



PRAKTIKUM BERUFSAKADEMIE KARLSRUHE KOMMUNIKATION UND TEAMENTWICKLUNG IN PROJEKTEN

Oliver Kühn

Agenda

2

- **Aufgaben der Projektkommunikation**
- Gleichgewicht in der Gesprächsführung
- Führung im Projekt
- Konfliktmanagement
- Motivation
- Teamentwicklung
- Teamanalyse/ Teamrollen
- Case Study Teamanalyse/ Teamrollen
- Belbins Teamrollentheorie

Aufgaben der Projektkommunikation

3

- Information:
 - ▣ Alle Beteiligten müssen informiert werden über die Ziele und Strategien eines Projektes, über die aktuellen Arbeitsergebnisse, Entscheidungen und Entwicklungen.
- Förderung von Akzeptanz und Motivation:
 - ▣ Durch die Projektkommunikation sollen Ängste abgebaut werden, und das persönliche Engagement, die Kreativität und Begeisterung aller Beteiligten für das Projekt gefördert werden.
- Koordination:
 - ▣ Projektkommunikation soll das Handeln der Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel ausrichten. Dazu muss Identifikation und Loyalität mit den Zielen des Projektes gefördert werden.

Kommunikation im Team

4

- Wenn Teams gemeinsam ein Problem erarbeiten, geschieht dies in den meisten Fällen durch **Kommunikation untereinander. Diese Kommunikation kann verbal oder nonverbal stattfinden.**
- Die Kommunikation in der Gruppe lebt davon, dass die Beteiligten wechselseitig die Rollen von Sprecher und Zuhörer übernehmen.
- **Verbale Kommunikation äußert sich durch:**
 - ▣ Hörbar, gesprochene Sprache
- **Nonverbale Kommunikation durch:**
 - ▣ Körpersprache
 - ▣ Zeichen
 - ▣ Gesten
 - ▣ Symbole

Agenda

5

- Aufgaben der Projektkommunikation
- Führung im Projekt
- **Gleichgewicht in der Gesprächsführung**
- Konfliktmanagement
- Motivation
- Teamentwicklung
- Teamanalyse/ Teamrollen
- Case Study Teamanalyse/ Teamrollen
- Belbins Teamrollentheorie

Gleichgewicht in der Gesprächsführung

6

- Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung ist von immenser Wichtigkeit für den erfolgreichen Abschluss eines Gespräches.
- Sinn und Zweck ist es, die Aufmerksamkeit des Gesprächspartners zu erlangen und sein Interesse während des gesamten Gesprächs aufrecht zu erhalten.
- **Die folgenden Tipps zeigen Ihnen nochmal, wie man es richtig macht:**
 - Höre aktiv zu
 - Spreche deiner Persönlichkeit entsprechend
 - Versuche nicht, deinem Gesprächspartner mit Fachausdrücken, Abkürzungen oder Technoquatsch zu imponieren.
 - Aktiviere deinen Partner durch das Ansprechen zusätzlicher Sinnesorgane
 - Entwickle ein „Wir-Gefühl“ („die Anderen“ und „Ich“ = Wir)

Gleichgewicht in der Gesprächsführung

7

- Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung sind
 - Ausreden lassen
 - Fragen
 - Hinhören
 - Meinungen auch Andersdenkender ernst nehmen
 - Positiv formulieren
 - Gefühlsebene beachten
 - Beitrag zu positivem Klima leisten
 - Ehrlich sein
 - Effektiv kommunizieren
 - Sachlich bleiben
 - Konstruktive Kritik üben
 - Richtig loben

Gleichgewicht in der Gesprächsführung

8

- gesagt ist noch nicht gehört,
- gehört ist noch nicht verstanden,
- verstanden ist noch nicht einverstanden
- einverstanden ist noch nicht ausgeführt
- ausgeführt ist noch nicht beibehalten

Agenda

9

- Aufgaben der Projektkommunikation
- Gleichgewicht in der Gesprächsführung
- **Führung im Projekt**
- Konfliktmanagement
- Motivation
- Teamentwicklung
- Teamanalyse/ Teamrollen
- Case Study Teamanalyse/ Teamrollen
- Belbins Teamrollentheorie

Führung im Projekt

10

- Führen im Projekt Projektführung führt zum Erfolg, wenn:
 - Der Projektleiter führen kann
 - Informationen allen zur Verfügung stehen
 - Konflikte als Chance begriffen werden
 - Unterschiede von Personen/Abteilungen akzeptiert werden
 - Alle Betroffenen ernst genommen werden
 - Visionen von allen aufgenommen werden
 - Das Management die Führungsgrundsätze vorlebt

Führung im Projekt

11

- Anzeichen, dass die Projektführung nicht stimmt:
 - Mitglieder des Projektteams fehlen häufig
 - Konflikte werden verdrängt
 - Im Team dreht es sich um „Recht haben“
 - Rückdelegation der Verantwortung
 - Sätze fallen wie: andere Abteilungen/Personen sind „unfähig“
 - Konflikte werden personifiziert
 - Die Technik steht im Vordergrund
 - Schuldzuweisungen statt Lösungen

Führung im Projekt – Projektstart

12

- Vorbemerkungen:
 - Führen durch methodische Vorschläge, nicht durch inhaltliche Vorschläge
 - Am Anfang eventuell Machtintervention notwendig
 - Seitengespräche und Themenabschweifungen vermeiden
 - Visualisieren
 - Je Phase die Hauptpunkte zusammenfassen
 - Über den Prozess reden, wenn nötig: „Ich haben den Eindruck: Das läuft durcheinander“
 - Bewusst von Störern abwenden: Ich gehe meinen Weg
 - Keinen Druck reinbringen, nicht über "Aufgabe" abblocken

