letzten Jahre zu Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren (in Projekten) feststellen, dass „zwischenmenschliche“ Themen von erheblicher Bedeutung sind.

Daher lautet eine zentrale Aussage zum Projektmanagement:

„Projekte scheitern nicht an Technik, Projekte scheitern an Menschen.“

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Aufgaben des Managements

Der „Management-Vordenker“ Peter Drucker /Drucker10/ definiert die Aufgaben des Managements folgendermaßen:

1. „Es hat den spezifischen Zweck und die Mission der Einrichtung festzulegen, sei es, dass es sich dabei um ein Unternehmen, ein Krankenhaus oder eine Universität handelt
2. Es hat dafür zu sorgen, dass die Einrichtung produktiv ist und die Arbeitskräfte produktiv arbeiten
3. Es hat die soziale Wirkung und die soziale Verantwortung der Einrichtung zu steuern“

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2012

Vier Grundsätze guten Managements

Tom DeMarco benennt in seinem Roman „Der Termin“ /DeMarco07/ folgende vier Grundsätze guten Managements (in Projekten):

- Wählen Sie die richtigen Leute aus
- Betrauen Sie die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben
- Motivieren Sie die Mitarbeiter
- Helfen Sie den Teams, durchzustarten und abzuheben

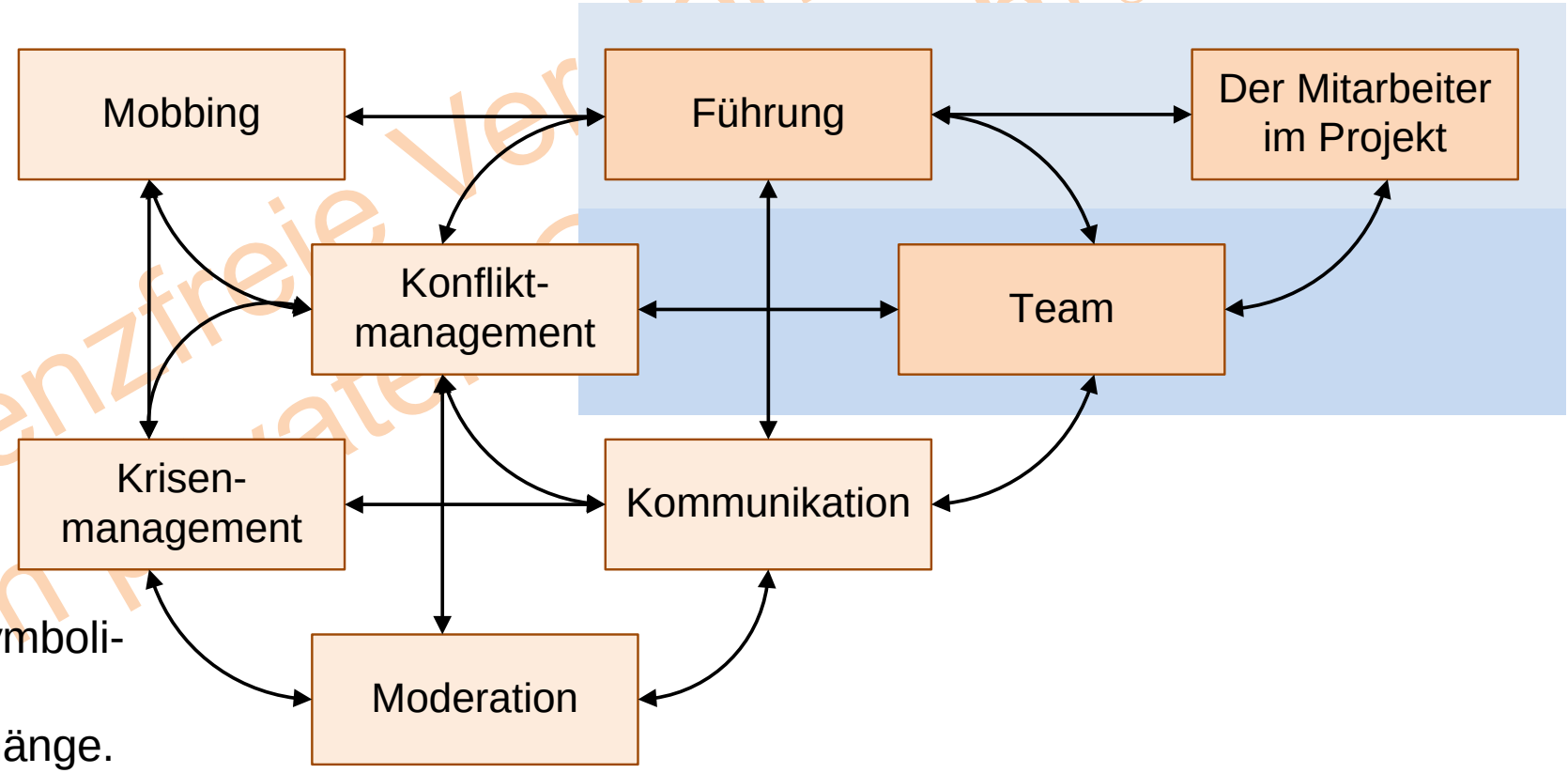
(Alles andere sind Administrivialitäten.)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Führung, Mitarbeiter, Team: Die größeren Zusammenhänge

Neben den hier behandelten Themen (blau hinterlegt) Führung, der Mitarbeiter im Projekt und das Team gehören weitere Bereiche zu den Personalthemen („HR-“Themen), die ein Projektmanager zumindest kennen sollte.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025



Die Pfeile symboli-sieren enge Zusammenhänge.

Die Gallup-Studie (1/4): Zentrale Aussagen

Das Gallup-Institut führt seit einigen Jahren jährlich eine Umfrage zur „Qualität und Vitalität eines Arbeitsplatzes“ in Deutschland durch. Die Ergebnisse werden dann im „Gallup Engagement Index“ zusammengefasst, der auch als Gallup-Studie bezeichnet wird (siehe /Gallup-Studie-2012/). Laut dieser Studie zeigt sich in den letzten Jahren ein fast unverändertes Bild der Arbeitszufriedenheit:

Nur etwa 15 % der Beschäftigten haben eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz, 61 % eine geringe (Gallup beschreibt dies als „Dienst nach Vorschrift“) und 24 % geben an, keine Bindung (nach Gallup „innerlich bereits gekündigt“) zu haben.

Hieraus lässt sich schnell ableiten, welch enormes Potenzial sich hier verbirgt: Gute Mitarbeiterführung trägt zur gesteigerten Zufriedenheit bei und sorgt für erhöhte Leistungen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Gallup-Studie (2/4): Die 12 Fragen zur Qualität und Vitalität eines Arbeitsplatzes

Folgende 12 Fragen setzt das Gallup-Institut zur Messung der Qualität und Vitalität eines Arbeitsplatzes ein:

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung stützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?

lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Gallup-Studie (3/4): Die 12 Fragen zur Qualität und Vitalität eines Arbeitsplatzes

- Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
- Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
- Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
- Hat in den letzten sechs Monaten jemand mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
- Hatte ich bei der Arbeit Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiter zu entwickeln?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2020

Die Gallup-Studie (4/4): Abgeleitete Erwartungen von Mitarbeitern an die Führung

Mein Chef soll …

- mich nicht andauernd stören und mir dadurch die Möglichkeit nehmen, meine Arbeit zu erledigen.
- nicht glauben, dass ich ihn bereits verstanden habe, wenn er etwas sagt.
- in der Firma einen intensiven Erfahrungsaustausch organisieren, sodass aus der Praxis wirklich gelernt werden kann.
- nur das an Veränderungen einführen, was unbedingt erforderlich ist.
- bei Gesprächen nicht andauernd Wesentliches und Unwesentliches vermischen.

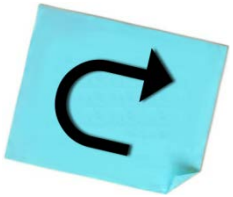
Ich …

- will erfahren, was meinem Chef an meiner Arbeit nicht gefällt und was ich zur Veränderung tun soll.
- will ein klares Ziel und eindeutige Leistungsvorgaben.
- erwarte gründlich vorbereitete Entscheidungen, damit sie nicht fortlaufend umgeworfen werden.
- möchte besser informiert sein.
- möchte Aufträge besser zugeteilt bekommen.

nach /Linde10/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! ©2025

Übung: Projektmisserfolge



Überlegen Sie anhand einiger fehlgeschlagener Projekte (öffentliche oder eigene), inwieweit die Ursachen für das Scheitern „menschlich“ und damit ggf. vermeidbar waren.

Dauer:
15 Min.

Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Fragen zum Kapitel

1. Was ist Management?
2. Wie hängt Management mit Führung zusammen?
3. Welchen Themenfelder gehören zum Bereich „HR“ (Human Resources)?
4. Was ist der Inhalt der Gallup-Studie?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Kapitel 2:
Der Projektmanager als Führungskraft

Kapitel 2

Seite 19–42

- Was ist Führung?
- Was bedeutet Führung in Projekten?
- Was zeichnet eine Führungskraft aus?
- Die Kompetenzen eines Projektmanagers
- Die Rolle des Projektmanagers
- Die Aufgaben des Projektmanagers zur Teamgestaltung
- Der Projektmanager im Spannungsfeld von Auftraggeber und Projektteam
- Das Projekt ergebnisorientiert führen
- Einordnung Führung in Linie und Projekt (Grundsätzliches, Unterschiede Vorgesetzter – Führungskraft, Unterschiede Abteilungsleiter – Projektmanager)
- Führungsstile: Ein einfaches Modell
- Das Führungsmodell nach Tannenbaum/Schmidt
- Übung: Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung
- Situatives Führen (Beschreibung, Grafische Darstellung)
- The Managerial Grid (Beschreibung, Grafische Darstellung)
- Checkliste: Eigne Ich mich als Projektmanager?
- Die 10 größten Führungsfehler
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was ist Führung?

In der Wikipedia /#Wiki-Führung/ steht zur Führung:
„Der Begriff Führung (Verb: führen) hat die neuhochdeutsche Bedeutung von „leiten“, „die Richtung bestimmen“ oder „in Bewegung setzen“ und kommt in zahlreichen Wissenschaften vor. In den Sozialwissenschaften bezeichnet dieser Begriff planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten in Gruppen und Organisationen (engl. *Leadership*).“

Bei /Daigeler09/ wird ausgeführt:
„Führung heißt, andere Menschen zielgerichtet in einer formalen Organisation und unter konkreten Umweltbedingungen dazu zu bewegen, Aufgaben zu übernehmen und auszuführen, wobei menschliche Ansprüche wie gegenseitige Fairness und Offenheit gewahrt bleiben.“

Wunderer /Wunderer11/ schreibt:
„Führung wird verstanden als ziel- und ergebnisorientierte, aktivierende und wechselseitige, soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation.“

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was bedeutet Führung in Projekten?

Der Führungsbegriff kann im Wesentlichen direkt aus der allgemeinen Unternehmenswelt in die Projektwelt übertragen werden, jedoch sollten folgende Zusatzfragen geklärt werden:

- Was hat Führung mit Projekten zu tun?
- Was ist der Unterschied zwischen Linien- und Projektführung?

Als Projektmanager sollte man die Antworten auf folgende Fragen bereits vor Projektstart kennen:

- Bin ich als Projektmanager geeignet, bringe ich die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen mit?
- Will ich überhaupt Projektmanager sein?
- Was sind die Haupt-Führungsaufgaben eines Projektmanagers?

Diese Fragen werden hier auf den nächsten Folien genauer betrachtet.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Was zeichnet eine Führungskraft aus?

Folgende Merkmale werden einer Führungskraft zugeordnet /Linde10/:

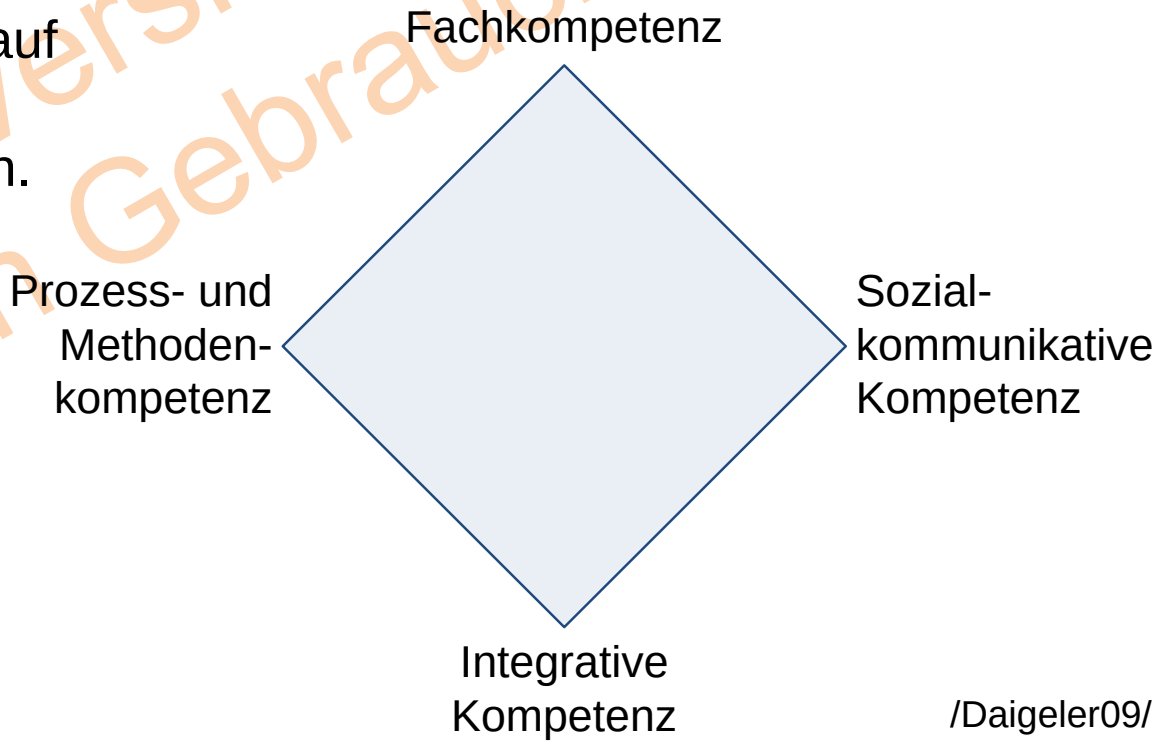
1. Analysevermögen
2. Handlungs- und Resultatsorientierung
3. Motivationsfähigkeit
4. Zielorientierung
5. Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit
6. Einfühlungsvermögen und soziale Flexibilität
7. Kommunikations- und Überzeugungskraft
8. Unternehmerisches und strategisches Denken
9. Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Kompetenzen eines Projektmanagers

Der Projektmanager benötigt verschiedene Kompetenzen, um die an ihn gestellten Aufgaben bewältigen zu können. Während die Fach-, Prozess- und Methoden-Kompetenz erlernbar ist, fällt dies bei der integrativen („Organisationstalent“) und der sozial-kommunikativen Kompetenz schon deutlich schwerer.

Nur wer alle vier Kompetenzen auf sich vereinigt, wird als Projekt-manager erfolgreich sein können.



/Daigeler09/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Rolle des Projektmanagers

Eine typische Rollen-beschreibung für einen Projektmanager ist hier dargestellt. Führungs-themen (hier durch grüne Pfeile verdeut-licht) sind dabei von zentraler Bedeutung.

Aufgaben	• Zielermittlung und -verfolgung • Kommunikation mit allen Stakeholdern • Aufbau und Führung des Teams • Koordination aller Projekttätigkeiten • Erstellen des Projektplans • Überwachen der Durchführung • Berichten an das Management
Organisatorische Einbindung	• Dem oberen Management direkt unterstellt • Keine weitere Einbindung in die Linie • Erhält Team-MAs disziplinarisch zugeordnet
Organisatorische Kompetenzen	• Zeichnungsberechtigt bis 50 T€ • Weisungsbefugt gegenüber allen Teammitgliedern • Änderungen bis 20 T€ ohne Rücksprache erlaubt
Voraussetzungen	• Führungsfähig und durchsetzungsstark • Projektmanager-Expertise (Kurs mit Zertifikat) • Ausgewiesene Kommunikationsfähigkeiten • Soziale Kompetenzen

Lizenz
den p

Die Aufgaben des Projektmanagers zur Teamgestaltung

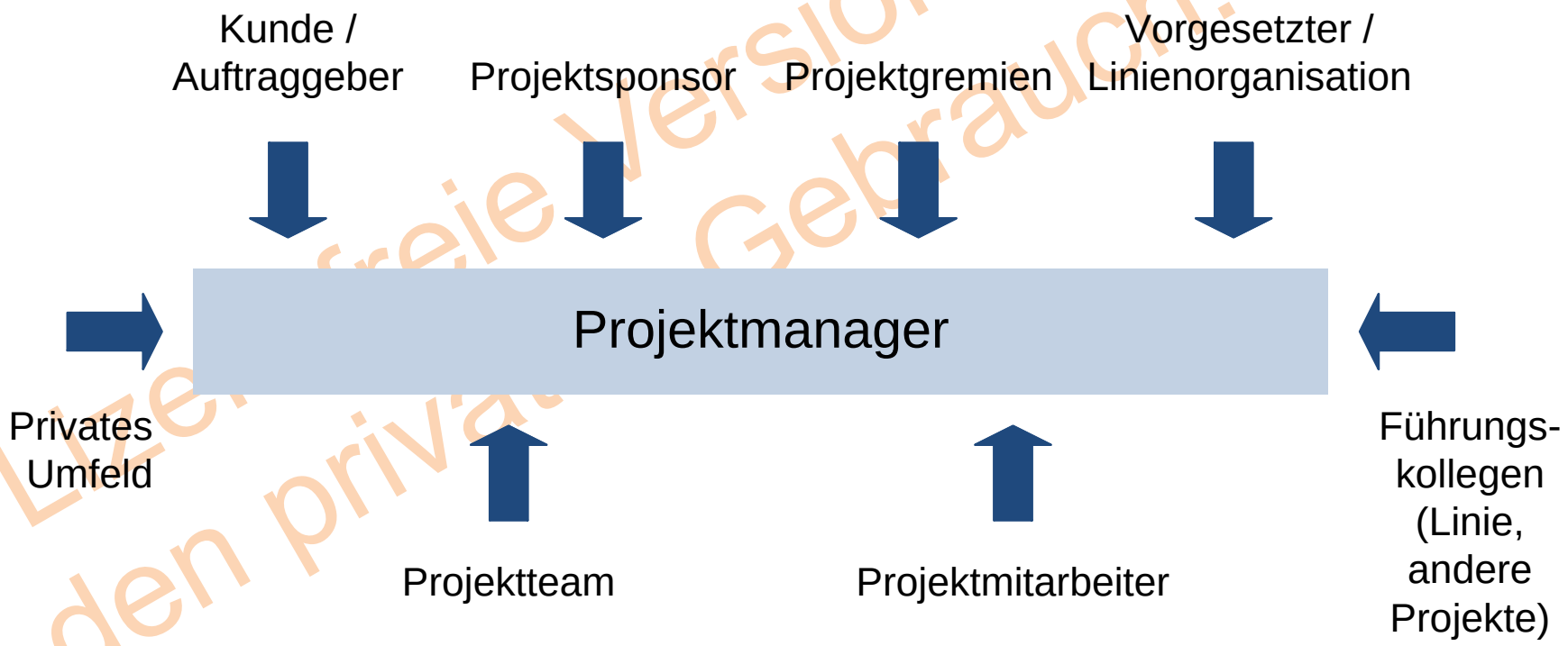
Der Projektmanager muss im Wesentlichen vier Prozesse managen (nach /Bohinc12/):

- **Personalbedarf planen und das Projekt organisieren:** Planen des Personalbedarfs heißt, Projektrollen und Verantwortungen im Projekt zu identifizieren und Berichtswege festzulegen. Damit wird die Organisation des Projekts beschrieben. Der Projektmanager legt die Strukturen für die Durchführung des Projekts fest
- **Projektteam zusammenstellen:** Dies bedeutet, die Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen und mit ihrem Personalverantwortlichen den Einsatz im Projekt vereinbaren
- **Projektteam entwickeln:** Leistungsfähig ist ein Projektteam erst dann, wenn aus der Gruppe von Menschen mit jeweils unterschiedlichen Kompetenzen ein Team geworden ist, das an einem Strang zieht. Dies geschieht nicht automatisch. Eine der wichtigsten und für den Projekterfolg entscheidenden Führungsaufgaben ist es, das Projektteam zu entwickeln
- **Projektteam leiten:** Der Projektmanager leitet das Projektteam, indem er die klassischen Führungsaufgaben wahrnimmt: Arbeiten im Team koordinieren, Leistung des Teams und der einzelnen Teammitglieder beobachten, den Teammitgliedern Feedback geben und ihnen bei der Lösung von Problemen helfen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Der Projektmanager im Spannungsfeld von Auftraggeber und Projektteam

Der Projektmanager befindet sich in einer Sandwichposition zwischen Auftraggeber(n) und Projektteam – er ist gleichermaßen Führungskraft wie Geführter.