Führung im Projekt – Projektstart

13

Phase 1 (Prozess)

- Warming up
 - Sie als Einladender stellen sich - knapp – vor
 - Geben Sie Informationen zur Machtsituation. ("Die Geschäftsleitung hat mich beauftragt.")
 - Visualisieren Sie offen das Vorgehen für die heutige Sitzung
 - Stellen Sie klar, an welchen Themen derzeit gearbeitet wird
 - Jeder Teilnehmer stellt sich vor; lassen Sie die Reihenfolge frei
 - Achten Sie darauf, dass nicht ins Thema eingestiegen wird
 - Achten Sie genau auf Botschaften aus der Runde

Führung im Projekt – Projektstart

14

Phase 2 (Struktur, Inhalte)

- Ziel und Ablauf
 - Machen Sie allen Anwesenden die Ziele des Projektes klar
 - Verweisen Sie nicht auf Schreiben; visualisieren Sie die Hauptpunkte auf dem Flipchart
 - Beschränken Sie sich auf reine Sachinformation
 - Informieren Sie offen über Hintergründe und Randbedingungen des Projektes
 - Stellen Sie den Ablauf des Projektes dar

Führung im Projekt – Projektstart

15

Phase 3 (Prozess)

□ Persönliche Einstellung

- Versuchen Sie die persönliche Einstellung der Beteiligten zum Thema zu erfahren
- Sagen Sie deutlich, welche Einstellung Sie selbst zum Thema haben
- Finden Sie heraus, wo bei den Beteiligten die wirklichen Probleme liegen
- Finden Sie heraus, welche Widerstände auftreten können
- Probleme widerspiegeln („Wenn ich Sie richtig verstanden habe, befürchten Sie...“)

Führung im Projekt – Projektstart

16

Phase 4 (Struktur, Inhalte)

- Vereinbarungen treffen
 - Beginnen Sie mit dem, was Ihnen als PL wichtig ist
 - Legen Sie Organisation/Verantwortung/Entscheidungsbefugnis fest
 - Klären Sie ab, wer das Team zu welchem Thema in welcher Weise unterstützt
 - Definieren Sie die Voraussetzungen, die für den Projekterfolg notwendig sind
 - Fassen Sie die offenen Punkte zusammen und legen Sie das weitere Vorgehen zur Klärung der Punkte fest
- Phase 5 (Prozess)
 - Über den Prozess reden
 - Reden Sie am Ende der Sitzung über das, was sich in der Sitzung abgespielt hat
- Summary

Führung im Projekt - Moderationstechniken

17

□ Metaplantchnik in der Gruppenarbeit

- (1) Visualisieren: Bildliche Darstellung. Das Dargestellte bleibt für alle sichtbar. Sachverhalte und Zusammenhänge werden schneller und besser aufgenommen.
- (2) Schriftlich diskutieren: Kartenabfrage. Alle Gedanken auf Karten festhalten. Alle Meinungen werden erfasst und können direkt weiterverwendet werden.
- (3) Fragen statt Sagen: Wer fragt, lenkt. Sagen provoziert Gegenmeinungen - Fragen weckt Mitarbeit.
- (4) Abfragen durch Zuruf: "Wie seht ihr das?", "Was könnten wir tun?" Dadurch integrieren Sie alle Beteiligten in die Gruppe. Assoziationen entstehen.
- (5) Induktives Systematisieren: Strukturieren Sie die Stichwortsammlungen. Das Zusammenfassen zeigt erste Schwerpunkte und Zusammenhänge.
- (6) Ein-Punkt-Fragen: Jedes Gruppenmitglied darf nur einen Punkt vergeben. Ist für eine erste Grobwertung von Stoffsammlungen, Listen, etc. geeignet.
- (7) Mehr-Punkt-Fragen: Jedes Gruppenmitglied darf mehrere Punkte vergeben. Erlaubt eine feinere Bewertung von Stoffsammlungen, z. B. für Prioritätenvergabe.
- (8) Plenum/Kleingruppe/Kleinstgruppe im Wechsel Kreativität der Klein(st)gruppe, Qualitätssicherung durch Diskussion im Plenum

Führung im Projekt – Moderationstechniken

18

- (9) Präsentation: Ergebnis wird mit Hilfe der Visualisierungstechnik vorgestellt. Ergebnisse werden schnell erfasst und besser behalten.
- (10) 30-Sekunden-Regel: Die Redezeit ist auf 30 Sekunden begrenzt. Dadurch erreichen Sie, dass immer nur der wichtigste Gedanke geäußert wird.
- (11) "Danke!"-Regel: Frager stoppt Antworten, wenn letzterer genug gesagt hat. Verhindert "Kurzreferate" und spart wertvolle Zeit.
- (12) Butler-Regel: Alle fassen mit an; jeder sorgt für Ordnung. Alle Gruppenmitglieder werden aktiviert.
- (13) Tätigkeitsliste: Halten Sie fest WER in der Gruppe WAS bis WANN macht. Damit wird die Weiterarbeit an noch offenen Punkten sofort geklärt.
- (14) Offenes Protokoll: Erfasst offen Ergebnisse während der Sitzung (z.B. auf Flip). Vermeidet mögliche Manipulation und ist am Ende des Tages verfügbar
- (15) Rückkopplung: Abfrage von Schlusskritik und Abgleich mit Erwartungsabfrage. Dadurch werden Nutzen und Mängel deutlich, Verbesserungsansätze ableitbar.