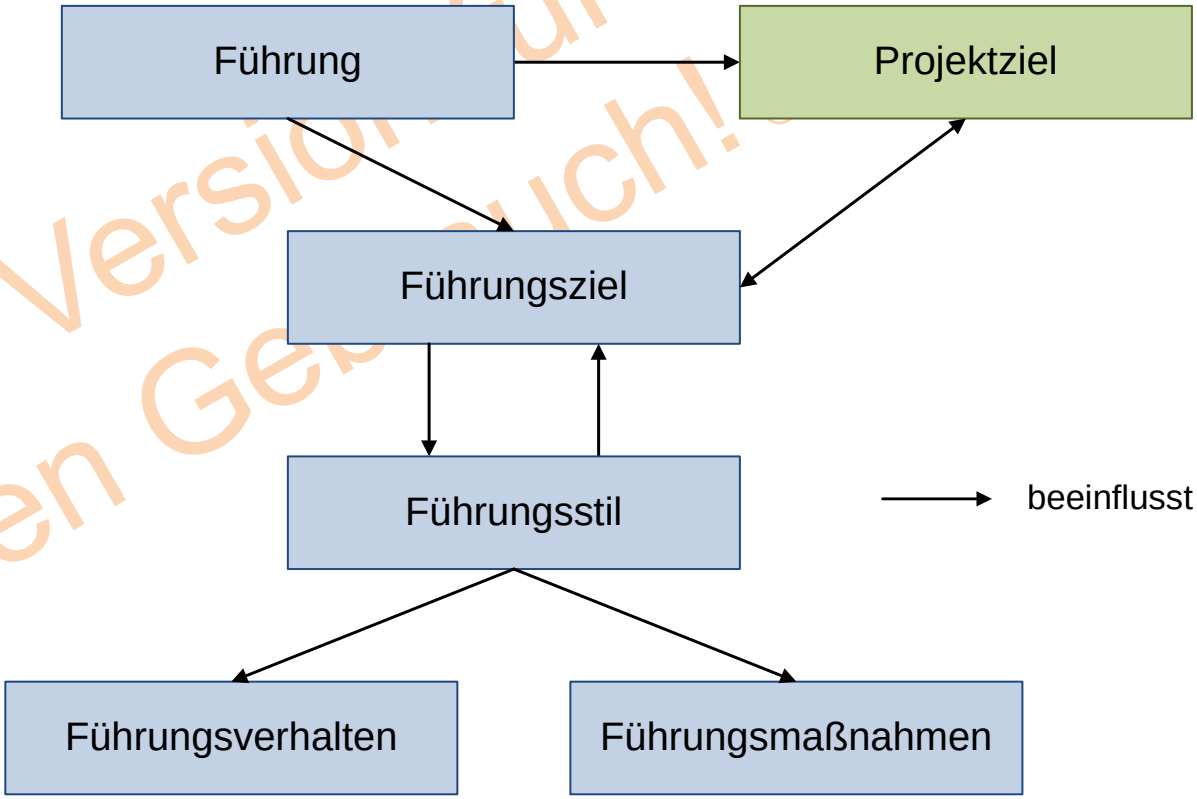


nach /Bohinc12/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Projekt ergebnisorientiert führen

Eine Hauptaufgabe des Projektmanagers besteht darin, das Projektziel möglichst gut zu erreichen. Deshalb sollte das Führungsziel mit dem Projektziel abgeglichen werden, was zur Folge hat, dass der Führungsstil (bestehend aus Führungsverhalten und -maßnahmen) angeglichen werden muss.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch!

Einordnung Führung in Linie und Projekt (1/3): Grundsätzliches

Nicht jeder Vorgesetzte ist eine Führungskraft (und umgekehrt ist nicht jede Führungskraft ein Vorgesetzter).

Die Unterschiede zwischen den Begriffen …

- Vorgesetzter und Führungskraft sowie
- Abteilungsleiter und Projektmanager

sind auf den nächsten beiden Folien tabellarisch dargestellt.

Achtung:
Vielfach werden solche Gegenüberstellungen in der Literatur stark „schwarz-weiß“ präsentiert, sodass die Projekttätigkeit und der Projektmanager sehr positiv, alles mit der Linientätigkeit zusammenhängende aber sehr schlecht dargestellt wird. In der Realität sind die Unterscheidungen feiner.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Einordnung Führung in Linie und Projekt (2/3): Unterschiede Vorgesetzter – Führungskraft

Vorgesetzter	Führungskraft
Einfluss wird durch formale Befugnisse erlangt	Einfluss wird durch die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erlangt
Basiert auf der Beziehung, die von der organisatorischen Hierarchie bestimmt wird	Vertraut auf Beziehung aus Vertrauen, Unterstützung und Glaubwürdigkeit
Einfluss basiert auf dem Verhältnis der hierarchischen Positionen	Einfluss basiert auf dem Verhältnis der Personen untereinander
Einfluss wird durch das Recht zu bestimmen und Zustimmung zu fordern erreicht	Einfluss wird durch Engagement, Zusammenarbeit und die Fähigkeit zu begeistern erreicht
Einfluss leitet sich von Kontrolle ab und beinhaltet Macht	Einfluss übersteigt Kontrolle und leitet sich von der Beziehungsqualität ab
Kann Einfluss nur durch Ausübung der Befugnisse innerhalb der Hierarchie geltend machen	Kann Einfluss in alle Richtungen ausweiten (nach oben, unten, quer durch und außerhalb der Hierarchie)

/Hemmrich11/

Einordnung Führung in Linie und Projekt (3/3): Unterschiede Abteilungsleiter – Projektmanager

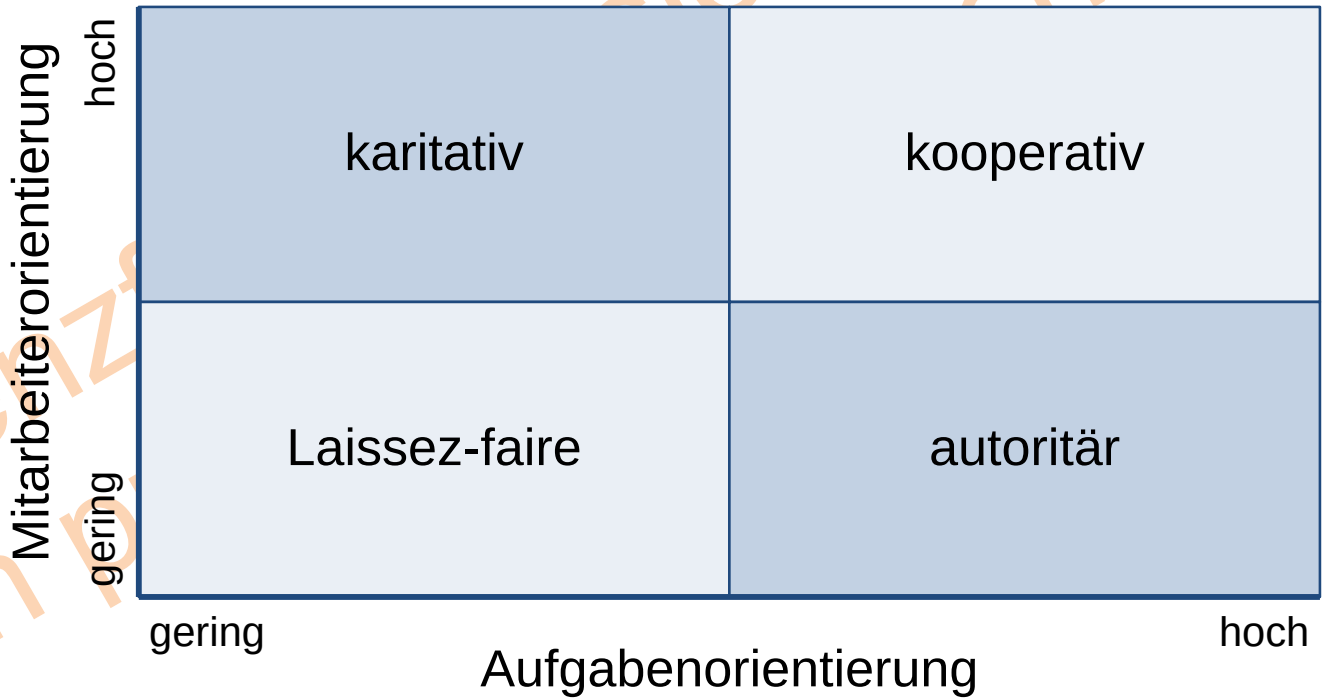
Ein Abteilungsleiter agiert in der Linie und ist bestrebt, die Funktionsfähigkeit seiner Abteilung zu gewährleisten; meistens wird dies durch Reduzierung äußerer Einflüsse erreicht. Ein Projektmanager hingegen muss versuchen, Änderungen die sich aus dem Projekt ergeben, möglichst effizient in die Umsetzung zu bringen. Nachfolgende Tabelle stellt beide Ansätze gegenüber.

Abteilungsleiter (innerhalb der Linie)	Projektmanager (außerhalb der Linie)
Fach- und Funktionsorientierung	Aufgaben- und Problemorientierung
Veränderungsvermeidend	Veränderungssuchend
Organisations- und Hierarchiebewusst	Hierarchievermeidend
Risikoavers oder Risikomeidend	Risikoorientiert
Führung durch persönliche Weisung	Führung durch Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Version für Leser! © 2025

Führungsstile: Ein einfaches Modell

Jeder erlebt und praktiziert Führung anders. Häufig wird eine einfache Klassifizierung vorgenommen, die eine Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung zur Grundlage hat.



Lizenz für den p ion für ch! © 2025

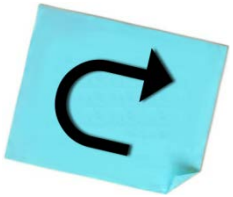
Das Führungsmodell nach Tannenbaum/Schmidt

Das Führungsmodell nach Tannenbaum/Schmidt unterscheidet je nach dem „Ort der Willensbildung“ sieben Stufen der Führung.

Willensbildung beim Vorgesetzten / Willensbildung beim Mitarbeiter						
1	2	3	4	5	6	7
Vorgesetzte(r) entscheidet ohne Konsultation der Mitarbeiter	Vorgesetzte(r) entscheidet; er/sie versucht aber die Mitarbeiter von seiner/ ihrer Entscheidung zu überzeugen, bevor er/ sie eine Weisung erteilt	Vorgesetzte(r) entscheidet; er/sie fördert jedoch Fragen zu seinen/ihren Entscheidungen, vor allem um Akzeptanz zu erreichen	Vorgesetzte(r) informiert Mitarbeiter über beabsichtigte Entscheidungen; Mitarbeiter können Meinung äußern, bevor der/die Vorgesetzte die Entscheidung trifft	Mitarbeiter/ Gruppe entwickelt Vorschläge; Vorgesetzte(r) entscheidet für die von ihm/ihr favorisierte Alternative	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, nachdem der/die Vorgesetzte die Ziele und Probleme aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat	Mitarbeiter/ Gruppe entscheidet, Vorgesetzte(r) fungiert als Koordinator nach innen und nach außen

/Wunderer11/

Übung: Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung



Benennen Sie typische Verhaltensweisen einer Führungskraft bei einer Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung in der Form „Er macht dies und jenes.“

Dauer:
20 Min.

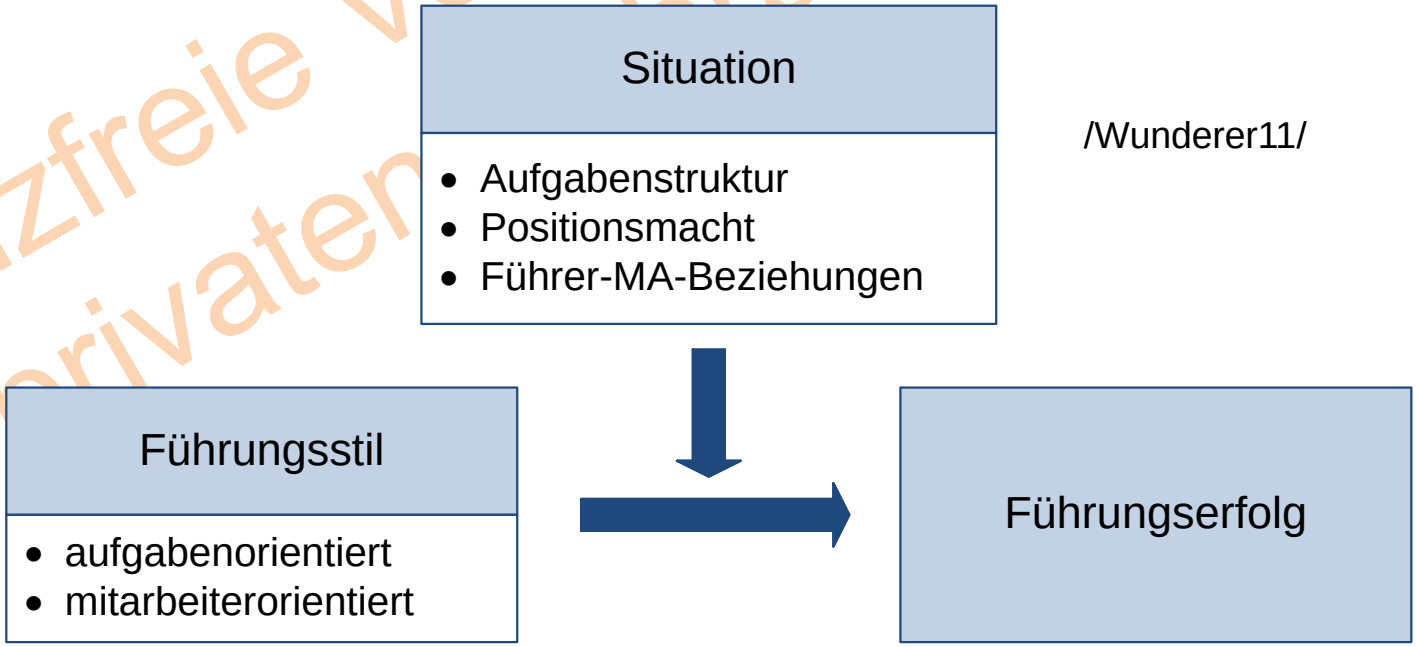
Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Situatives Führen (1/2): Beschreibung

Ein immer gleiches Vorgehen nach einem festen Schema („universelles Führen“) kann gerade in Projekten zu Blockaden führen, an denen nichts mehr „vorwärts geht“.
Hersey und Blanchard haben daher (auf Basis des Kontingenzmodells von Fiedler, siehe Grafik) das Konzept des „Situativen Führens“ entwickelt (siehe nächste Folie), welches sich an dem Reifegrad der Mitarbeiter orientiert.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

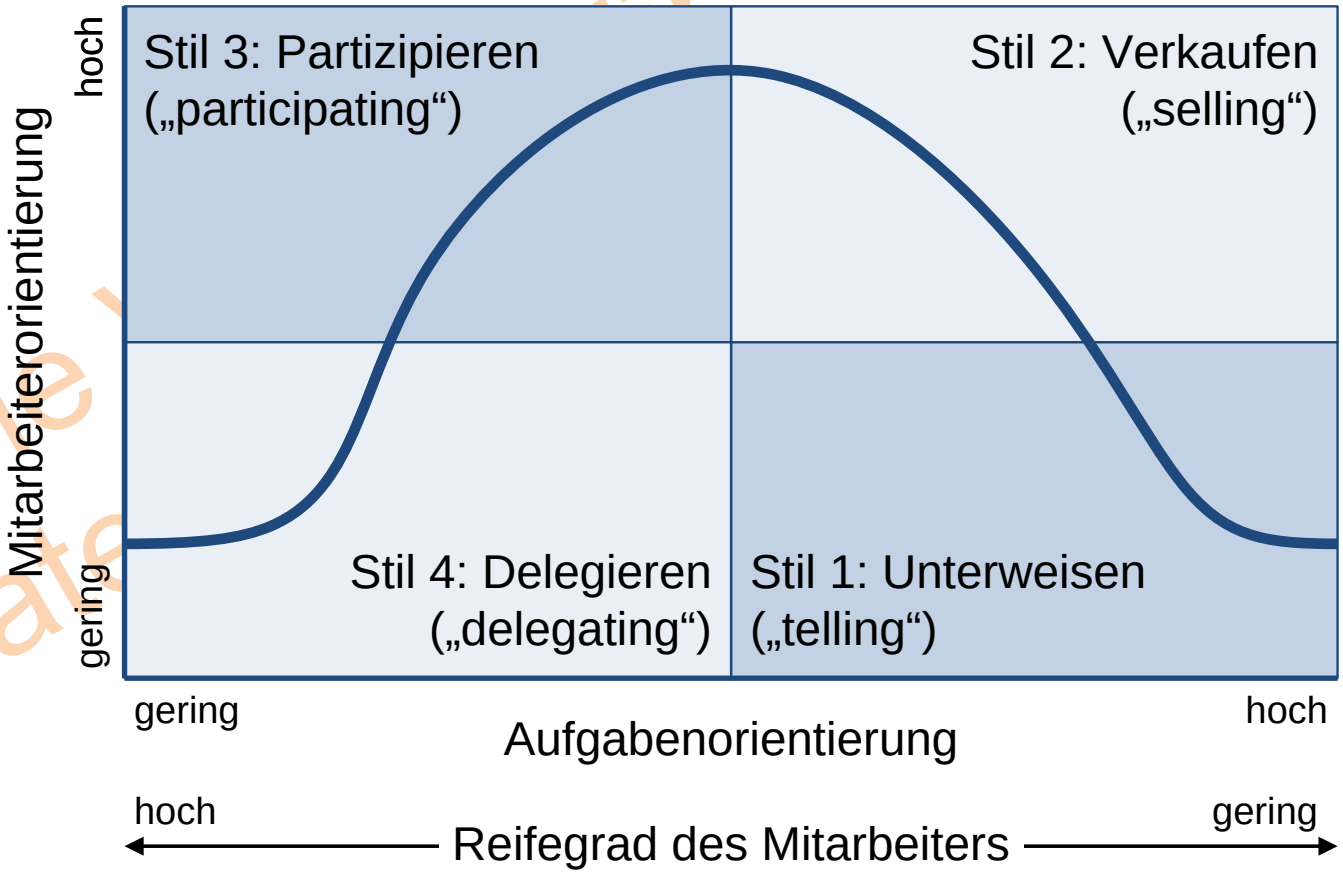


/Wunderer11/

Situatives Führen (2/2): Grafische Darstellung

Je nach Aufgabe und auch Reifegrad eines Mitarbeiters sollten unterschiedliche Führungsstile zum Einsatz kommen.