Führung im Projekt – Klarheit und Einigkeit im Ziel

19

□ Situation

- Für den Projekterfolg ist es entscheidend, dass das Ziel des Projektes klar und eindeutig formuliert ist und dass allen Beteiligten das Ziel bekannt ist.
- Genauso verhält es sich für all die einzelnen großen und kleinen Aktivitäten, die in einem Projekt anfallen:
- Alle Arbeitspakete, Besprechungen, Meetings mit externen Personen, etc. müssen eine eigene, klare und eindeutige Zielsetzung haben, um zum Erfolg zu führen.
- Nur zu oft trifft man sich, um "über die Probleme im Projekt xy zu sprechen." Dies ist kein zielgerichtetes Vorgehen, dies ist ein Zeitvertreib. Man geht wieder auseinander und es hat sich nichts geändert.

Führung im Projekt – Klarheit und Einigkeit im Ziel

20

□ Vorgehen

- Wann immer Sie sich mit Kollegen treffen, um mehr zu tun, als sich und anderen die Zeit zu vertreiben, definieren Sie einvernehmlich ein Ziel für dieses Treffen.
- Dieses Ziel wird schriftlich, für alle sichtbar, auf dem Flipchart festgehalten.
- Ein Ziel ist ein Zustand, den man zu erreichen sucht. Das Ziel für eine Sitzung könnte also lauten: "Die drei wichtigsten gegenwärtigen Probleme im Projekt xy sind identifiziert. Ursachen + Konsequenzen sind analysiert, Maßnahmen sind verabschiedet."
- Wenn Sie im Verlauf der Sitzung den Eindruck haben, die Arbeit ist durch unterschiedliche Ziele der Betroffenen oder durch nicht bewusste bzw. unklare Ziele geprägt, unterbrechen Sie die Diskussion.
- Fragen Sie, ob die ursprüngliche Zielsetzung in dieser Form noch sinnvoll ist. Einigen Sie sich auf eine eindeutige und klare Zielsetzung, bevor Sie weiterarbeiten.

Führung im Projekt – Klarheit und Einigkeit im Ziel

21

- **Negativbeispiel**
 - Drei Mitglieder eines Projektteams hatten in der letzten Projektbesprechung vereinbart, sich zu treffen, um über Probleme in der Machbarkeitsuntersuchung ihres Produktes zu sprechen. Die drei Vertreter unterschiedlicher Abteilungen treffen sich am Mittwoch um 10:00 und man unterhält sich über die Probleme, die aufgetreten sind.
 - Um 11:00 spricht man über ähnliche Probleme, die vor 4 Jahren schon einmal in einem anderen Projekt aufgetaucht sind und macht die Struktur in Abteilung xy dafür verantwortlich und insbesondere Herrn yxz.
 - Um 12:15 geht man zum Mittagessen und beschließt, das Treffen zu beenden, weil alle Anwesenden wichtigere Aufgaben zu erledigen und eigentlich keine Zeit für dieses Problem haben.

Führung im Projekt – Klarheit und Einigkeit im Ziel

22

- **Positivbeispiel**
 - In der Projektbesprechung wird offensichtlich, dass ein Fachproblem von einer Untergruppe bearbeitet werden soll. Die drei Spezialisten verabreden sich für Mittwoch 10:00, jeder notiert sich die Zielsetzung des Treffens: "Verabschiedung von Maßnahmen, um trotz der Probleme die Machbarkeitsuntersuchung termingerecht durchführen zu können".
 - Das Treffen beginnt um 10:00 und die Zielsetzung wird auf das Flipchart geschrieben. Als einer der drei über Probleme von vor drei Jahren zu erzählen beginnt, fragt ein anderer, ob dieser Beitrag uns der Zielsetzung näher bringt. Man erkennt, dass dies nicht der Fall sei.
 - Um 11:00 hat man die Ursachen und Konsequenzen des Problems analysiert, strukturiert und schriftlich festgehalten. Um 11:45 sind Maßnahmen definiert, die allerdings vom Kreis der Anwesenden nicht ohne Zustimmung des Vorgesetzten durchgeführt werden können. Der betreffende MA übernimmt die Aufgabe, seinem Chef die Maßnahmen vorzulegen und die beiden Kollegen telefonisch vom Resultat zu unterrichten. Um 12:00 geht man zum Mittagessen.

Führung im Projekt – Persönliches Verhalten im Projekt

23

- Situation
 - ▣ Sachliche Meinungsverschiedenheiten zwischen Personen haben die Tendenz zu eskalieren und ein Konflikt mit emotionalen Komponenten zu werden:
 - ▣ "Das Problem rutscht von der Sachebene auf die Gefühlsebene".
 - ▣ Ist das Problem dort gelandet, kann es nur gelöst werden, wenn die Betroffenen sich auf die Gefühlsebene begeben und über ihre Gefühle sprechen.
 - ▣ Davor haben die meisten Menschen Angst. Sie bleiben statt dessen hartnäckig auf der Sachebene und fechten den Konflikt mit scheinbar sachlichen Argumenten aus.
 - ▣ Solche Konflikte sind Sandkörner und manchmal auch Steinbrocken im Getriebe der Firmen. Sie kosten Effizienz und Freude an der Arbeit.

Führung im Projekt – Persönliches Verhalten im Projekt

24

□ Vorgehen

- Wenn in einer Gruppe, insbesondere im Projektteam, ein Konflikt erkennbar wird, so spricht ein Dritter die beiden Konfliktpartner "mit Verstand und Gefühl" darauf an und legt ihnen ein Gespräch unter vier Augen nahe.
- In diesem Gespräch sollen die beiden nun über ihre Gefühle sprechen. Das ist sehr schwierig, insbesondere für Erwachsene und für Männer. Daher gehen sie nach folgender Formel vor: Sie sagen einander: "Was ich an Ihnen schätze ist....",
- "Was ich an Ihnen weniger schätze ist",
- "Worum ich sie persönlich bitte ist...."
- Nach dem Gespräch fragen sie sich gegenseitig.
- "Glauben Sie, dass wir den Knackpunkt besprochen haben, oder sind noch wichtige Dinge unter dem Teppich?"