Die Führungskraft / der Projektmanager sollte alle Führungsstile – situationsbezogen – einsetzen können.



Lizenzfreie Lizenz für den private

The Managerial Grid (1/2): Beschreibung

Das Führungsverhalten kann nach Blake und Mouton grundsätzlich auf zwei Arten unterschieden werden:

1. Aufgabenorientiert: Hier wird auf ein günstiges Produktionsergebnis abgezielt
2. Mitarbeiterorientiert: Hier wird das menschliche Zusammenleben und -arbeiten in der Unternehmung betont

Im Verhaltensgitter („Managerial Grid“) wird das Führungsverhalten dann auf einer neunstufigen Skala grafisch dargestellt. An den Eckpunkten dieses Gitters stehen vier Extreme /Pinnow12/ (siehe nächste Folie):

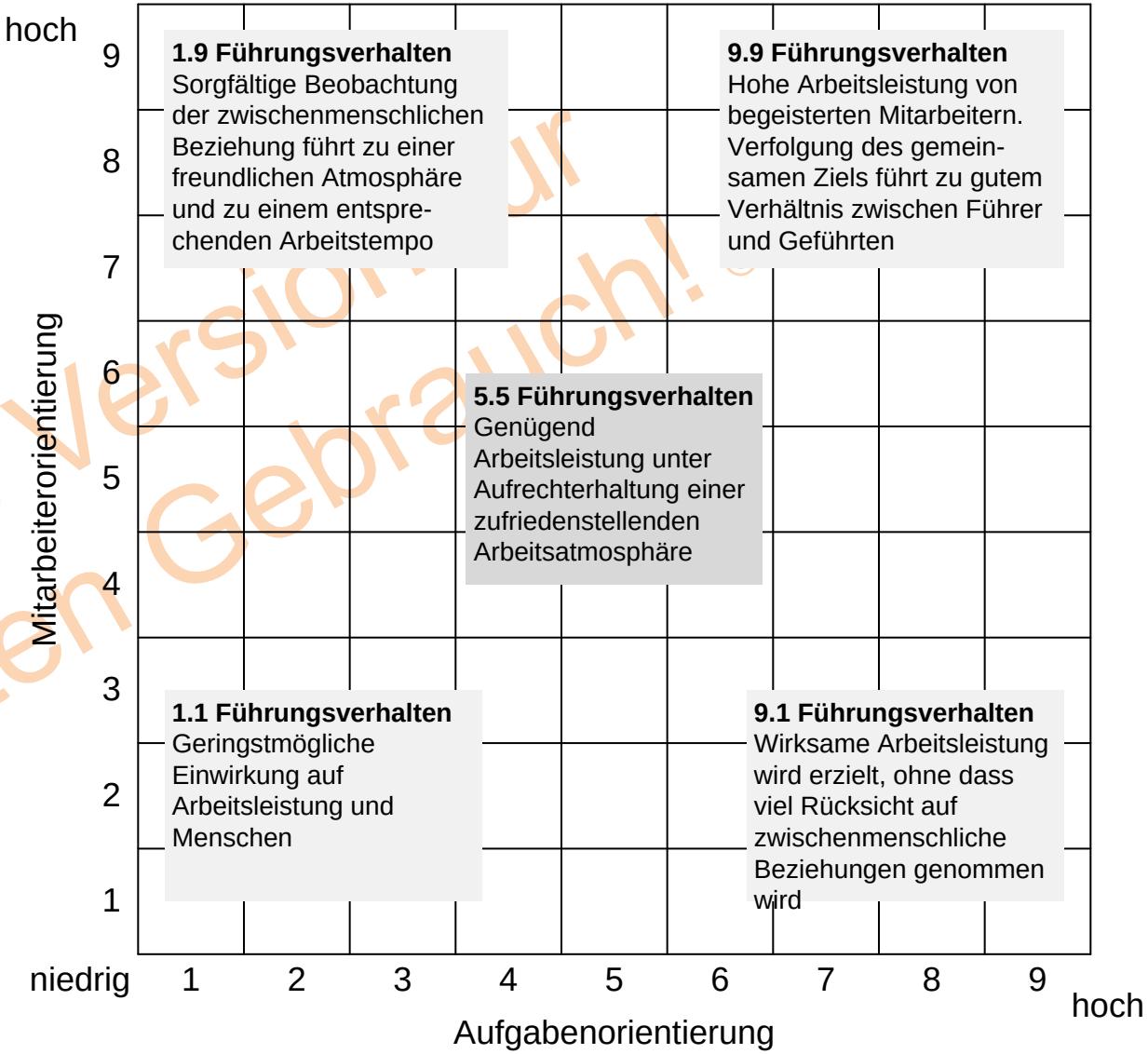
1. Eine Führungskraft, die sich weder um die Mitarbeiter noch um das Produktionsergebnis kümmert (Typ 1.1)
2. Eine Führungskraft, unter der zwar viel geredet und gefeiert, aber wenig gearbeitet wird (Typ 1.9)
3. Ein unmenschlicher Sklaventreiber, der nur Leistung sehen will, aber jeden sozialen Kontakt unterbindet (Typ 9.1)
4. Ein beliebter Chef, der ein warmes zwischenmenschliches Klima schafft, in dem begeisterte und motivierte Geführte Spitzenleistungen erzielen (Typ 9.9)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

The Managerial Grid (2/2): Grafische Darstellung

Anhand dieser Skala lässt sich jedes Führungsverhalten einordnen.

Wünschenswert ist es, dem Idealtypus (9.9 – sowohl hohe Aufgaben- wie Mitarbeiter-orientierung) nahe zu kommen.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch!

Checkliste: Eigne ich mich als Projektmanager? 1. Können

Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Kann ich gut (für mich und andere) organisieren?	☐	☐	☐	
Kann ich schnell Sachverhalte analysieren und Dritten mitteilen?	☐	☐	☐	
Kann ich Aufgaben delegieren?	☐	☐	☐	
Kann ich Kritik ertragen?	☐	☐	☐	
Kann ich konstruktive Kritik äußern?	☐	☐	☐	
Kann ich mit (hohem) Druck umgehen?	☐	☐	☐	
Kann ich Menschen zuhören, begeistern und führen?	☐	☐	☐	
Kann ich in kaufmännischen Zusammenhängen denken und argumentieren?	☐	☐	☐	

Lize
der

Checkliste: Eigne ich mich als Projektmanager? 2. Wollen

Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Ist das Projekt für mich wichtig?	☐	☐	☐	
Habe ich einen persönlichen Nutzen von dem Projekt?	☐	☐	☐	
Kenne ich meine Karrieremöglichkeiten als Projektmanager?	☐	☐	☐	
Bin ich bereit, während der Projektlaufzeit auf viele Dinge zu verzichten?	☐	☐	☐	
Akzeptiere ich auch Einschränkungen im privaten Umfeld, wenn es im Projekt „eng werden sollte“?	☐	☐	☐	

Lizen
den privat

Die 10 größten Führungsfehler

In /Lehky07/ werden folgende „10 größte Führungsfehler“ benannt, die auch für Projektmanager gelten:

1. Sich nicht mit Menschen auseinandersetzen mögen
2. Zweifel an ihrer Loyalität aufkommen lassen
3. Die Hierarchie strapazieren
4. Die Hierarchie leugnen
5. Keine Vertrauenskultur im Verantwortungsbereich
6. Unangemessene Kommunikation im Führungskontext
7. Mitarbeiterpotenziale nicht erkennen
8. Das Team nicht aktiv managen
9. Schlechte Informationspolitik
10. Keine Zeit in Netzwerke investieren

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Tipps zum Kapitel

1. Legen Sie zu Projektstart (oder zu dem Zeitpunkt, an dem Sie das Projekt als Projektmanager übernehmen sollen) schriftlich fest, was Ihre Aufgaben und Befugnisse sind. Sprechen Sie diese mit dem Projektsponsor durch und lassen Sie das „Aufgabenprofil“ gegenzeichnen
2. Lassen Sie Feedback des Teams zu Ihrem eigenen Führungsverhalten zu. Allerdings sollte dies nur zu bestimmten Zeitpunkten und systematisch erfolgen, z.B. bei einer gesonderten Teamsitzung „zur Halbzeit“ des Projekts

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Fragen zum Kapitel

1. Wie definieren Sie Führung?
2. Was sind die (unterschiedlichen) Aufgaben eines Abteilungsleiters und eines Projektmanagers?
3. Welche Führungsaufgaben müssen Sie (als Projektmanager) wahrnehmen?
4. Was halten Sie von der Aussage „Der Projekterfolg steht und fällt mit der Qualität des Projektmanagers“?
5. Ist Laissez-faire ein Führungsstil?
6. Was meint der Satz „Wer fragt führt“?
7. Welche grundsätzlichen Orientierungen der Führung kennen Sie?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Kapitel 3: Der Mitarbeiter im Projekt

Kapitel 3

Seite 43–75

- Grundlagen
- Mitarbeitertypen (Grundsätzliches, Bezeichnungen für konstruktive Mitarbeiter, Bezeichnungen für destruktive Mitarbeiter, Das Vier-Typen-Modell)
- Ein Modell zur Mitarbeiterbeurteilung (Wollen und Können, Umgang)
- Der Flow: Das Erleben zwischen Angst und Langweile
- Das „Richtige zur richtigen“ Zeit tun (Grundsätzliches, Das Eisenhower-Prinzip, Prioritäten setzen, Das Pareto-Prinzip)
- Das Johari-Fenster
- Das Motivationsdreieck
- Motivation = f (Motiv, Anreiz)
- The Managerial Grid (Beschreibung, Grafische Darstellung)
- Motivationsfaktoren (Bedeutung und bekannte Modelle, Die Maslowsche Bedürfnispyramide, Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg, Die XY-Theorie nach McGregor, Die 16 Lebensmotive nach Reiss)
- Maßnahmen zur Motivationssteigerung
- Die Komfortzone
- Checkliste: Ist der Mitarbeiter im Projekt richtig eingesetzt?
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Grundlagen

Die Mitarbeiter im Projekt sind in erster Linie für die Erreichung der Ziele verantwortlich. Damit sie die gewünschte Leistung erbringen können, muss das Mitarbeiterverhalten und die Mitarbeitermotivation bekannt sein. Hierzu werden (auf den nachfolgenden Folien) diese Fragestellungen betrachtet:

- Mitarbeitertypen: Welche gibt es?
- Mitarbeiterbeurteilung: Wie können Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten und ihres Einsatzwillens beschrieben und klassifiziert werden?
- Zeitmanagement: Wie kann die Arbeit am besten erledigt werden?
- Motivationsfaktoren: Was treibt die (einzelnen) Mitarbeiter an?

Achtung:
Lassen Sie den Umgang mit Mitarbeitern nicht zu einer Technokratie-Veranstaltung mit Listen- und Bewertungsskalen verkommen!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Mitarbeitertypen (1/5): Grundsätzliches

In jedem Projekt, in jeder Gruppe oder in jedem Team gibt es unterschiedliche Mitarbeitertypen, die sich in Fähigkeiten und Neigungen unterscheiden. Nicht nur bei der Team-Zusammenstellung, sondern auch bei der Förderung eines Teams sollte dies berücksichtigt werden.

Zur Einordnung / Klassifizierung von Mitarbeitertypen gibt es viele Ansätze, von denen hier einige vorgestellt werden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Mitarbeitertypen (2/5): Bezeichnungen für konstruktive Mitarbeiter

Konsensbeschaffer

Initiator

Impulsgeber

Informations-beschaffer

Ermutiger

Harmonisierer

Aufklärer

Informations-spender

Stimmungsmacher

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Mitarbeitertypen (3/5): Bezeichnungen für destruktive Mitarbeiter

Kontrollierer

Blockierer

Herrscher

Teufels Advokat

Aufmerksamkeit Suchender

Angreifer

Clown

Geltungssuchender

Themenspringer

Zurückhaltender

Besserwisser

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Mitarbeitertypen (4/5): Das Vier-Typen-Modell (1/2)

Ein sehr einfaches Modell zur Typisierung von Mitarbeitern („das Vier-Typen-Modell“) geht von zwei Unterscheidungsmerkmalen aus, mit dessen Hilfe man Mitarbeiter klassifizieren kann. Die Merkmale sind:

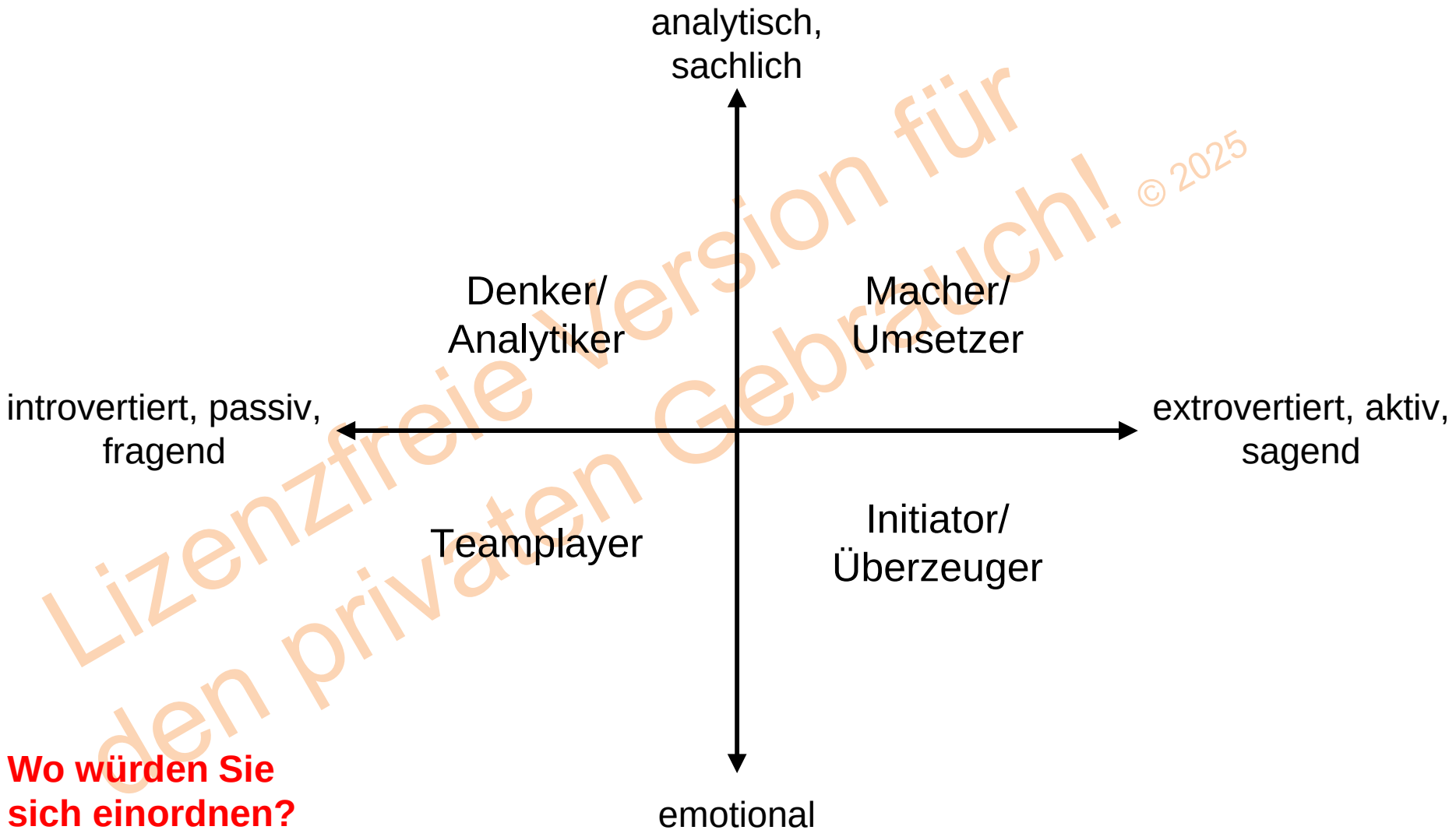
- Analytisch vs. emotional
- Introvertiert vs. extrovertiert

Anhand dieser Unterteilung wird eine Vierfelder-Matrix aufgespannt (siehe nächste Folie), in die jeder Mitarbeiter eingeordnet werden kann.

Bestimmte Mitarbeitertypen passen gut zueinander (z.B. Denker und Initiator), sodass solche Mitarbeiter zusammen Aufgaben bearbeiten können. Zu viele Mitarbeiter gleichen Typs können bei der Arbeit hinderlich sein (z.B. nur Macher).

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Mitarbeitertypen (5/5): Das Vier-Typen-Modell (2/2)



Wo würden Sie sich einordnen?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Ein Modell zur Mitarbeiterbeurteilung (1/2): Wollen und Können

In dieser Portfoliodarstellung werden Mitarbeitern entsprechend ihres Wollens und Könnens Bezeichnungen gegeben.

Können \ Wollen	gering	hoch
hoch	**Problems:** fähig, will nicht	**Stars:** fähig, will
gering	**Deadwood:** kann nicht, will nicht	**Workhorses:** kann nicht, will

Achtung:
Diese „wenig schmeichelhaften“ Begriffe nur intern verwenden!