Führung im Projekt – Persönliches Verhalten im Projekt

25

- **Negativbeispiel**
 - ▣ Der Vertreter des Marketing hat schon mehrere Male auf ein bestimmtes Problem für die Einführung des Produktes in Frankreich hingewiesen. Er wird sogar recht konkret und sagt. "Wenn wir das nicht regeln, können wir den Terminplan nicht einhalten. "
 - ▣ Der PL nimmt seine Einwände nicht zur Kenntnis, seinem letzten Einwand hält er entgegen: "Das mag schon sein, aber kümmern wir uns erst mal um den deutschen Markt, auch da gibt es noch genug Probleme."
 - ▣ Der MA des Marketing entgegnet daraufhin: "Aber wir haben einen Plan, in dem die Marktdaten von Frankreich...".
 - ▣ Darauf der PL: "Schließlich sind wir hier in Deutschland und hier machen wir auch unseren größten Umsatz, oder etwa nicht?"
 - ▣ Bei der nächsten Projektbesprechung fehlt der MA des Marketing, seit Chef hat ihn an diesem Tag zu einer Verhandlung mitgenommen.

Führung im Projekt – Persönliches Verhalten im Projekt

26

□ Positivbeispiel

- Nachdem alle gespürt hatten, dass der PL den MA aus dem Marketing mit seinem letzten Satz gekränkt hatte, spricht ein Mitglied des Projektteams die beiden nach der Projektbesprechung an: "Wir sind bisher gut vorangekommen im Projekt, es wäre schade, wenn Missverständnisse zwischen Marketing und PL jetzt Konfliktstoff ins Team bringen würden. Vielleicht unterhalten Sie sich mal unter vier Augen."
- PL: "Was ich an Ihnen schätze ist, dass Sie in Ihrem Fach absolut kompetent sind und dass Sie sich nie um eine Arbeit drücken."
- Was ich weniger an Ihnen schätze ist, dass Sie sich nicht für Aspekte des Projektes interessieren, die nicht mit Ihrem Fach zu tun haben."
- Worum ich Sie bitte ist, dass Sie sich Überblick über das Projekt verschaffen, um die Relevanz einzelner Aspekte besser einschätzen zu können."
- Das Team-Mitglied des Marketing ist nun an der Reihe und erklärt letztlich, dass seine Arbeit durch den PL nicht genügend gewürdigt wird und dass der PL offensichtlich auch von seiner Person nicht viel hält. Nachdem der PL nun mit seinen Worten die Wichtigkeit einzelner Beiträge des MA zum Projekt beschreibt, erkennt dieser, dass seine Beiträge durchaus wahrgenommen werden, und beide finden schließlich wieder eine Basis für gute Zusammenarbeit.

Führung im Projekt – Schluss mit „Richtig“ und „Falsch“

27

- Situation
 - Viele konfliktive Diskussionen, auch im Projektteam, kommen von unterschiedlichen Vorstellungen darüber, was "richtig" und was "falsch" sei.
 - Wenn es uns gelingt, zu erkennen, dass die Wirklichkeit für jeden anders ist, dass wir alle ein individuelles, subjektives Weltbild haben, so erkennen wir auch, dass es "richtig" und "falsch" nicht gibt.
 - Statt dessen sollten wir uns besser fragen, was nützlich und was weniger nützlich für das Projekt ist.
 - Damit vermeiden wir Grundsatzdiskussionen über "richtig" und "falsch", die letztlich mit dem Projekt nichts zu tun haben.

Führung im Projekt – Schluss mit „Richtig“ und „Falsch“

28

- Vorgehen
 - Wenn im Projektteam eine Grundsatzdiskussion um "richtig" und "falsch" entsteht:
 - "Das werde ich wohl besser wissen!", greifen Sie ein, zeigen Sie die "Rote Karte" und weisen Sie darauf hin, dass die Diskussion das Projekt nicht weiterbringt.
 - Insbesondere Diskussionen darüber, wer in der Vergangenheit recht hatte: "Das habe ich damals schon gesagt!" sind unfruchtbar, schaffen Meinungsverschiedenheiten und vergeuden wertvolle Zeit und Energie.
 - Unterbrechen Sie die Diskussion über "richtig" und "falsch" und fragen Sie statt dessen:
 - Was ist nützlich, was weniger nützlich für den Projekterfolg?
 - Welche Maßnahmen leisten welchen Beitrag zum Erreichen der Projektziele?
 - Was bringt uns am geeignetsten unserem Ziel näher?

Führung im Projekt – Schluss mit „Richtig“ und „Falsch“

29

- **Negativbeispiel**
 - Herr x und Herr y sind sich nicht darüber einig, ob man ein neues Produkt erst in Deutschland einführen soll und einige Jahre später auch im Ausland, oder ob man parallel auf alle europäischen Märkte gehen sollte.
 - X bringt Argumente, dass man erst dort, wo der Vertrieb am besten etabliert ist, mit dem Produkt Erfahrung sammeln sollte, dass man das in der Vergangenheit immer so gemacht hätte, dass man ja bisher wohl nicht alles falsch gemacht hätte. Y bringt vor, dass es jetzt neue Strategien gäbe, dass die Marktfenster kürzer wurden, etc..
 - Die Mitglieder des Projektteams beginnen, sich für die eine oder andere Seite zu entscheiden und bald hat man zwei Fraktionen, die diskutieren, ob es im Grundsatz "richtig" oder "falsch" sei, von Beginn an europaweit zu vertreiben.
 - Diese Frage stellt sich als schwierig heraus und nach einer Stunde ist man nicht weitergekommen. Nachdem die für die Besprechung geplante Zeit schon um 30 Minuten überschritten ist, vertagt man sich.

Führung im Projekt – Schluss mit „Richtig“ und „Falsch“

30

- Positivbeispiel
 - Statt die Frage zu stellen, ob europaweite Markteinführung als solche "richtig" oder "falsch" sei, stellt der PL die Frage: "Ist es für unser Projekt besser, wenn wir zuerst in Deutschland Erfahrungen sammeln und dann in die anderen Märkte gehen, oder bringt uns eine europäische Einführung eher, schneller ans Ziel?".
 - Nachdem man sich die Ziele des Projektes nochmals vor Augen gehalten hat, untersucht man einige Erfahrungen aus der Vergangenheit darauf, ob sie für das aktuelle Projekt relevant sind.
 - Man untersucht die Konsequenzen und kommt zu der Erkenntnis, dass nach heutiger Einschätzung der Situation eine parallele Markteinführung im aktuellen Projekt ein ROI innerhalb drei Jahren und eine zeitversetzte Markteinführung innerhalb 4 1/2 Jahren erwarten lässt.
 - Daraufhin ist sich das Team einig, welche Variante es dem Lenkungsausschuss vorschlagen wird und beendet pünktlich die Sitzung.

Agenda

31

- Aufgaben der Projektkommunikation
- Gleichgewicht in der Gesprächsführung
- Führung im Projekt
- **Konfliktmanagement**
- Motivation
- Teamentwicklung
- Teamanalyse/ Teamrollen
- Case Study Teamanalyse/ Teamrollen
- Belbins Teamrollentheorie

Konfliktmanagement

32

- **Kommunikation wird dann zur Konfliktursache wenn:**
 - Gesagtes falsch verstanden oder interpretiert wird
 - Zum eigenen Vorteil die Unwahrheit gesagt wird
 - Drohungen und Andeutungen ausgesprochen werden, was alles im Falle von ... passieren könnte
 - Die Gegenpartei durch gezielt geäußerte Worte bewusst emotional verletzt oder lächerlich gemacht werden soll

Konfliktmanagement

33

- **Entwickeln einer Konfliktkultur**
 - Ziel einer gelebten Konfliktkultur soll es sein, unnötige Konflikte und Verletzungen zu vermeiden. Jeder Beteiligte soll wissen, welche Regeln gelten. Außerdem soll das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zum positiven Umgang mit Konfliktsituationen entwickelt werden. Wichtig ist, dass die Konfliktkultur gelebt und immer wieder an konkreten Fällen auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft wird.
- **Stelle die aktuelle Situation fest:**
 - Herrscht zur Zeit in deinem Team echte Harmonie?
 - Gibt es unterschwellige oder offene Konflikte, die besser zuerst bereinigt werden sollten?
 - Sind alle Teammitglieder dazu bereit, es wenigstens einmal mit einer Konfliktkultur zu probieren?
- **Betrachte gemeinsam die bisherige Konfliktsituation:**
 - Versuchen Sie dabei folgende Bereiche klar voneinander zu trennen:
 - Konflikte innerhalb des Teams
 - Konflikte mit anderen Bereichen und Organisationen
 - Konflikte mit Kollegen, Vorgesetzten und anderen externen Partnern

Konfliktmanagement

34

- Konfliktherde
 - ▣ Projektleiter – Vorgesetzter
 - ▣ Projektleiter – Entwickler
 - ▣ Entwickler – Entwickler
 - ▣ Projektleiter - Auftraggeber
- Konfliktursachen
 - ▣ unterschiedliche Ziele
 - ▣ ungleicher Informations- und Kenntnisstand
 - ▣ Meinungsverschiedenheiten bezüglich der Bearbeitungsstrategie
 - ▣ zu hoher Termindruck
 - ▣ ungleiche Belastung
 - ▣ Probleme bei menschlichen Beziehungen (Rivalität, Antipathie etc.)

Konfliktmanagement

35

- Ansätze zur Konfliktlösung
 - ▣ Konflikten vorbeugen (gute Planung)
 - ▣ Konflikte nicht übergehen (frühzeitig eingreifen, bevor sich die Fronten verhärtet haben)
 - ▣ Dauerkonflikte vermeiden
 - ▣ Konflikt verbalisieren (auf den Kern kommen)
 - ▣ Ursachen ermitteln (Informationsstand angleichen)
 - ▣ Gemeinsam Lösungen suchen (welche Alternativen sehen die Konfliktpartner)
 - ▣ Gemeinsames Ziel deutlich machen
 - ▣ Aussprache der Beteiligten untereinander
 - ▣ Kompromisse schließen (die von allen Beteiligten getragen werden)

Agenda

36

- Aufgaben der Projektkommunikation
- Gleichgewicht in der Gesprächsführung
- Führung im Projekt
- Konfliktmanagement
- **Motivation**
- Teamentwicklung
- Teamanalyse/ Teamrollen
- Case Study Teamanalyse/ Teamrollen
- Belbins Teamrollentheorie

Motivation

37



Motivation

38

□ Historische Projekte

□ **Bau der Chinesischen Mauer**

- 7.300 km Länge zur Abgrenzung
- Mehrere 100 Jahre Bauzeit
- Neuartige Konstruktion und Bauelemente



□ **Bau der Pyramiden**

- 147 m hoch, 2,3 Mio. Steinquader
- 20 Jahre Bauzeit
- Ca. 100.000 Teilzeitmitarbeiter