/Lorenz04/

Lizenz für den Bildungsbereich 2025

Ein Modell zur Mitarbeiterbeurteilung (2/2): Umgang

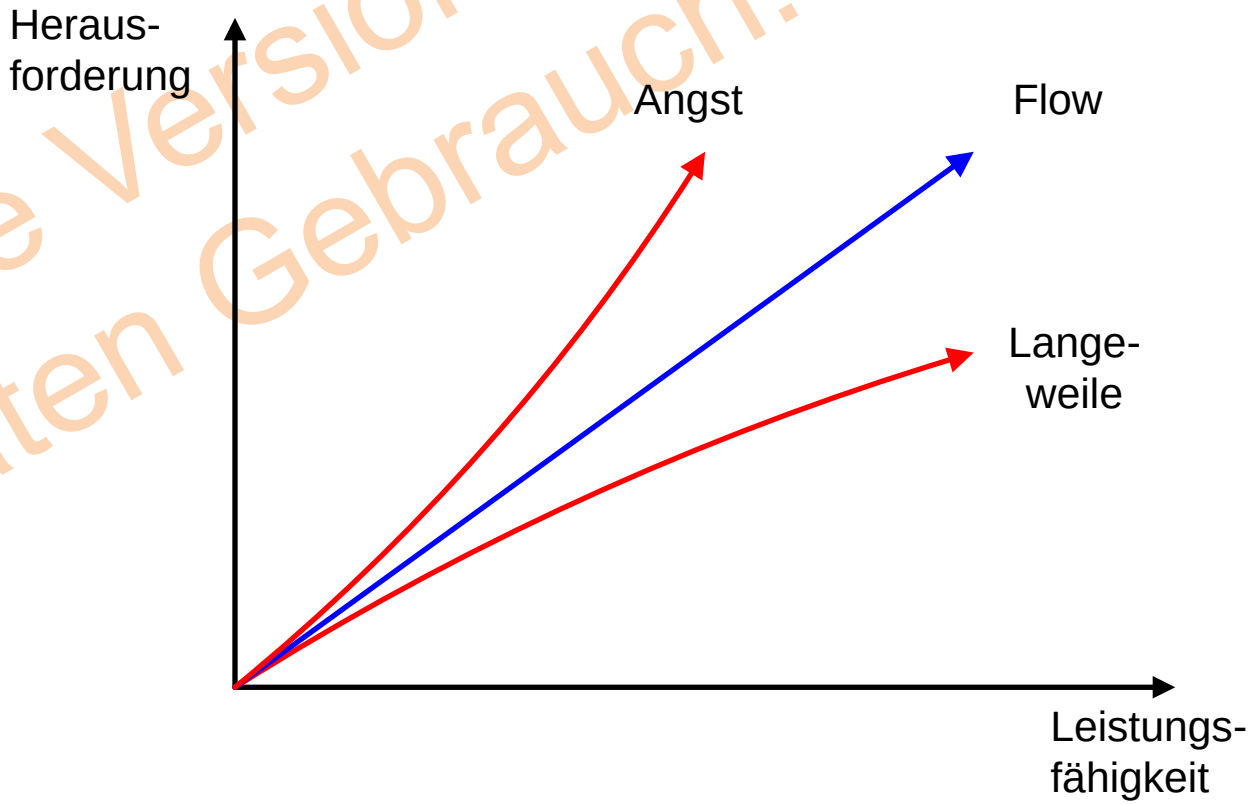
Je nach Einstufung sollte mit den Mitarbeitern unterschiedlich umgegangen werden.

Können \ Wollen	gering	hoch
hoch	**Problems:** Individuell oder spezifisch fördern	**Stars:** Binden und Motivieren
gering	**Deadwood:** Qualifizieren oder Desinvest	**Workhorses:** Qualifizieren und Trainieren

/Lorenz04/

Der Flow: Das Erleben zwischen Angst und Langweile

Aufgaben sollten gleichermaßen herausfordernd wie machbar sein, ansonsten führen sie zu Angst oder Langeweile bei der Umsetzung. Ein „Flow“ stellt sich aber am besten dann ein, wenn eine Balance hergestellt ist.



/#pmag-Spot-TeamMot-13/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das „Richtige zur richtigen“ Zeit tun (1/4): Grundsätzliches

Nicht immer gelingt es, das zu tun, was im Augenblick gerade am wichtigsten ist, insbesondere dann, wenn mehrere Dinge „gleichzeitig“ gemacht werden müssen, eine Reihenfolge aber nicht vorgegeben ist.

Bei der Strukturierung und Priorisierung von Aufgaben helfen folgende Werkzeuge / Tools:

- Das Eisenhower-Prinzip: Das Wichtige vor dem Dringenden tun!
- Prioritäten setzen: A-, B- und C-Prioritäten
- Das Pareto-Prinzip

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das „Richtige zur richtigen“ Zeit tun (2/4): Das Eisenhower-Prinzip

Beim Eisenhower-Prinzip werden die Aufgaben in A-, B-, C- und D-Themen unterteilt. Die wichtigsten Aufgaben (A) sollten dann sofort erledigt werden, die unwichtigsten (D) hingegen werden nicht weiter bearbeitet.

Lizenz für den Kunden © 2025

Wichtigkeit	nicht dringend	dringend
wichtig	**B-Aufgaben:** Warten *eventuell delegieren*	**A-Aufgaben:** Sofort *in der Regel selbst erledigen*
unwichtig	**D-Aufgaben:** Eliminieren *in den Papierkorb*	**C-Aufgaben:** nur im Notfall selbst tun *besser rechtzeitig delegieren*

Dringlichkeit

/Lorenz04/

Das „Richtige zur richtigen“ Zeit tun (3/4): Prioritäten setzen

Eine typische ABC-Unterteilung der Aufgaben wird hier gezeigt, in der die wichtigen Aufgaben zwar nur 15 % (von der Anzahl her) ausmachen, aber 65 % der Zeit benötigen.

Anteil der zu investierenden Zeit

65 %	20 %	15 %

A-Aufgaben	B-Aufgaben	C-Aufgaben
sehr wichtig	wichtig	Routine-Aufgaben Kleinkram

15 %	20 %	65 %

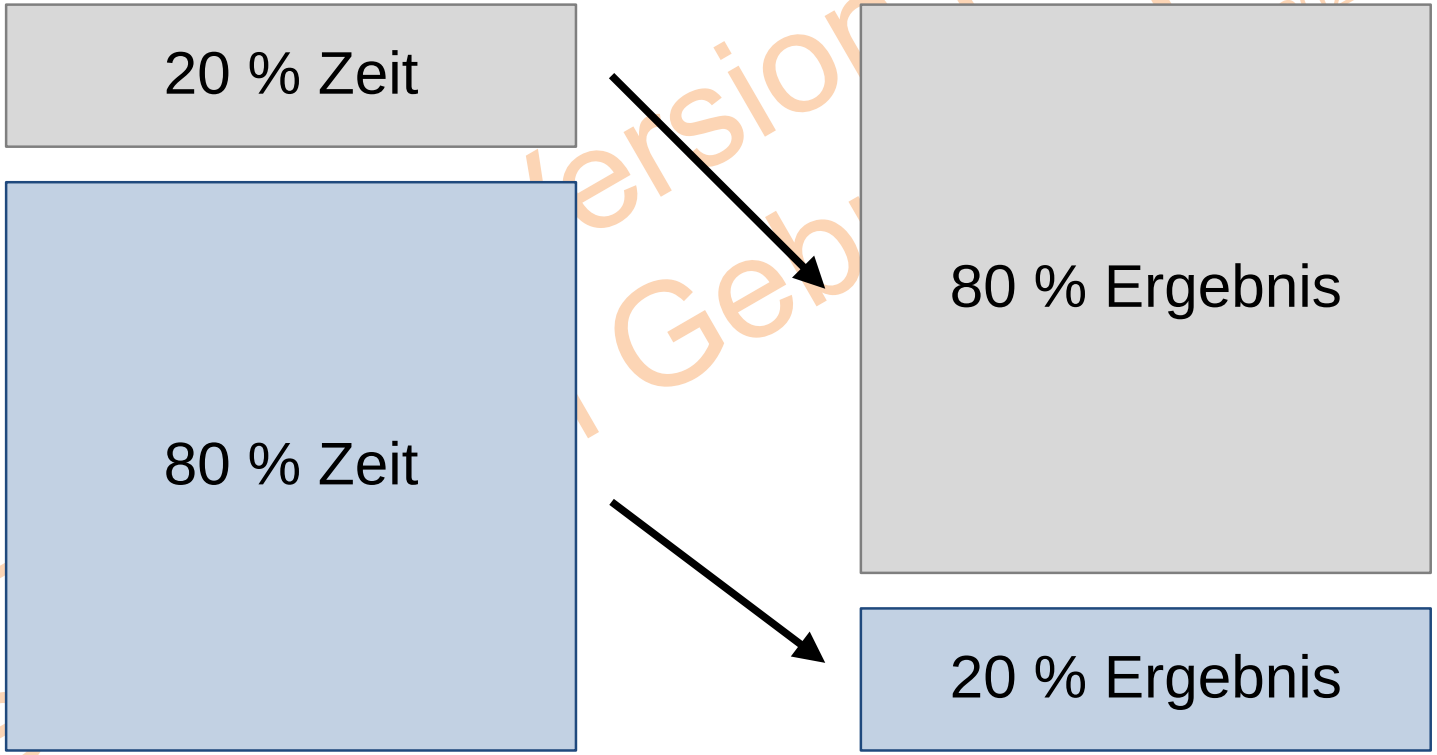
Anteil der zu erledigenden Arbeiten

/Lorenz04/

Lizenziert
den priv

Das „Richtige zur richtigen“ Zeit tun (4/4): Das Pareto-Prinzip

In 20 % unserer Zeit erreichen wir 80 % unserer Erfolge und in 80 % unserer Zeit erreichen wir nur 20 % unserer Erfolge.

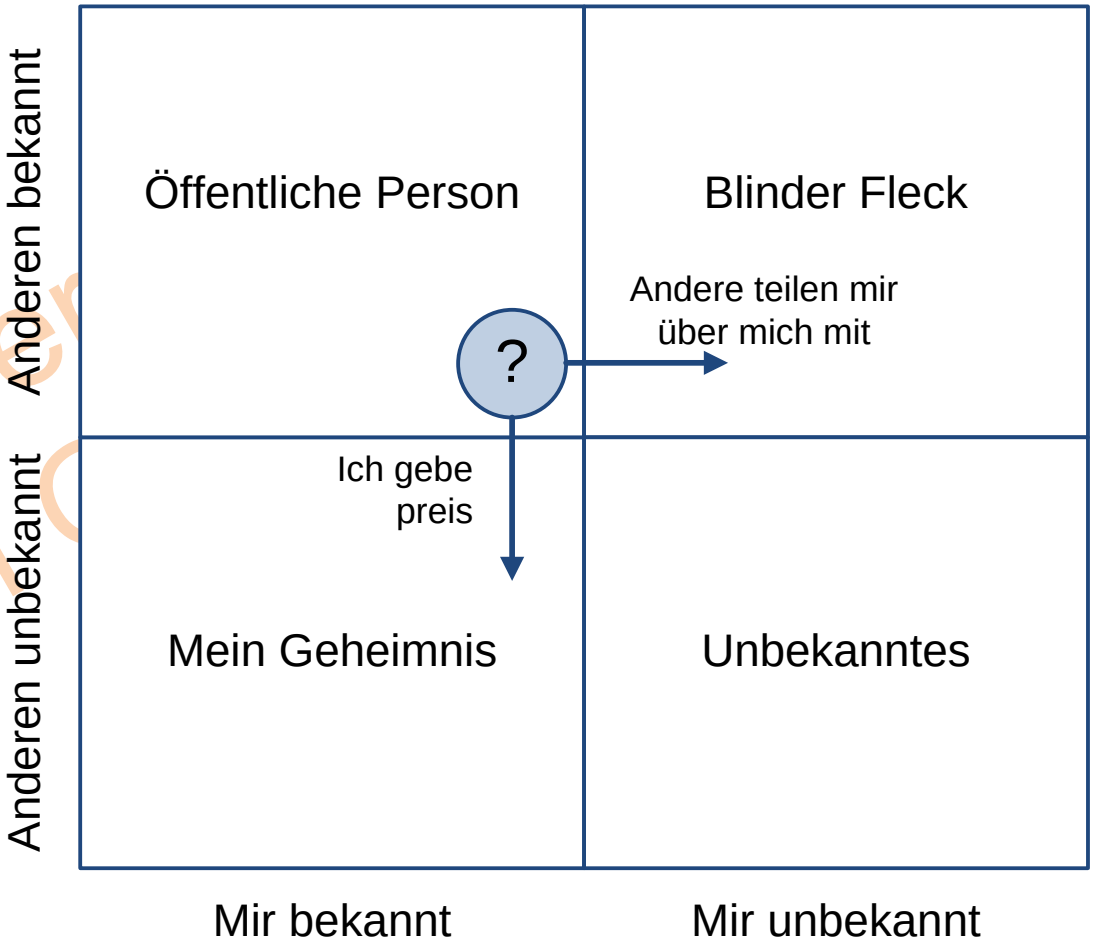


/Lorenz04/

Lizenzversion für den Gebrauch

Das Johari-Fenster

Das Johari-Fenster ist ein Modell zur Ermittlung, wie eine Einzelperson gesehen wird. Dabei werden getrennt voneinander die „öffentliche Person“ und das „eigene Geheimnis“ sowie der „blinde“ Fleck“ erfasst.
Durch Austausch in der Gruppe werden dann Stärken und Schwächen, aber auch Motivationen deutlicher.

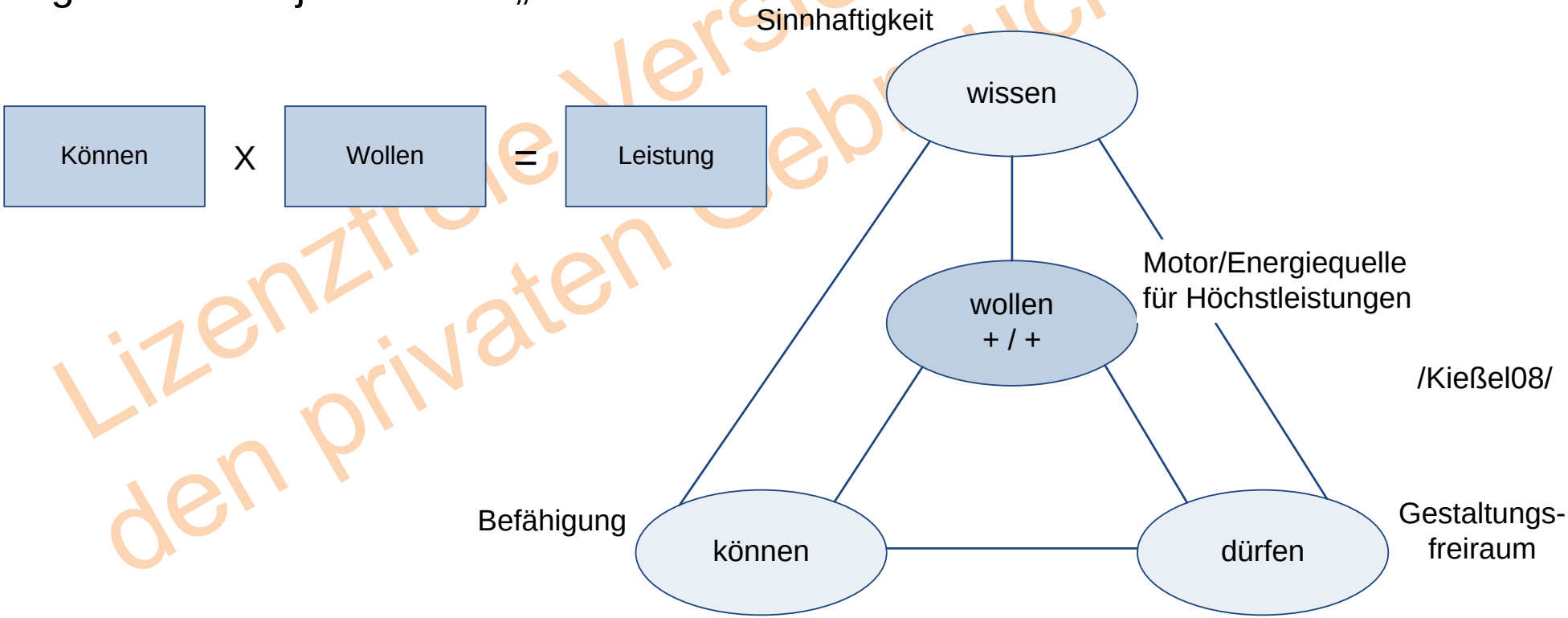


Lizenzfreie Ver
den privaten G

Das Motivationsdreieck

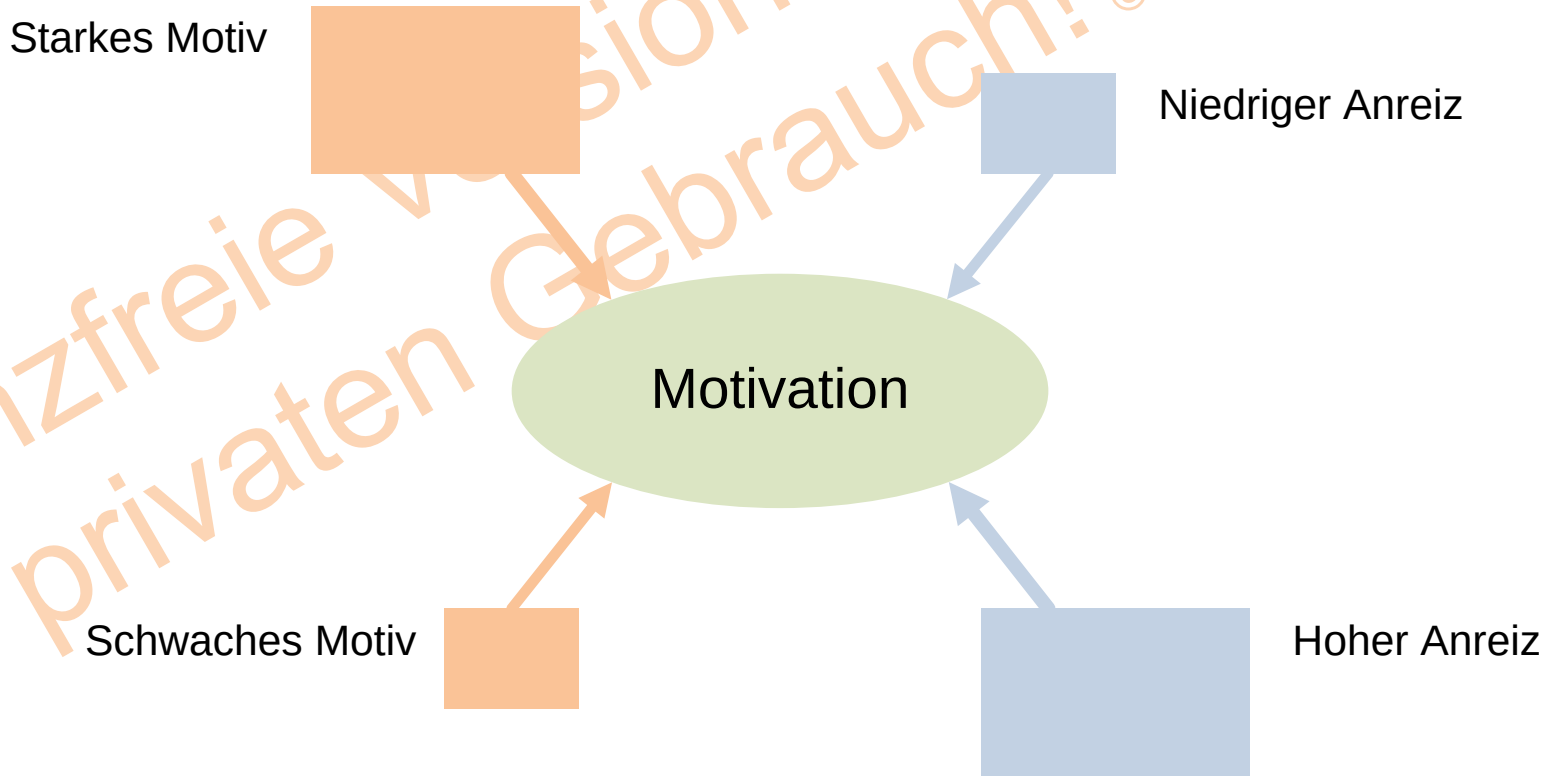
Jeder Mitarbeiter möchte die an ihn gestellten Anforderungen und Aufgaben erfüllen. Hierzu muss er entsprechende Befähigungen („können“) mitbringen und einen Gestaltungsspielraum („dürfen“) erhalten. Zudem ist wichtig, die Bedeutung der Aufgabe („wissen“) zu kennen. Die Hauptantriebskraft für das eigene Tun ist jedoch das „Wollen“.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025



Motivation = f (Motiv, Anreiz)

Die Motivation ergibt sich aus der Kombination von Motiv und Anreiz /#Kehr-Motivation/:



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Riemann-Thomann-Modell (1/2): Beschreibung

Nach Riemann und Thomann lassen sich vier verschiedene menschliche Grundausrichtungen beobachten, die das menschliche Handeln beeinflussen. Diese Ausrichtungen sind …

1. Nähe (z.B. zwischenmenschlicher Kontakt, Harmonie, Geborgenheit)
2. Distanz (z.B. Unabhängigkeit, Ruhe, Individualität)
3. Dauer (z.B. Ordnung, Regelmäßigkeiten, Kontrolle)
4. Wechsel (z.B. Abwechslung, Spontanität, Kreativität)

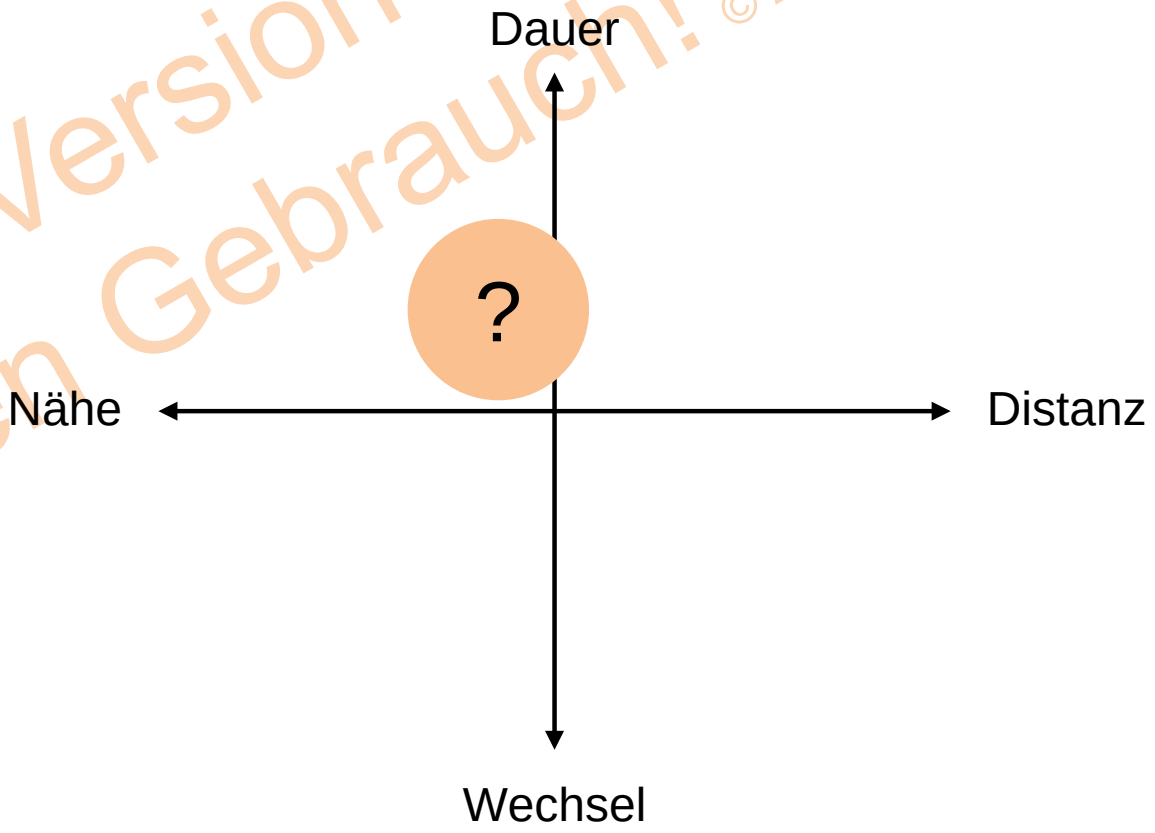
Alle vier Grundausrichtungen kommen bei jedem Menschen in unterschiedlicher Ausprägung vor. Aber meistens sind zwei oder manchmal nur eine dieser Ausrichtungen maßgebend für das aktuelle Empfinden und Verhalten. Diese Grundausrichtungen haben einen direkten Einfluss auf das Kommunikations- und Beziehungsverhalten.

nach /#Wiki-Riemann-Thomann/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Das Riemann-Thomann-Modell (2/2): Grafische Darstellung

Die grafische Darstellung des Riemann-Thomann-Modells wird auch Riemann-Thomann-Kreuz genannt.
Jeder Einzelne kann über dieses Schema klassifiziert werden.



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Motivationsfaktoren (1/9): Bedeutung und bekannte Modelle

Mitarbeiter haben unterschiedliche Motivationen, in einem Projekt mitzuwirken. Nur wer weiß, was die Mitarbeiter antreibt, kann ihre Leistungen richtig einschätzen und einsetzen. Auf den nachfolgenden Folien werden einige, bekannte Motivationsmodelle kurz vorgestellt. Diese sind:

- Die Maslowsche Bedürfnispyramide
- Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg
- Die XY-Theorie nach McGregor
- Die Reiss-Profile

Alle Motivationsmodelle sind grundsätzlich gleichwertig, beleuchten das menschliche Verhalten aus verschiedenen Blickwinkeln und können sich ergänzen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

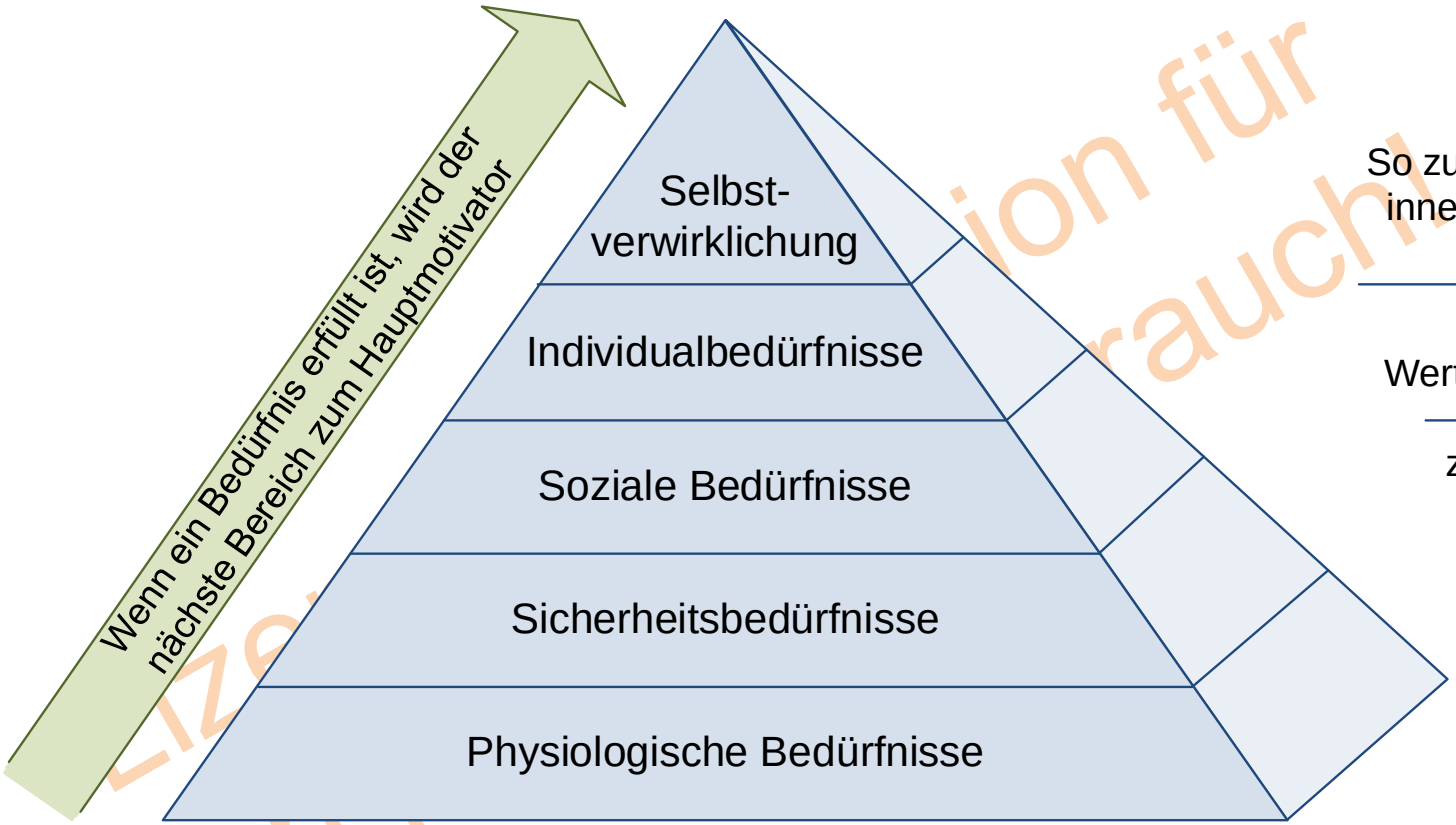
Motivationsfaktoren (2/9): Die Maslowsche Bedürfnispyramide – Beschreibung

Die Maslowsche Bedürfnispyramide (aus den 1940er Jahren) ist ein sehr bekanntes Modell. Es werden hierüber die unterschiedlichen Bedürfnisse von Menschen hierarchisch strukturiert (siehe nächste Folie).

Erst wenn die Bedürfnisse einer darunterliegenden Hierarchiestufe erfüllt sind, können die darüberliegenden einen Anreiz bilden und zum Hauptmotivator werden. Für einzelne Mitarbeiter bedeutet dies, dass nur Höchstleistungen (über „Selbstverwirklichung“) vollbracht werden können, wenn alle anderen Bedürfnisse erfüllt sind. Ein Mitarbeiter, der Angst um seinen Arbeitsplatz hat oder sich im Team nicht wohl fühlt, wird keine Top-Leistungen erbringen können.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch. © 2025

Motivationsfaktoren (3/9): Die Maslowsche Bedürfnispyramide – Übersicht



So zu handeln, wie es dem inneren Drang entspricht

z.B. Selbstachtung, Wertschätzung durch andere

z.B. Zugehörigkeit, Liebe, Kontakt

z.B. Sicherheit, Ordnung, Angstfreiheit

z.B. Nahrung, Kleidung, Wohnung

Lizenzion für den Gebrauch! © 2025

Motivationsfaktoren (4/9): Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg – Beschreibung

Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (aus den 1950er Jahren) definiert zwei Arten von Faktoren, die zur Arbeitszufriedenheit und damit zur Arbeitsleistung beitragen:

- Motivatoren: Dies sind die Faktoren, die zur Leistungserbringung oder gar zur Steigerung der Leistung beitragen.
  Beispiele: Erfolgserlebnisse, Lob, interessante Arbeitsinhalte, …
- Hygienefaktoren: Diese werden vom Mitarbeiter vorausgesetzt und tragen nicht zur Steigerung der Motivation und zur Verbesserung der Leistung bei. Werden sie jedoch nicht erfüllt, so führt dies schnell zur Unzufriedenheit.
  Beispiele: Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Status, passendes Werkzeug, gutes Kantinen-Essen, …

Fehlen die Motivatoren, so können diese nicht durch Hygienefaktoren kompensiert werden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Motivationsfaktoren (5/9): Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg – Übersicht

Motivatoren	
Keine Zufriedenheit bedingt durch ...	Zufriedenheit bedingt durch ...
• unzureichende Leistung • keine Anerkennung • langweiliger Arbeitsinhalt • keine Verantwortung • keine Aufstiegsmöglichkeiten	• erbrachte Leistung • erhaltene Anerkennung • interessanter Arbeitsinhalt • Verantwortung • erfolgter Aufstieg

Hygienefaktoren	
Unzufriedenheit bedingt durch ...	Keine Unzufriedenheit bedingt durch ...
• schlechte Unternehmenspolitik • schlechte Personalführung • schlechter zwischenmenschlicher Kontakt • schlechtes Arbeitsumfeld • schlechte Arbeitsbedingungen	• gute Unternehmenspolitik • gute Personalführung • gute soziale Beziehungen • gutes Arbeitsumfeld • gute Arbeitsbedingungen

Motivationsfaktoren (6/9): Die XY-Theorie nach McGregor – Beschreibung

Die XY-Theorie von McGregor (aus den 1960er Jahren) basiert auf zwei unterschiedlichen Menschenbildern.
Bei der X-Theorie wird davon ausgegangen, dass der Mensch eine natürliche Abneigung gegen Arbeit hat und daher versucht, ihr aus dem Weg zu gehen. Entsprechend müssen solche Mitarbeiter eng geführt werden.

Nach der Y-Theorie hat der Mensch eine positive Einstellung zur Arbeit und versucht, diese bestmöglich zu erledigen. Diese Mitarbeiter müssen nicht geführt werden, sondern benötigen ein Umfeld, welches eigenverantwortliches Arbeiten fördert.

Die XY-Theorie ist nach wie vor Grundlage vieler Management-Ansätze.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Motivationsfaktoren (7/9): Die XY-Theorie nach McGregor – Übersicht

X-Theorie	Y-Theorie
• Der Durchschnittsmensch ist träge und geht der Arbeit soweit wie möglich aus dem Weg • Mitarbeiter haben nur wenig Ehrgeiz, scheuen Verantwortung und möchten angeleitet werden • Mitarbeiter sind durch ein dominantes Sicherheitsstreben gekennzeichnet • Durch Druck und mit Hilfe von Sanktionen muss versucht werden, die Unternehmensziele zu erreichen • Straffe Führung und häufige Kontrolle sind wegen der Trägheit des Menschen unerlässlich	• Arbeitsunlust ist nicht von Natur angeboren, sondern eine Folge schlechter Arbeitsbedingungen • Mitarbeiter akzeptieren Zielvorgaben. Sie besitzen Selbstdisziplin und Selbstkontrolle • Die Mitarbeiterpotenziale sind größer als vermutet und damit stärker als erwartet nutzbar • Durch Belohnung und die Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung werden die Unternehmensziele am ehesten erreicht • Bei günstigen Erfahrungen suchen die Mitarbeiter die Verantwortung, wenn sie richtig geführt werden
Erfordert eher einen autoritären Führungsstil	Erfordert eher einen kooperativen Führungsstil

Motivationsfaktoren (8/9): Die 16 Lebensmotive nach Reiss – Beschreibung

Das Reiss-Profil /Reiss09/ definiert 16 Motive, an denen sich jeder einzelne Mitarbeiter ausrichten kann. Durch Gewichtung der Motive („Was ist mir wichtig, was weniger“) kann die eigene Motivation etwas zu tun oder zu lassen besser erkannt werden.

Hieraus kann man dann ableiten, wie einzelne Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren werden.

Achtung:
Die Reiss-Profile sind nicht für öffentliche Besprechungen geeignet, sondern dienen zur Bestimmung der individuellen Motivation.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Motivationsfaktoren (9/9): Die 16 Lebensmotive nach Reiss – Liste

1. Anerkennung: Bedürfnis danach, Kritik und Ablehnung zu vermeiden
2. Beziehungen: Bedürfnis nach Freundschaft
3. Ehre: Bedürfnis danach, sich moralisch integer zu verhalten
4. Eros: Bedürfnis nach Sexualität
5. Essen: Bedürfnis nach Nahrung
6. Familie: Bedürfnis danach, seine eigenen Kinder großzuziehen
7. Idealismus: Bedürfnis nach sozialer Gerechtigkeit
8. Körperliche Aktivität: Bedürfnis danach, seine eigenen Muskeln zu bewegen
9. Macht: Bedürfnis danach, andere dem eigenen Willen zu unterwerfen
10. Neugier: Bedürfnis nach Kognition
11. Ordnung: Bedürfnis nach Struktur
12. Rache: Bedürfnis danach, mit jemandem abzurechnen
13. Ruhe: Bedürfnis nach innerem Frieden
14. Sparen: Bedürfnis danach, materielle Güter zu sammeln und anzuhäufen
15. Status: Bedürfnis nach Prestige
16. Unabhängigkeit: Bedürfnis nach Autarkie

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Maßnahmen zur Motivationssteigerung

Folgende Maßnahmen können zur Leistungssteigerung beitragen:

- Anerkennung der Leistung
- Konstruktives Feedback
- Partnerschaftliches Verhalten
- Berücksichtigung von Meinungen und Interessen
- Gemeinsame Zielvereinbarung
- Bereitstellung der notwendigen Informationen
- Einbindung in den Entscheidungsprozess
- Übertragung von Verantwortung
- Abbau von Ängsten und Hemmschwellen
- Interesse und Vertrauen in die Mitarbeiter

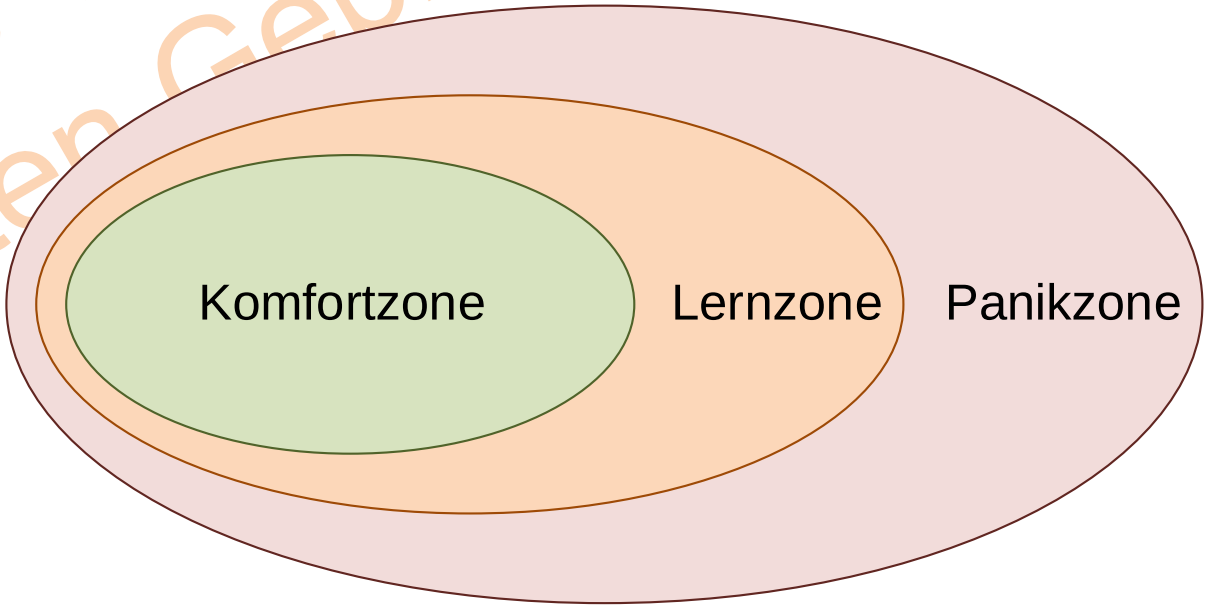
Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

/Hemmrich11/

Die Komfortzone

Jeder einzelne Mitarbeiter ist bestrebt, in seinem Umfeld ausgeglichen zu sein: Er bewegt sich in seiner Komfortzone. Eine Weiterentwicklung wird dabei nicht angestrebt, es kann zu einer (nicht wünschenswerten) Stagnation kommen. Daher sollten Anreize gesetzt werden, um Neues aufzunehmen, also in die Lernzone zu gelangen. Kommt es jedoch zu einer zu großen Änderung, so kann der Mitarbeiter in für ihn nicht mehr zu bewältigende Situationen geraten – er befindet sich dann in der Panikzone.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025



Checkliste:
Ist der Mitarbeiter im Projekt richtig eingesetzt?

Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Kennen Sie die Motive / die Motivation des Mitarbeiters in dem Projekt?	☐	☐	☐	
Kennt der Mitarbeiter die Ziele des Projekts?	☐	☐	☐	
Wird der Mitarbeiter entsprechend seiner Fähigkeiten im Projekt eingesetzt?	☐	☐	☐	
Wird der Mitarbeiter entsprechend seiner Wünsche im Projekt eingesetzt?	☐	☐	☐	
Wissen Sie, wie Sie die Leistung des Mitarbeiters passend anerkennen?	☐	☐	☐	
Hat der Mitarbeiter die richtigen Freiräume? Nutzt er diese?	☐	☐	☐	
Kann sich der Mitarbeiter im Projekt passend weiterbilden und weiterentwickeln?	☐	☐	☐	

Lize
der

Tipps zum Kapitel

1. Überlegen Sie, was die jeweiligen Hauptmotive Ihrer Mitarbeiter sind
2. Setzen Sie die Motivationsmodelle bewusst ein: Nicht jeder Mitarbeiter möchte „klassifiziert“ werden

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2021

Fragen zum Kapitel

1. Was ist das Johari-Fenster? Wo kann es eingesetzt werden?
2. Skizzieren Sie die vier Motivationstheorien nach Maslow, Herzberg, McGregor und Reiss!
3. Nennen Sie Maßnahmen zur Motivationssteigerung!
4. Was ist das Eisenhower-Prinzip?
5. Was sagt Pareto-Prinzip aus? Kennen Sie es auch in anderen Kontexten?
6. Wie würden Sie „den Flow“ charakterisieren?
7. Was ist die Komfortzone?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Kapitel 4: Das Projektteam

Kapitel 4

Seite 76–103

- Arbeitsgruppe oder Team?
- Teamziele
- Die Aufgabe des Projektmanagers bei der Teamentwicklung
- Kriterien für erfolgreiche Teams
- Teamgrößen (Grundsätzliches, Denk- und Vorgehensfehler, Leistungsfähigkeit)
- Die 9 Teamrollen nach Belbin (Orientierung, Beiträge im Team)
- Spielregeln in Teams
- Merkmale, die Arbeitsgruppen von Teams unterscheiden
- Die Teamentwicklungsphasen nach Tuckman (Definition, Verlauf, Charakterisierung)
- Das Arbeitsumfeld eines Teams (Bedeutung, Checkliste: Ist das Arbeitsumfeld passend?)
- Kriterien für die Produktivität von Teams
- Die SWOT-Analyse zur Teamentwicklung
- Übung: Die SWOT-Analyse zur Teamentwicklung
- Verhaltensweisen, die Teams scheitern lassen
- Team-Review (Grundsätzliches, Frageliste zur Selbstreflexion – Sind wir ein Team?)
- Checkliste: Sind wir ein Team?
- Tipps zum Kapitel
- Fragen zum Kapitel

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Arbeitsgruppe oder Team? (1/2)

Ein Projekt kann nur erfolgreich sein, wenn das Projektteam gute Ergebnisse in der Zusammenarbeit erzielt. Hierzu muss bei der Zusammenstellung des Projektteams (zu Beginn des Projekts) auf eine passende Mischung von Charakteren geachtet und anschließend ein funktionierender Teamentwicklungsprozess gestartet werden.

Die Begriffe Arbeitsgruppe und Team können folgendermaßen beschrieben werden:

- Eine **Arbeitsgruppe** basiert schwerpunktmäßig auf der Arbeitsleistung seiner Gruppenmitglieder und wird mehr oder weniger hierarchisch geführt. Die Verantwortung für die Leistung und den Erfolg wird durch den Arbeitsgruppenleiter gesteuert und weniger durch die Gruppe selbst
- Ein **Team** basiert auf der Summe der einzelnen Leistungen – echte Synergieeffekte treten auf. Die Verantwortung für die Leistung und den Erfolg wird durch die gesamte Gruppe getragen. Es gibt eine effektive Mischung zwischen individueller und Gesamtverantwortung

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Arbeitsgruppe oder Team? (2/2)

Zur weiteren Unterscheidung und zur Charakterisierung der Leistungsfähigkeit werden vielfach auch die Begriffe Haufen, Arbeitsgruppe, Pseudo-Team, potenzielles Team, echtes Team und Hochleistungsteam verwendet.

Anmerkung:

Auch die Teamleistungsentwicklung und die Teamziele müssen geplant und aktiv gestaltet werden. Dies ist die Aufgabe eines Teamcontrollings, welches allerdings häufig nicht durchgeführt wird.

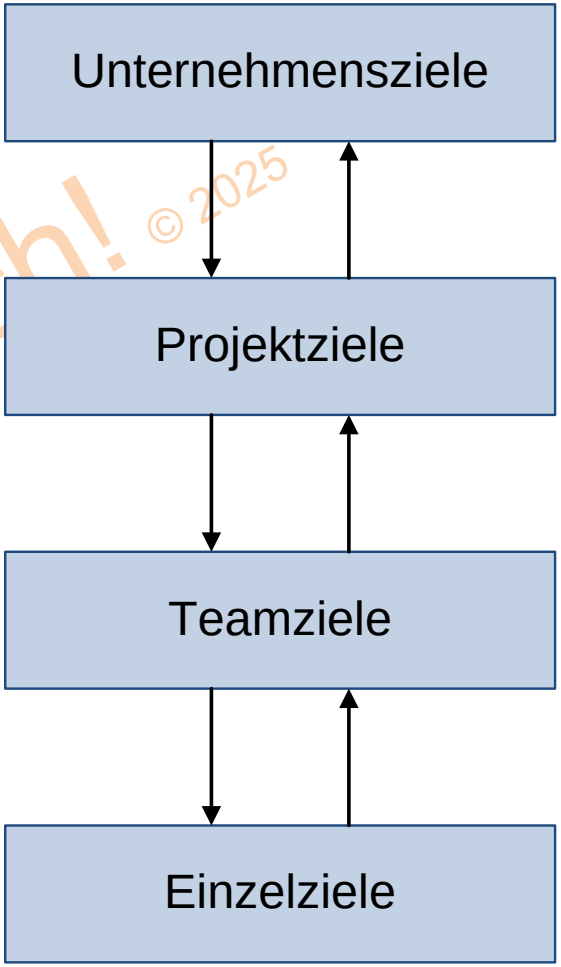
Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Teamziele

Gemeinsame Teamziele sollten möglichst frühzeitig, d.h. spätestens beim Kick-off-Meeting bestimmt und dann schriftlich fixiert werden.

Es sollten folgende Regeln beachtet werden /Daigeler09/:

- Die Teamziele sind aus den Unternehmenszielen abgeleitet und den Mitarbeitern bekannt
- Die Einzelziele sind aufeinander abgestimmt. Die Teammitglieder identifizieren sich mit dem übergeordneten Gesamtziel
- Die Ziele werden von den Teammitgliedern durch ständige Innovation fortgeschrieben



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Aufgabe des Projektmanagers bei der Teamentwicklung

Der Projektmanager ist von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Teamarbeit im Projekt. Im Einzelnen muss er folgende Aufgaben bewältigen /Heidbrink09/:

1. Die richtigen Personen an Bord holen
2. Die Mannschaft festigen
3. Mitarbeiter steuern und zur Höchstleitung führen
4. Konflikte meistern und Krisen überwinden

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Kriterien für erfolgreiche Teams

Bei der Zusammensetzung von Teams sollte auf folgende Grundsätze geachtet werden, damit sich Erfolg einstellen kann /Litke07/:

1. Eine kleine Anzahl von Personen
2. Sich ergänzende Fähigkeiten der Personen
3. Die Verpflichtung zu einem gemeinsamen Vorsatz und Leistungszielen
4. Das Engagement zu einem gemeinsamen Arbeitseinsatz
5. Wechselseitige Verantwortlichkeit

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Teamgrößen (1/3): Grundsätzliches

Über die „ideale“ Teamgröße finden sich in der Literatur (und in der Praxis) unterschiedliche Angaben. Grundsätzlich ist eine „geringe“ Teamgröße besser als ein großes Team, denn „die Team-Effekte“ stellen sich bei kleineren Größen besser und schneller ein.

Folgende Aussagen finden sich zur idealen Teamgröße:

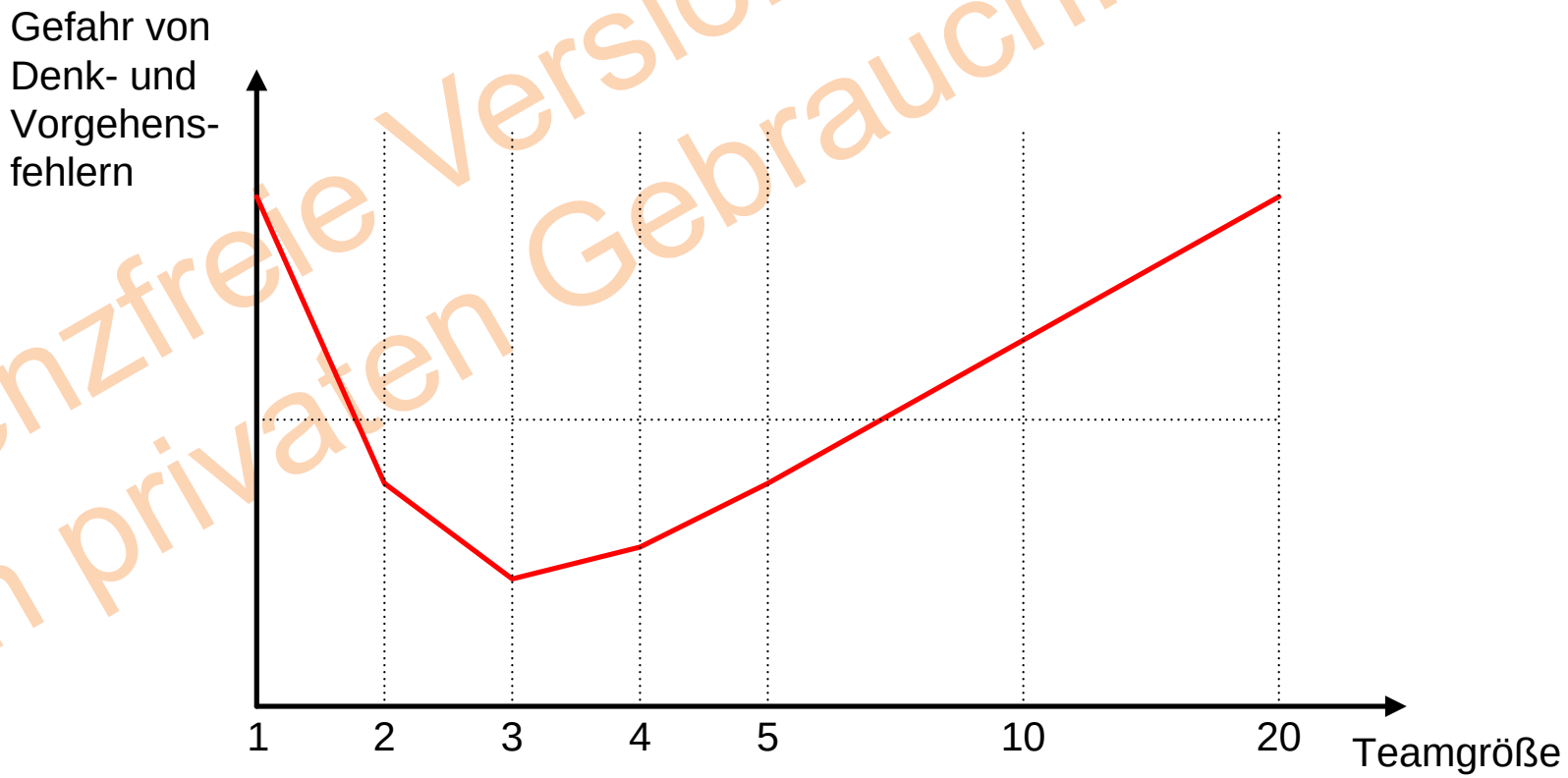
- „3 bis 15“
- „5 plus minus 2“
- „Nicht mehr als 9“

Einen richtigen Wert kann man nicht benennen, jedoch sind Teams mit „3 bis 9 Mitgliedern“ in der Praxis häufig anzutreffen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Teamgrößen (2/3): Denk- und Vorgehensfehler

Wenn mehrere Teammitglieder an einem Problem arbeiten, so sinkt – bei entsprechendem Teamverhalten – die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler gemacht oder Dinge übersehen werden. Jedoch steigt die Gefahr von Fehlern ab einer Teamgröße von ca. 3 bis 4 Teammitgliedern wieder an.



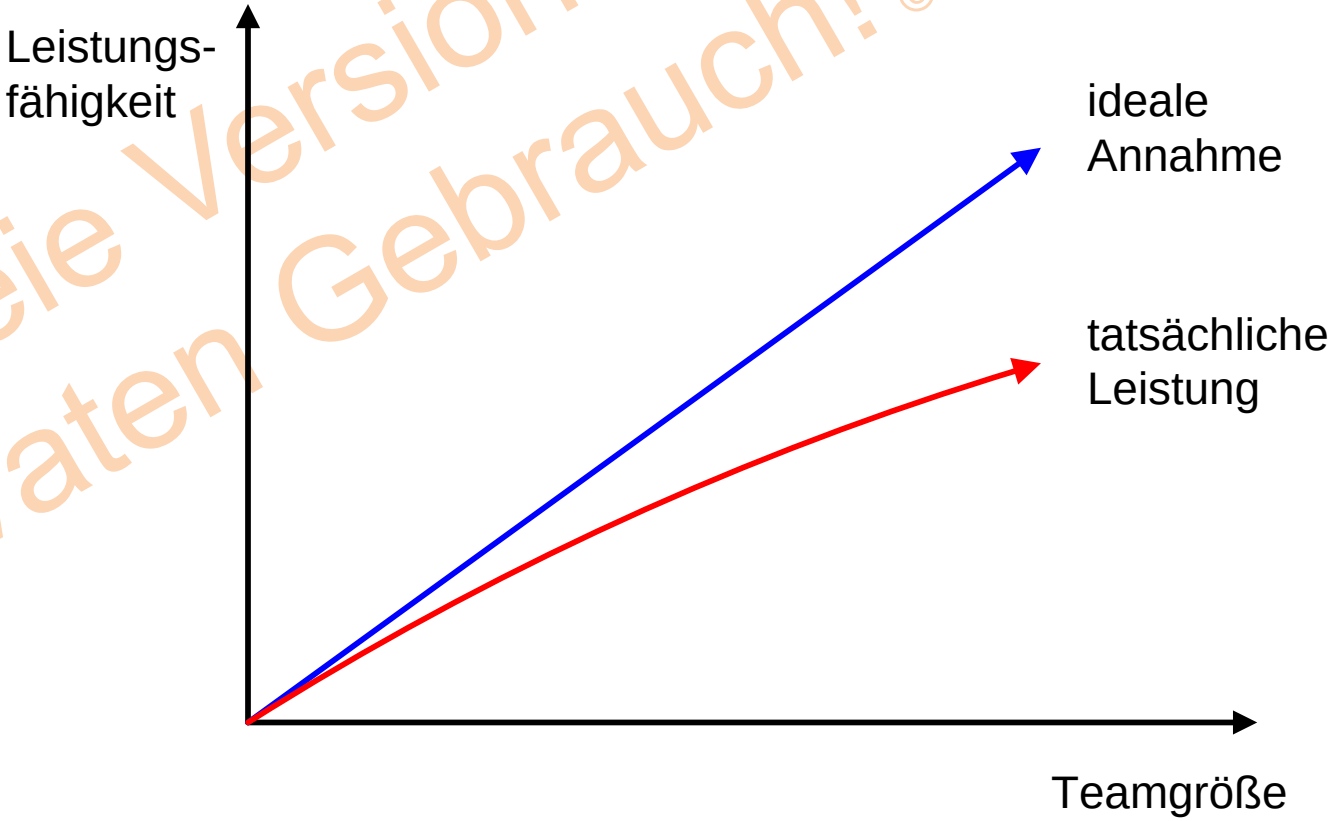
/Litke07/

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! ©2025

Teamgrößen (3/3): Leistungsfähigkeit

Die Leistungsfähigkeit eines Teams steigt nicht proportional zu seiner Größe. Daher sollte bei der Hinzunahme weiterer Mitarbeiter darauf geachtet werden, dass tatsächlich ein Leistungszuwachs erfolgt.

Eine Variante dieser Aussage findet sich im „Brooks law“ wieder: “Adding manpower to a late software project makes it later."



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die 9 Teamrollen nach Belbin (1/2): Orientierung

In der Darstellung nach Belbin wird zwischen 9 verschiedenen Teamrollen unterschieden, die wiederum drei Orientierungen zugeordnet werden können.

Drei handlungsorientierte Rollen	Drei kommunikations-orientierte Rollen	Drei wissensorientierte Rollen
Macher	Koordinator	Erfinder
Umsetzer	Teamarbeiter	Beobachter
Perfektionist	Wegbereiter	Spezialist

Der Beitrag der Rollen zur Arbeit im Team ist auf der nächsten Seite dargestellt. Achten Sie bei der Zusammenstellung eines Teams darauf, dass die Verteilung der Rollen passend ist.