□ **Turmbau zu Babel**

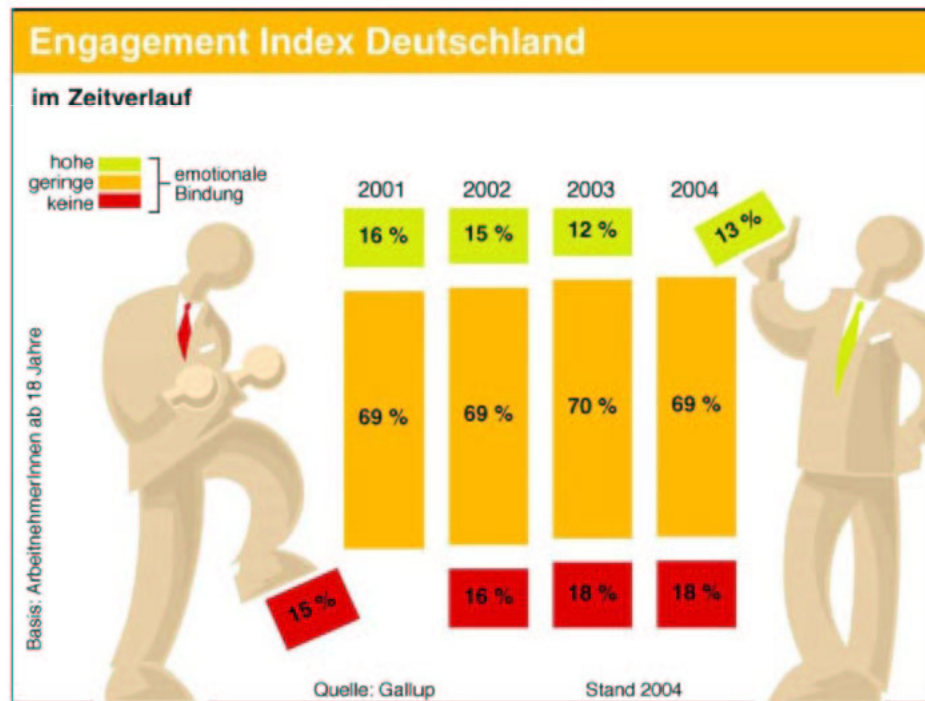
- Mächtige Stadt soll entstehen
- Spitze bis in den Himmel
- Misserfolg wegen Kommunikationsproblemen



Motivation

39

- Können die Mitarbeiter nicht überzeugt werden, so scheitert das Projekt trotz bester sachlicher Vorbereitung. Sind jedoch die Mitarbeiter erst einmal für den Gedanken gewonnen, so wird das Projekt annähernd von selbst zum Erfolg.



„Nur 13% der deutschen Mitarbeiter sind emotional an ihre Unternehmen gebunden,

69% machen Dienst nach Vorschrift und

18% haben bereits innerlich gekündigt.“

Motivation

40

- In diesem Zusammenhang ist auch interessant, dass Engagement der Mitarbeiter immer noch hauptsächlich mit Geld unterstützt wird (z.B. Bonuszahlungen)
- In den 500 umsatzstärksten Unternehmen wird die Belegschaft zu 86 % mit materiellen Anreizen, vornehmlich Geld, motiviert.



Motivation

41

- **Motivation ist die Fähigkeit, andere dazu zu bringen, zu tun :**
 - was man will,
 - wann man will,
 - wie man will,
 - weil er es will.

Motivation - Hawthorne-Effekt

42

- **Raum 1 :**
 - Licht bei Produktion erhöht -> Produktivität stieg
 - hohe Temperatur gedrosselt -> Produktivität stieg
 - Farbe im Raum geändert -> Produktivität stieg
- **Raum 2 :**
 - alter Zustand wieder hergestellt -> Produktivität stieg
- **Antwort :**
 - Die Arbeiter fühlten sich im Interesse der Unternehmensleitung
- **Schlußfolgerung :**
 - objektive Bedingungen sind unwichtig
 - Arbeit muß wichtig sein
 - Bewußtsein und Interesse für die Arbeiter muß vorhanden sein

Motivation – Maslow Pyramide

43



Motivation

44

- Die wichtigsten Motivationsfaktoren
 - Erfolg
 - Anerkennug
 - Selbständige Arbeit
 - Verantwortung
 - Arbeitsinhalt - die Aufgabe fordert.
 - Führungsverhalten der Vorgesetzten.
 - Perspektiven / Aufstiegschancen/ Entwicklungsmöglichkeiten
 - Einfluss auf das persönliche Leben.
 - Gutes Gehalt.
 - Freude an der Arbeit.
 - Kontakt zu Kollegen.
 - Sinn der Aufgabe / Arbeit.
 - Meine Arbeit ist wichtig, ich bin wichtig.
 - Autonomie und Eigenständigkeit.
 - Identitätsgefühl.

Agenda

45

- Aufgaben der Projektkommunikation
- Gleichgewicht in der Gesprächsführung
- Führung im Projekt
- Konfliktmanagement
- Motivation
- **Teamentwicklung**
- Teamanalyse/ Teamrollen
- Case Study Teamanalyse/ Teamrollen
- Belbins Teamrollentheorie

Teamentwicklung

46



Teamentwicklung

47

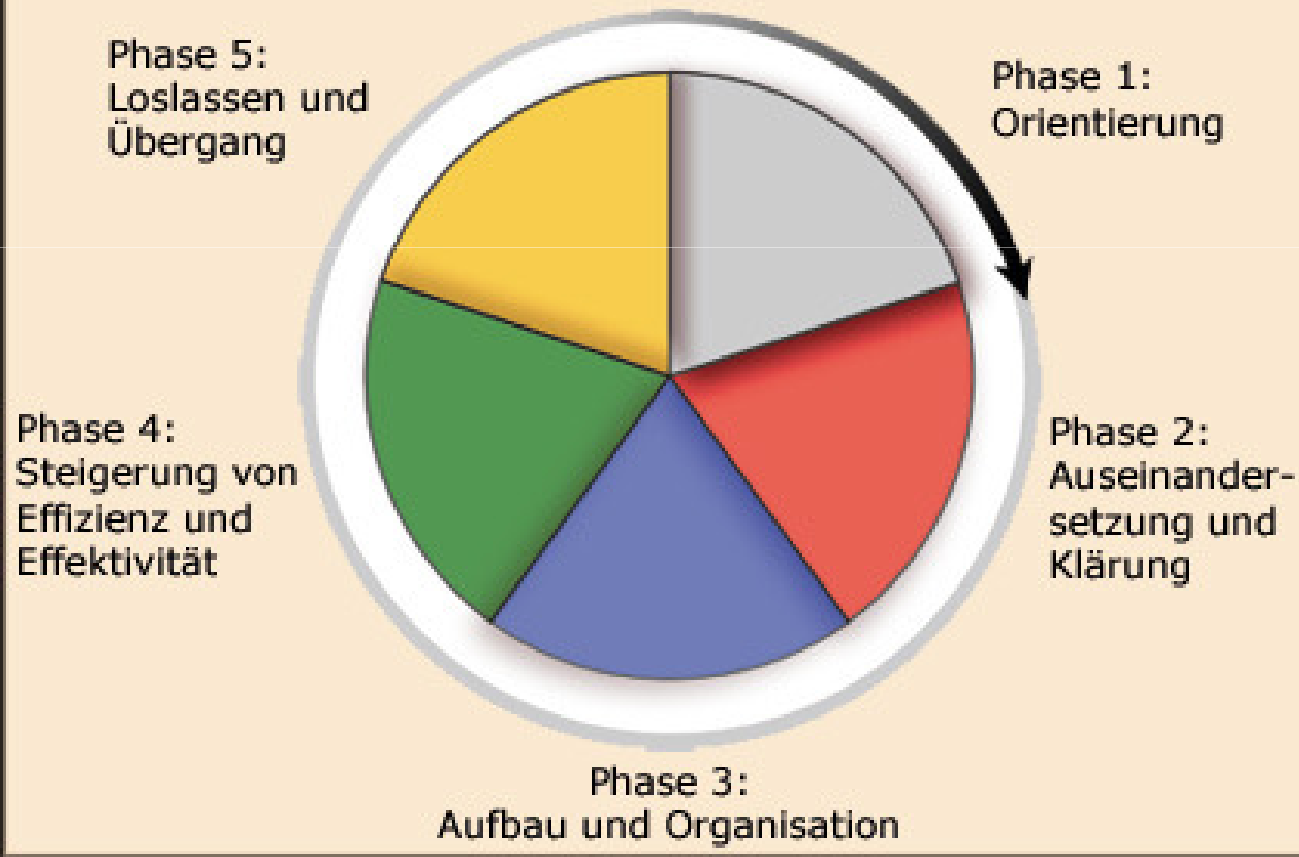


- **In einem leistungsfähigen Team drückt sich niemand um die Verantwortung für die gemeinsame Entscheidung. Alle tragen sie mit!**
- **In einem erfolgreichen Team ziehen alle am gleichen Strang.**

Teamentwicklung

48

5 Phasen der Teamentwicklung



Teamentwicklung

49

- **1. Phase: Orientierung/ Forming**
 - In dieser Phase entsteht das Team. Die Mitglieder kommen mit bestimmten Erwartungen und sind auf der Suche nach ihrer Rolle innerhalb des Teams. Man beschnuppert sich gegenseitig und auf der Sachebene werden erste Informationen gesammelt bzw. gemeinsame Ziele formuliert.
- **2. Phase: Auseinandersetzung und Klärung/ Storming**
 - Dies ist die wichtigste Phase der Teamentwicklung. Teams, die in dieser Phase nicht einen allgemeinen Grundkonsens finden, werden scheitern. In dieser Phase wird um Machtpositionen gekämpft, Meinungen werden strikt vertreten und persönliche Differenzen der Teammitglieder untereinander deutlich. Dazu kommt, dass die eingesetzten Methoden und die Teamleitung diskutiert oder gar angegriffen werden. Am Ende dieser Phase sollten die Definition der Aufgabenrollen und der Konsens hinsichtlich der Aufgabenbewältigung sowie der Zielsetzung stehen.
- **3. Phase: Aufbau und Organisation/ Norming**
 - Die Wogen im Team haben sich geglättet, Verhaltensnormen werden deklariert und es ist ein Wir-Gefühl entstanden. Jetzt beginnt die eigentliche Arbeit im Team. Gedanken, Daten und Ideen werden offen ausgetauscht und bewertet. Auftretende Konflikte sollten aber auch in dieser Phase thematisiert werden, da sonst die Arbeit langfristig ins Stocken kommen könnte.

Teamentwicklung

50

- **4. Phase: Steigerung von Effizienz und Effektivität/ Performing**
 - In dieser Phase sind dank der hohen Teamkohäsion Spitzenleistungen möglich. Die Gruppe steuert sich überwiegend selbständig. Konflikte und andere Probleme werden in Feedbacksitzungen diskutiert und in der Regel auch gelöst.
- **5. Phase: Loslassen und Übergang**
 - Angesichts schnellen Wandels zwingen permanente Veränderungsprozesse dazu, auch bewährte Teamstrukturen aufzulösen oder zu modifizieren. Neue Mitarbeiter und Aufgaben kommen hinzu, die Rahmenbedingungen in den Unternehmen und Konstellationen auf globalen Märkten erfordern ein hohes Maß an Flexibilität. In dieser Phase lohnt es sich, die Erfahrungen des vergangenen Teamprozesses sorgsam auszuwerten. Nicht jedes Rad muss neu erfunden sondern, gute und schlechte Erfahrungen können analysiert werden, um sich in zukünftigen Arbeitsprozessen gewinnbringend auszuwirken.