Die 9 Teamrollen nach Belbin (2/2): Beiträge im Team

Typ	Teamrollenbeitrag
Umsetzer	Konservativ, pflichtbewusst, berechenbar, arbeitet hart, setzt Ideen in die Tat um, selbstdiszipliniert
Vorsitzender	Selbstsicher, vertrauensvoll, ausgeprägter Sinn für Ziele, fördert Entscheidungsprozess, stellt schnell die individuellen Talente der Gruppenmitglieder fest und weiß ihre Stärken zu nutzen – delegiert gut
Macher	Dynamisch, aufgeschlossen, Mut und Antrieb Hindernisse zu überwinden, bekämpft Trägheit und Ineffizienz, selbstzufrieden, übt Druck aus
Neuerer/ Erfinder	Individualistisch, unorthodox, ernst genial, phantasievoll, großes Denkvermögen, löst schwierige Probleme
Beobachter	Besonnen, strategisch, scharfsinnig, urteilt genau, Diskretion, Nüchternheit
Teamarbeiter/ Mitspieler	Umgänglich, sanft, empfindsam, einsichtig, zuvorkommend und diplomatisch, hört gut zu, baut Reibungsverluste ab
Perfektionist	Sorgfältig, ordentlich, gewissenhaft, ängstlich, liefert pünktlich
Wegbereiter/ Weichensteller	Extrovertiert, begeistert, kommunikativ, stellt gern interne und externe Kontakte her, greift neue Ideen auf, reagiert auf Herausforderungen
Experte	Eigensinnig, engstirnig, übersieht leicht den Gesamtzusammenhang, bringt Wissen und Können auf seinem Fachgebiet mit, setzt professionelle Standards ein

Lizenz
den p

Spielregeln in Teams

Folgende „Spielregeln“ können nützlich sein /Hemmrich11/:

- Probleme werden offen und direkt angesprochen (Offenheit)
- Konstruktives Feedback ist erwünscht
- Abweichende Meinungen werden ernst genommen
- Jeder trägt zu den Teamzielen bei
- Teamergebnisse werden von Allen nach außen vertreten
- Jeder ist für sich und sein Handeln selbst verantwortlich
- Persönliche Anliegen werden vertraulich behandelt
- Absprachen und Zeiten werden eingehalten
- Besprechungen werden adäquat vorbereitet (Einladung, Agenda, Beiträge)
- Beiträge sind kurz, prägnant und zeitgerecht
- Bei Teambesprechungen redet immer nur einer zur gleichen Zeit
- Interkulturelle Unterschiede werden akzeptiert
- Stärken und auch Schwächen werden akzeptiert
- Aktivitäten und Ergebnisse werden für alle sichtbar visualisiert

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Merkmale, die Arbeitsgruppen von Teams unterscheiden (1/2)

	Arbeitsgruppe	Team
Engagement	• Wird von außen und oben initiiert • Klammern an seinem eigenen Job • Mehr reagieren statt agieren • Angst vor Misserfolgen	• Kommt aus dem Team heraus, Freude und Begeisterung am Engagement der anderen • Gemeinsame Freude auch an Erfolgen der anderen • Misserfolge sind Ansporn für noch mehr Engagement
Innovation	• Festhalten an bestehenden Verfahren • „Haben wir schon immer so gemacht“-Einstellung • Veränderung wird als störend betrachtet	• Ständiges unruhiges Suchen nach Innovation • Teams lassen sich ständig etwas Neues einfallen, Regeln werden positiv missachtet
Wettbewerb	• Nach innen gerichtet • Konkurrenzverhalten in der Gruppe • Gegner im Unternehmen	• Nach außen gerichtet • Solidarität nach außen

nach /Kießel08/

Merkmale, die Arbeitsgruppen von Teams unterscheiden (2/2)

	Arbeitsgruppe	Team
Entscheidungen	• Werden von oben oder von außen bestimmt • Controllingmentalität	• Werden im Team getroffen: durch Akzeptanz, gegenseitige Wertschätzung und Konsens • Keine Basisdemokratie
Umgang mit Herausforderungen	• Herausforderungen sind lästig, stören die Routine • Keine Risikobereitschaft	• Herausforderungen sind „das Salz in der Suppe“ • Begeisterung für Neues ist wichtig
Umgang mit Abhängigkeiten	• Unabhängigkeit von der Gruppe, abhängig von der Hierarchie	• Akzeptiert Abhängigkeiten voneinander • „Musketier-Prinzip“ • Support wird abgefragt
Umgang mit Erfolgsorientierung	• Individueller Erfolg zählt • Der Einzelne steht im Mittelpunkt • Untergruppen bilden sich und arbeiten gegeneinander	• Erfolg des Teams ist wichtig • Team zählt und steht im Fokus
Zeit	• Termine werden von außen vorgegeben • Wenig Zusammenarbeit im Umgang mit gemeinsamer Zeit	• Gemeinsame Zeitplanung und Vereinbarung • Termine werden strikt eingehalten, auch gegenüber äußeren Einflüssen, Teamtermine haben höchste Priorität

nach /Kießel08/

Die Teamentwicklungsphasen nach Tuckman (1/3): Definition

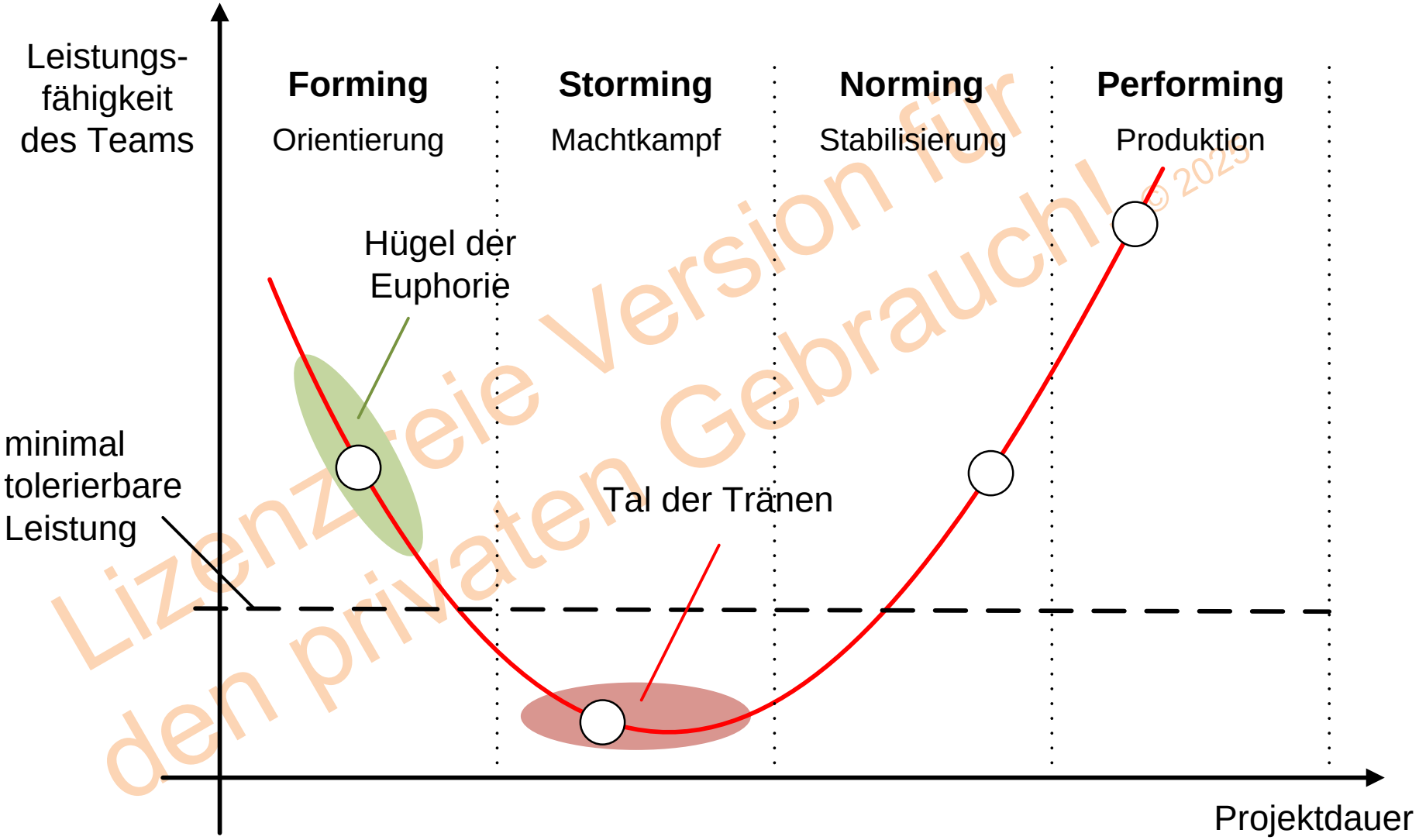
Bei der Entwicklung eines Teams werden folgende Phasen durchlaufen:

1. Orientierungsphase (Forming): Das Team findet sich zusammen, kennt sich aber noch nicht; sehr formaler und höflicher Umgang miteinander. Jeder macht das, was er kann
2. Auseinandersetzungsphase (Storming): Die Unklarheiten bei der Umsetzung führen zu Konflikten zwischen den Teammitgliedern; diese Konflikte werden mehr oder weniger offen ausgetragen
3. Organisationsphase (Norming): Es bilden und etablieren sich Spielregeln im Umgang miteinander. Ein „Wir-Gefühl“ entsteht und das Team unterstützt sich bei Problemen
4. Arbeitsphase (Performing): Das Team arbeitet ohne Reibungsverluste miteinander und die (Projekt-)Arbeit steht im Vordergrund
5. Ablösungsphase (Adjourning; alternativ: Super-Performing): Das Team arbeitet ohne Steuerung von außen zusammen und bringt hervorragende Leistungen. Mit dem Projektende wird das Team allerdings aufgelöst

Die Phasen 1-4 wurden 1968 von B. Tuckman beschrieben. Der Projektmanager muss bei allen Phasen aktiv den Teamstatus beeinflussen.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Teamentwicklungsphasen nach Tuckman (2/3): Verlauf



Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Die Teamentwicklungsphasen nach Tuckman (3/3): Charakterisierung

Phase	Soziale Gruppenstruktur	Aufgabenbezug
Forming die eigentliche Gruppenbildung	Unsicherheit, Orientierung, hohe Führungsabhängigkeit, Test von Verhaltensmustern	Abtasten der Aufgaben, gewünschten Arbeitsregeln, Formulierung von Methoden und Normen
Storming die Auseinandersetzung der Mitglieder untereinander	Polarisieren von Standpunkten, Rebellion gegen Kontrolle und Führung, Konflikte innerhalb der Gruppe	Ablehnung der Aufgabenstellung auf emotionaler Basis, Machtkampf und Durchsetzung
Norming die Einigung auf eine gemeinsame Zielstellung	Einschätzen des Selbstbildes, Entwicklung von Gruppenzusammenhalt und Normen, Aufbau von Vertrautheit	Kooperation und offener Informationsaustausch, konstruktives Einarbeiten der Normen und Regeln
Performing die Leistungserbringung, Hauptarbeitsphase	Rollenakzeptanz, feste Gruppenstruktur, Entstehung eines „Wir-Gefühls“, Identifizierung mit der Zielsetzung	Effizientes aufgabenbezogenes Arbeiten, Finden von Problemlösungen

nach /Litke05/

Das Arbeitsumfeld eines Teams (1/2): Bedeutung

Gerade bei Projektteams wird häufig zu Beginn wenig auf das Arbeitsumfeld geachtet. Räume werden nicht nach Bedarf, sondern nach „Rest-Verfügbarkeit“ zusammengestellt, Schreibtische fehlen, auf die Infrastruktur wird generell wenig geachtet. Wenn dann noch auf die „möglichen Verbesserungen in den nächsten Tagen“ verwiesen wird, gerät der Teamentwicklungsprozess schon zu Beginn ins Schlingern.

Daher sollte unbedingt (vor allem bei Projektstart) auf ein passendes und angemessenes Arbeitsumfeld geachtet werden.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! ©2023

Das Arbeitsumfeld eines Teams (2/2): Checkliste: Ist das Arbeitsumfeld passend?

Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Gibt es geeignete Arbeitsräume für das Team?	☐	☐	☐	
Sind die Räume ausreichend und zweckmäßig möbiliert?	☐	☐	☐	
Ist die technische Infrastruktur (Computer, Telefone, Büro-Ausstattung) vorhanden?	☐	☐	☐	
Ist das nicht-technische Umfeld (Kaffeemaschine, Kantine) vorhanden?	☐	☐	☐	

Lizenzfre
den privaten

Kriterien für die Produktivität von Teams

Kriterium	Unproduktive Teams	Produktive Teams
Ziele	Ziele nicht angegeben	Ziele sind klar, vereinbart und akzeptiert
Rollen	Zuständigkeiten sind unklar	Zuständigkeiten sind klar, transparent und kommuniziert und ändern sich, falls erforderlich
Konflikt	Konflikte werden unterdrückt, was zu destruktiver Einstellung und destruktivem Verhalten führt	Konflikt wird auf Basis gegenseitiger Wertschätzung ausgetragen und als vitaler Anteil der Teamentwicklung akzeptiert
Lernen	Das Lernen des Teams ist minimal	Lernen wird geschätzt und festgehalten und ist wichtiger Bestandteil der Teamentwicklung
Führung	Eine Person wird als Führer angesehen. Die Anderen bleiben ihren Rollen verhaftet. Redeligation von Verantwortung	Die Führung wird als gemeinsame Verantwortung betrachtet. Verantwortung wird gefordert und aktiv übernommen
Leistung	Fehlen von Streben nach Leistung – Ziele werden nicht erreicht	Begeisterung und Lust auf Leistung, werden geschätzt und erreicht. „Hunger“ nach mehr Erfolg
Kommunikation	Kommunikation ist verhalten, beschränkt und verdeckt. Man redet übereinander	Die Kommunikation ist klar, offen, energiegeladen und wertschätzend. Man redet miteinander

/Kießel08/

Lizenz de

Die SWOT-Analyse zur Teamentwicklung

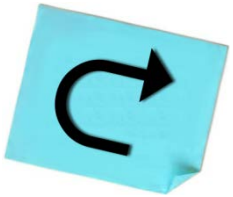
Die SWOT-Analyse eignet sich gut, um die Weiterentwicklung des Teams (in einem Team-Meeting) zu besprechen.

Stärken	Schwächen
• Welche Stärken haben wir? **S**	• Welche Schwächen haben wir? **W**
Möglichkeiten	**Bedrohungen**
• Welche Chancen/ Potenziale ergeben sich für uns? **O**	• Welche Gefahren/Risiken ergeben sich für uns? **T**

Lizenzfrei für den privat

Zur **SWOT-Analyse** gibt es eine eigenständige Präsentation des Autors, die ebenfalls auf der Website unter https://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-swot-analyse.pdf frei herunterladbar ist.

Übung:
Die SWOT-Analyse zur Teamentwicklung



Führen Sie eine SWOT-Analyse zur Weiterentwicklung Ihres Teams durch.

Dauer:
30 Min.

Keine Muster-lösung!

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Verhaltensweisen, die Teams scheitern lassen

Patrick Lencioni /Lencioni08/ benennt die fünf häufigsten Verhaltensweisen, die Teams scheitern lassen:

- Der eigene Verdienst wird über den gemeinsamen Erfolg gestellt
- Vermeidung, Andere zur Rechenschaft zu ziehen oder in die Verantwortung zu nehmen
- Mangel an Commitment und damit auch an zeitnahen und finalen Entscheidungen
- Angst vor Konflikten zur Bewahrung der Harmonie um jeden Preis
- Kein Vertrauen zu den anderen Teammitgliedern, verbunden mit der Angst, sich angreif- und verwundbar zu machen

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2022

Team-Review (1/2): Grundsätzliches

Ein Team-Review sollte regelmäßig durchgeführt werden, um festzustellen, wie groß die Leistungsfähigkeit des Teams ist und ob Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen. Je nach Größe und Bedarf sollte ein Team-Review mit allen Teammitgliedern in einem 2-bis-4-Stunden-Meeting erfolgen, wobei es einer gewissen Vorbereitung bedarf und auch ein (externer) Moderator hinzugezogen werden kann.

Eine Frageliste für das Team-Review ist auf der nächsten Folie dargestellt.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Team-Review (2/2): Frageliste zur Selbstreflexion – Sind wir ein Team?

Frage-liste

- Was ist positiv beim Zusammenhalt? Was läuft hier gut?
- Was ist verbesserungswürdig beim Zusammenhalt? Was läuft noch nicht so gut?
- Was sind Ursachen für die Unstimmigkeiten?
- Was können wir tun, um uns zu verbessern?
- Was kann die Gruppe aus der bisherigen Zusammenarbeit lernen?
- Welche Konsequenzen für die Zukunft kann die Gruppe ziehen?
- Welche Maßnahmen werden konkret für das Projektteam vereinbart?
- Welche Konsequenzen zieht jeder Einzelne für sich persönlich?

Lize
der

/Wastian11/

Checkliste: Sind wir ein Team?

Frage	Ja	Nein	Offen	Maßnahmen
Werden die „Spielregeln“ im Team eingehalten?	☐	☐	☐	
Werden Störungen im Team durch das Team selbst gelöst?	☐	☐	☐	
Wird die Team-Performance von den Teammitgliedern als „hoch“ eingeschätzt?	☐	☐	☐	
Gibt es ein „Wir-Gefühl“ im Team?	☐	☐	☐	

Lizenzfre
den privaten

Tipps zum Kapitel

1. Steuern Sie die Teamentwicklung aktiv!
2. Definieren Sie zu Beginn des Teamentwicklungsprozesses gemeinsame Ziele und Spielregeln und fixieren Sie diese schriftlich
3. Achten Sie auf Signale, die darauf hindeuten, dass sich die Stimmung im Team verschlechtert und reagieren Sie dann rechtzeitig
4. Auch wenn Sie ein noch so guter Projektmanager sind: Nicht jedes Team „funktioniert“. Holen Sie sich daher im Zweifel Hilfe von „neutralen Dritten“

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2021

Fragen zum Kapitel

1. Warum steigt die Leistungsfähigkeit eines Teams nicht automatisch durch Hinzunahme weiterer Teammitglieder?
2. Was ist der Unterschied zwischen einem Team und einer Gruppe?
3. Nennen Sie die vier Teamentwicklungsphasen nach Tuckman!
4. Warum sollten die Spielregeln im Team a) zu Beginn und b) schriftlich fixiert werden?
5. Warum und wann sollte ein Team-Review durchgeführt werden?

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2024

Anhang: Literatur, Weblinks, Sprüche und Kontakt

Anhang

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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Seite 104–120

Literatur (1/5)

/Blanchard02/ Kenneth Blanchard, Spencer Johnson: Der Minuten-Manager, Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg 8. Auflage 2002, ISBN 978-3-499-61434-7

/Bender09/ Susanne Bender: Teamentwicklung: Der effektive Weg zum „Wir“, Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2009, ISBN 978-3-423-50858-2

/Bohinc12/ Tomas Bohinc: Führung im Projekt, Springer, Berlin 2012, ISBN 978-3-642-22625-0

/Coy10/ Dieter Coy, Jochen Müller, Ulrich Wiener: Führen mit Projekten: Leitfaden für Führungskräfte, Uvis, Ulm 2010, ISBN 978-3-938684-17-7

/Csiks13/ Mihaly Csikszentmihalyi: Flow: Das Geheimnis des Glücks, Klett-Cotta, Stuttgart 16. Auflage 2013, ISBN 978-3-608948-20-2

/Daigeler09/ Thomas Daigeler, Franz Hölzl, Nadja Raslan: Führungstechniken – Best of Edition, Haufe, München 2009, ISBN 978-3-448-09947-8

/DeMarco07/ Tom DeMarco: Der Termin. Ein Roman über Projektmanagement, Hanser, München 2007, ISBN 978-3-446-41439-6

/Drucker02/ Peter Drucker: Was ist Management: Das Beste aus 50 Jahren, Econ, Berlin 2002, ISBN 978-3-430-12239-9

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2005

Literatur (2/5)

/Groth10/ Alexander Groth: Führungsstark in alle Richtungen: 360-Grad-Leadership für das mittlere Management, Campus, Frankfurt 2. Auflage 2010, ISBN 978-3-593-39217-8

/Haberleitner09/ Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler, Robert Ungvari: Führen, Fördern, Coachen: So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter, Piper, München 9. Auflage 2009, ISBN 978-3-492-25343-7

/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

/Hemmrich11/ Angela Hemmrich, Horst Harrant: Projektmanagement. In 7 Schritten zum Erfolg, Hanser Wirtschaft, München 3. Auflage 2011, ISBN 978-3-446-42567-5

/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

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch © 2025

Literatur (3/5)

/Laufer07/ Hartmut Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente, Gabal, Offenbach 2007, ISBN 978-3-89749-725-2

/Lehky07/ Maren Lehky: Die 10 größten Führungsfehler – und wie Sie sie vermeiden, Campus, Frankfurt 2007, ISBN 978-3-593-38118-3

/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

/Linde10/ Boris von der Linde, Anke von der Heyde: Psychologie für Führungskräfte, Haufe, München 3. Auflage 2010, ISBN 978-3-648-00337-4

/Litke05/ Hans-Dieter Litke: Projektmanagement für die Praxis, Hanser, München 2005, ISBN 978-3-446-22907-5

/Litke07/ Hans-Dieter Litke: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement, Hanser, München 5. Auflage 2007, ISBN 978-3-446-40997-2

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (4/5)

/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

/Malik06/ Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus, Frankfurt 2006, ISBN 978-3-593-38231-9

/Mayrshofer11/ Daniella Mayrshofer, Hubertus A. Kröger: Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Windmühle, Hamburg 4. Auflage 2011, ISBN 978-3-937444-73-4

/Neuberger02/ Oswald Neuberger: Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, UTB, Stuttgart 2002, ISBN 978-3-8252-2234-5

/Pink10/ Daniel H. Pink: Drive: Was Sie wirklich motiviert, Ecowin Verlag, Salzburg 2010, ISBN 979-3-902404-95-4

/Pinnow12/ Daniel F. Pinnow: Führen: Worauf es wirklich ankommt, Springer Gabler, Wiesbaden, 6. Auflage 2012, ISBN 978-3-8349-4066-7

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Literatur (5/5)

/Reiss09/ Steven Reiss: Wer bin ich und was will ich wirklich? Mit dem Reiss-Profile die 16 Lebensmotive erkennen und nutzen, Redline, München 2009, ISBN 978-3-86881-033-2

/Rosenstiel11/ Lutz von Rosenstiel: Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 7. Auflage 2011, ISBN 978-3-7910-3065-4

/Sprenger10/ Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, Campus, Frankfurt, 19. Auflage 2010, ISBN 978-3-593-39200-4

/Stabenow13/ Detlev Stabenow: Training kompakt: Führen in Projekten, Cornelsen, Berlin 2013, ISBN 978-3-589-24242-9

/Steiger13/ Thomas M. Steiger (Hrsg.), Eric Lippmann: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen, Springer, Berlin 4. Auflage 2013, ISBN 978-3-642-34356-8

/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

/Wunderer11/ Rolf Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, Luchterhand, Köln 9. Auflage 2011, ISBN 978-3-472-08062-6

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Anmerkungen zur Literatur

- Bücher zum Thema „Führung“ (und auch „Motivation“) gibt es sehr viele. Teilweise wird „Führung“ auch in den allgemeinen „Management“-Büchern behandelt. Daher ist es schwer, eindeutige Literaturempfehlungen abzugeben
- Führung in Projekten unterscheidet sich kaum von allgemeiner Führung (in der Linie), entsprechend gibt es nur wenige Bücher, die sich ausschließlich mit dem „Führen als Projektmanager“ beschäftigen
- Obwohl es eigenständige Bücher zum „Agilen Führen“ oder zur „Agilen Teamentwicklung“ gibt, bleibt die Basis die Gleiche

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2023

Weblinks (1/4)

Hier sind einige Weblinks zu den Themen Führung und Teamentwicklung (in Projekten) aufgeführt.

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Legende für die nachfolgenden Folien – so werden die Weblinks klassifiziert:
/ / Verweis auf Website generell
/*/ Verweis auf eine Website, die als Buch-Ergänzung dient
/#/ Verweis auf einzelnes Thema auf einer Website
/#V/ Verweis auf ein Video (auf einer Website) mit Minutenangabe und Sprache

Weblinks (2/4)

/#Bookboon-Entscheiden-und-Führen/ Entscheiden und Führen in Unsicherheit – eine Herausforderung! (Autorin: Karola Jamnig-Stellmach, ISBN 78-87-403-0022-2, deutsch, 61 Seiten): http://bookboon.com/de/entscheiden-und-fuhren-in-unsicherheit-ebook; eingesehen am 14.08.2013

/#Bookboon-Erfolgreich-Führen/ Erfolgreich Mitarbeiter führen. Ein Kompendium interaktioneller Führung (Autor: Vincenz Holthaus, ISBN 78-87-7681-918-7, deutsch, 63 Seiten): http://bookboon.com/de/erfolgreich-mitarbeiter-fuhren-kompendium-ebook; eingesehen am 14.08.2013

/Gallup-Studie-2012/ Website zur Gallup-Studie (deutsch): http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx; eingesehen am 14.08.2013

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Weblinks (3/4)

/#Kehr-Motivation/ Motivationsmanagement. Vorlesungsunterlagen LMU München 2009 (Prof. Kehr, 53 Folien, deutsch), http://www.psy.lmu.de/soz/studium/downloads_folien/ws_09_10/muf_09_10/muf_schattke_0910.pdf; eingesehen am 14.08.2013

/#pmag-Spot-TeamMot-13/ projektmagazin – Spotlight 03/2013: „Wie motiviere ich mein Team?“: https://www.projektmagazin.de/spotlight/wie-motiviere-ich-mein-team_2013; eingesehen am 14.08.2013

/#pmag-Spot-Coach-13/ projektmagazin – Spotlight 09/2013: „Wie entwickle und coache ich Projektleiter?“: https://www.projektmagazin.de/spotlight/wie-entwickle-und-coache-ich-projektleiter; eingesehen am 11.09.2013

/#pmag-PjM-13/ projektmagazin 06/2013: „Bin ich bereit für eine Projektleitung?“, Autor: Jürgen Kuhrts: https://www.projektmagazin.de/artikel/bin-ich-bereit-fuer-eine-projektleitung_1079102; eingesehen am 14.08.2013

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Weblinks (4/4)

/#Tech-Motiv/ Techsphere: „Motivationstheorien & Theorien der Motivation“ (deutsch): http://www.techsphere.de/pageID=mm02.html; eingesehen am 14.08.2013

/#Wiki-Führung/ Führung in der deutsche Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%BChrung_(Sozialwissenschaften); eingesehen am 14.08.2013

/#Wiki-Motivation/ Motivation in der deutschen Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Motivation; eingesehen am 14.08.2013

/#Wiki-Riemann-Thomann/ Das Riemann-Thomann-Modell in der deutschen Wikipedia: https://de.wikipedia.org/wiki/Riemann-Thomann-Modell; eingesehen am 14.08.2013

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2005

Sprüche (1/2)

„Führen heißt wissen, was man will.“ (Thomas Ellwein)

„Führen heißt eine Welt zu gestalten, der andere Menschen gerne angehören wollen.“ (Daniel F. Pinnow)

„Das meiste, was wir als Führung bezeichnen, besteht darin, den Mitarbeitern die Arbeit zu erschweren.“ / „So much of what we call management consists in making it difficult for people to work.” (Peter Drucker)

„Keiner führt, wenn keiner folgt.“ (unbekannt)

„Es gibt zwei Arten, Hirte zu sein: Der eine läuft hinter der Herde her, treibt sie, wirft mit Steinen, brüllt und drückt. Der gute Hirte macht das ganz anders: Er läuft vornweg, singt, ist fröhlich, und die Schafe folgen ihm.“ (unbekannt)

„Fortiter in re, suaviter in modo. (Stark in der Tat, milde in der Art.)“ (unbekannt)

„Wer etwas will, der findet Wege. Wer etwas nicht will, der findet Gründe.“ (unbekannt)

„Projekte scheitern nicht an Technik, Projekte scheitern an Menschen.“ (unbekannt)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Sprüche (2/2)

„Hier herrscht Disziplin / hier herrscht Führung und keine Demokratie.“ (unbekannt)

„Fremde Erfahrungen ritzen die Haut, eigene Erfahrungen schneiden ins Fleisch.“ (koreanisches Sprichwort)

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

„Hire for attitude, train for skill.“ (unbekannt)

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

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

„Der Sündenbock ist kein Herdentier.“ (unbekannt)

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

„Motivation is the art of getting people to do what you want them to do because they want to do it.” (Dwight D. Eisenhower)

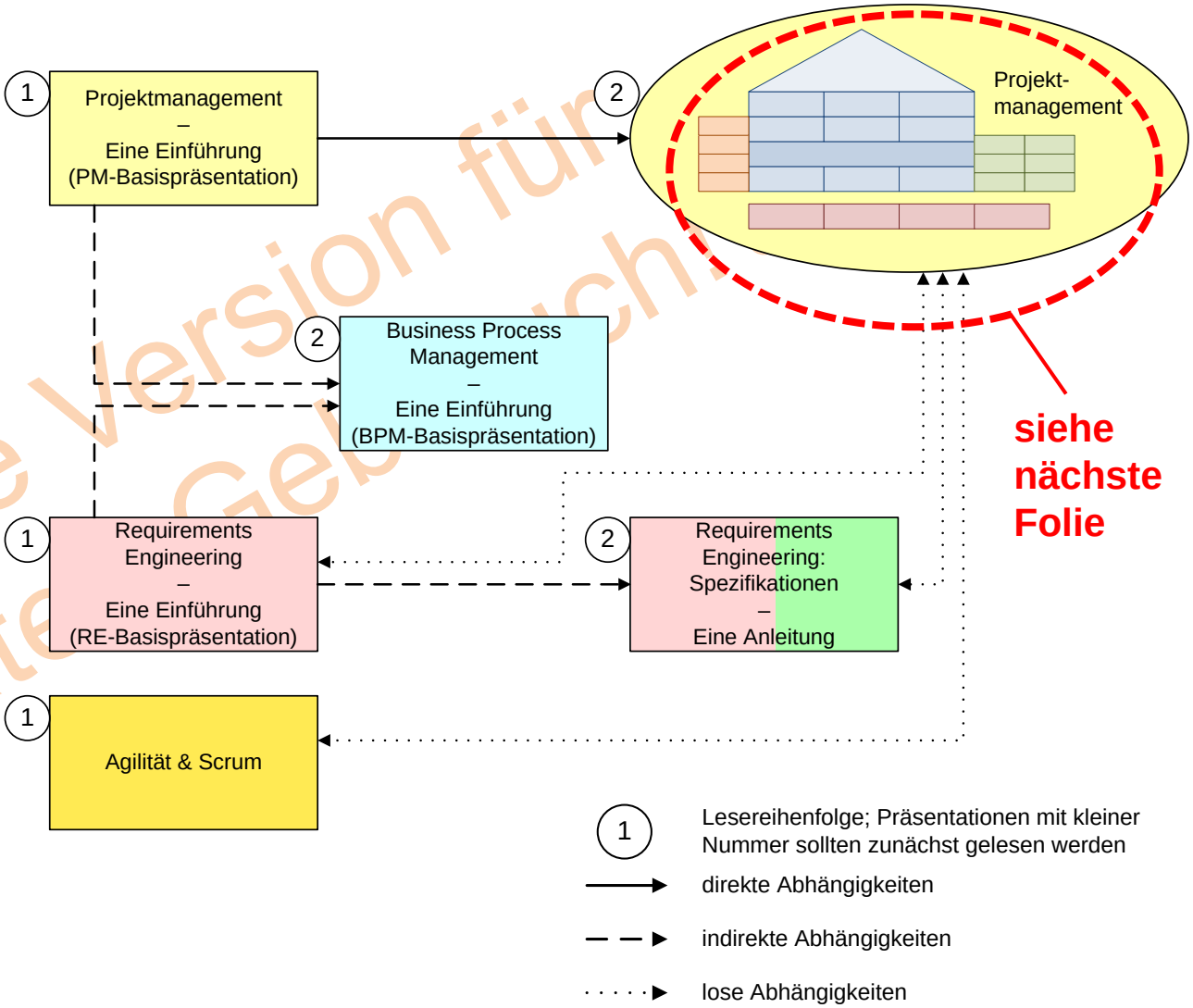
„Tu, was ich dir sage, und nicht, was ich tue!“ / „Do what I say not what I do!“ (unbekannt)

Lizenzfreie Version für den privaten Gebrauch! © 2025

Weitere öffentliche Präsentationen des Autors

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 Präsentation anschaut.

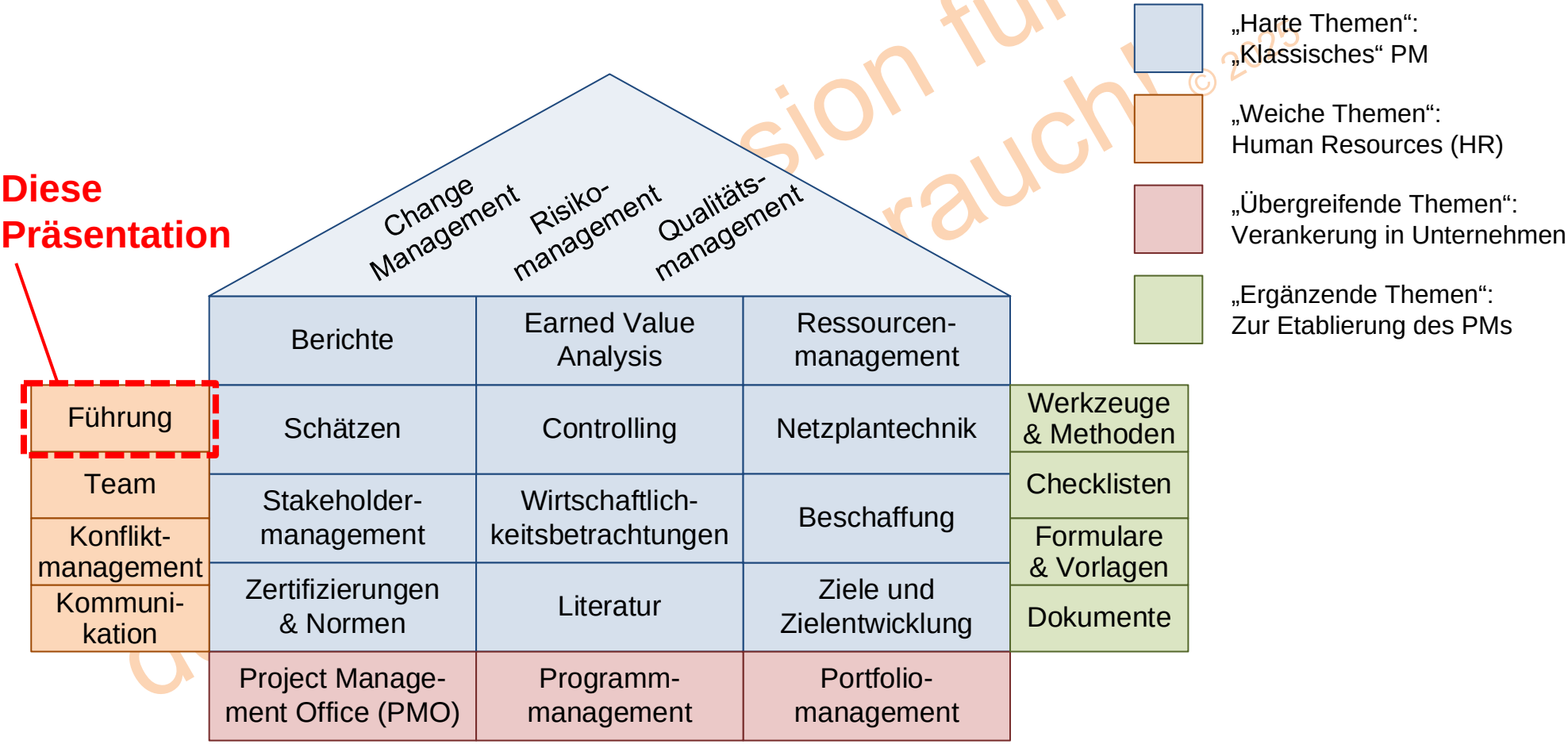
Die Ausarbeitungen zum agilen Vorgehen („Agilität & Scrum“) sind unabhängig von den klassischen Präsentationen les- und einsetzbar.



Lizenzfreie Version für den private Gebrauch

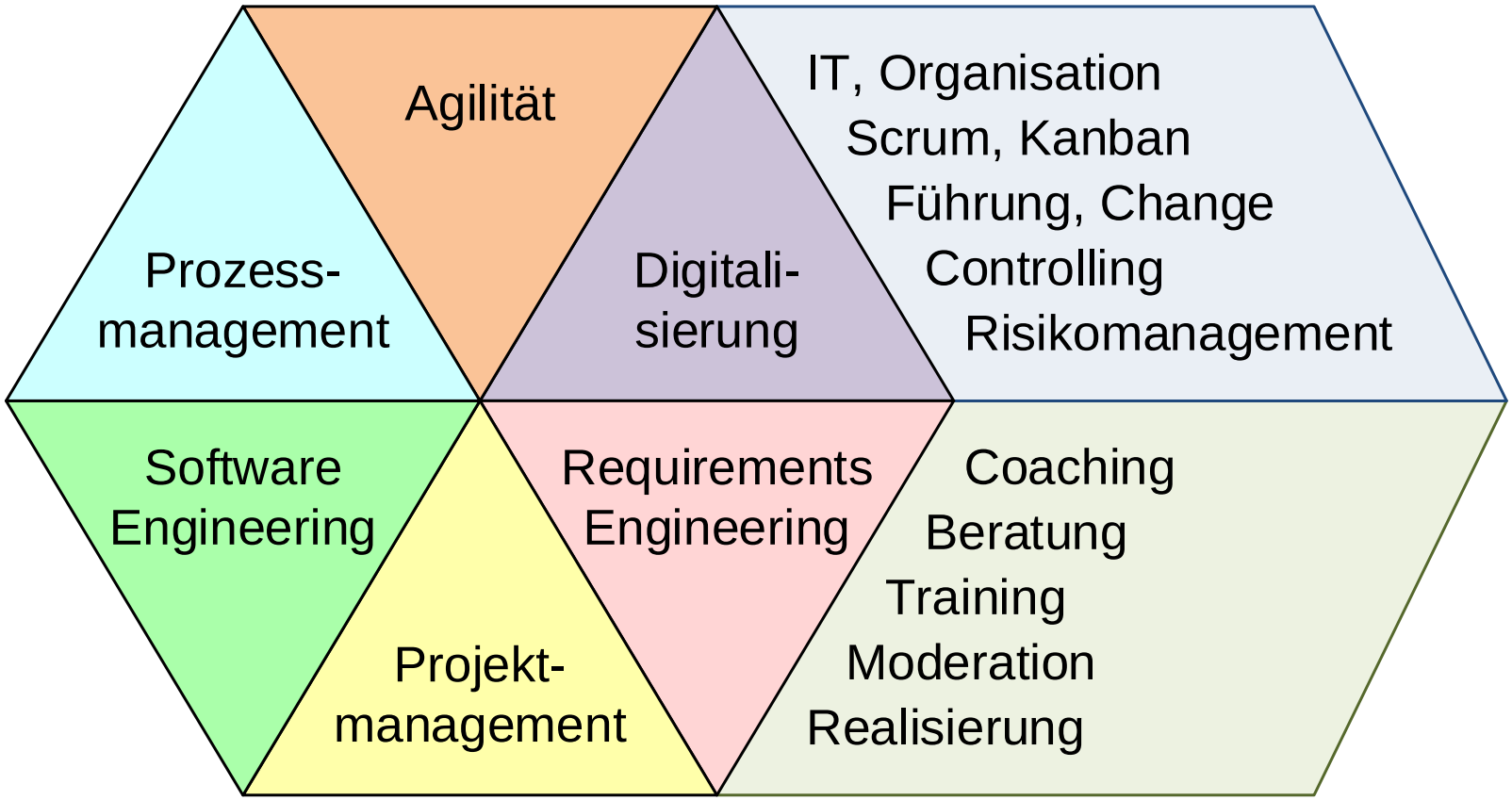
Die Präsentationen zum Projektmanagement: Einteilung des PMs

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



sion für rauch! © 2013

Meine Dienstleistungen – Das kann ich für Sie tun



Kontakt zum Autor

Sie benötigen noch weitere Informationen?

Kontaktieren Sie mich!

Peterjohann Consulting

Dipl.-Inform.

Horst Peterjohann

PMP, PMI-PBA, CPRE, CTFL, PSM I, ITILv2

Kattenvenner Straße 24

49549 Ladbergen

Telefon: 0 54 85 / 830 17 29

Mobil: 0 162 / 977 47 65

E-Mail: kontakt@peterjohann-consulting.de

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