Teamentwicklung

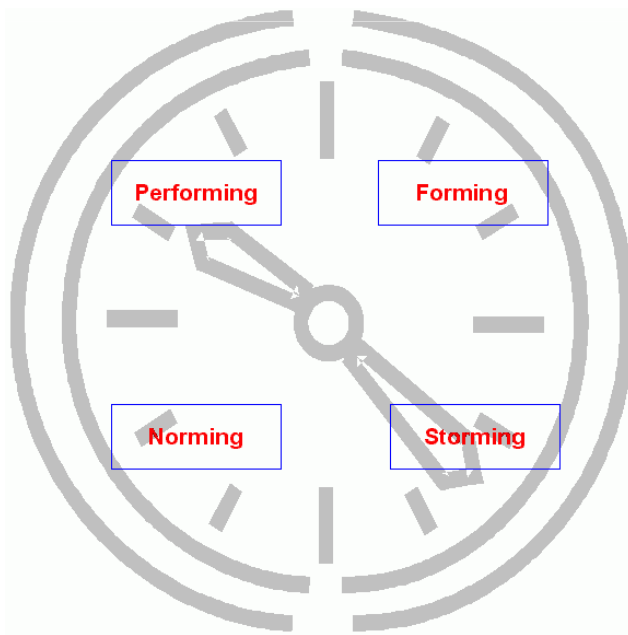
51

- Die dargestellten Phasen sind idealtypischer Natur. So kann die Reihenfolge durch eventuelle Rückschläge des Teams verändert werden. Oder manche Phasen laufen fast gleichzeitig ab.
- Zur Diagnose, in welcher Phase sich ein Team gerade befindet, kann eine kleine Übung helfen.

Teamentwicklung - Teamuhr

52

- Diese Übung hilft herauszufinden, in welcher Phase sich ein Team befindet.
- Dazu wird jedem Teammitglied nach einer kurzen einführenden Erläuterung eine Kopie der **Teamuhr** (siehe unten) vorgelegt, mit der Bitte, einen Punkt an die Stelle des Zifferblattes zu kleben, an der das Team sich seiner Einschätzung nach befindet.



Agenda

53

- Aufgaben der Projektkommunikation
- Gleichgewicht in der Gesprächsführung
- Führung im Projekt
- Konfliktmanagement
- Motivation
- Teamentwicklung
- **Teamanalyse/ Teamrollen**
- Case Study Teamanalyse/ Teamrollen
- Belbins Teamrollentheorie

Teamanalyse/ Teamrollen

54

- Rolle: „ Gesamtheit der Verhaltensweisen, die von einer Person innerhalb der Gesellschaft erwartet werden „
(Wahrig, Dt. Universalwörterbuch, 2000)

- Team: „ Gruppe von Personen, die beruflich o. sportlich zusammenarbeiten“
„Arbeitsgruppe, Mannschaft“
(Wahrig, Dt. Universalwörterbuch, 2000)

- Teamrolle: „ Sie beschreibt das Muster bestimmter Verhaltenseigenschaften, in denen Teammitglieder miteinander umgehen und die Leistungen des Einzelnen in Hinblick auf den Fortschritt der ganzen Firma.
(Belbin, Management Teams, 1981)

Teamanalyse/ Teamrollen

55

- Der Sozialwissenschaftler Dr. Meredith Belbin (England) hat maßgeblich seit den 80er Jahren Teamrollenmodelle auf der Grundlage seiner Forschungsergebnisse entwickelt. Belbin nannte sein Modell einfach Belbin Team Roles.
- Die von Belbin entwickelten Rollen und Funktionen sollten nicht als Universalerklärung und unumstößliche Personenzuschreibung verstanden werden. Vielmehr verhalten sich Menschen eher kontext- und systemabhängig und damit variabler als die reine „Typenlehre“. Sie ist jedoch eine sehr gute Grundlage, um Team- bzw. Systemstrukturen zu analysieren und individuell weiter zu entwickeln.
- Zu beachten sind immer die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens (z.B. Aufgabenprofil, Ressourcen u.ä.) und des Arbeitsteams (Kultur, „Chemie“, Erwartungen u.ä.).

Agenda

56

- Aufgaben der Projektkommunikation
- Gleichgewicht in der Gesprächsführung
- Führung im Projekt
- Konfliktmanagement
- Motivation
- Teamentwicklung
- Teamanalyse/ Teamrollen
- **Case Study Teamanalyse/ Teamrollen**
- Belbins Teamrollentheorie

Case Study Teamanalyse/ Teamrollen

57

□ Was sind Ihre zentralen Teamrollen und die Ihrer Teamkollegen und -kolleginnen?

- (1) Bitte lesen Sie bei jeder Aufgabe zuerst alle 8 Aussagen (A - H) sorgfältig durch.
- (2) Nachdem Sie die 8 Sätze durchgelesen haben, beginnen Sie bitte wieder bei Satz A und schätzen Sie die Wertigkeit des Satzes bezogen auf Ihr Verhalten und Ihre Einstellungen ein.

Finden Sie sich selbst voll und ganz oder nur teilweise in den Aussagen wieder?

- Verteilen Sie bitte 10 Punkte auf die für Sie zutreffenden Aussagen. Je zutreffender die Aussage, desto mehr Punkte für den einzelnen Satz. Sollten Sie sich in nur einem Satz wiederfinden, geben Sie ihm eben alle 10 Punkte. Ansonsten teilen Sie die Punkte auf die Aussagen auf, die auf Sie mehr oder weniger zutreffen.

Zeitdauer: 10 Minuten - Einzelaufgabe



Adobe Acrobat
Document

Case Study Teamanalyse/ Teamrollen

58

□ **Auswertung des Fragebogens**

- Die Fragen 1 - 7 sind in der linken Spalte senkrecht, daneben die Antwortfelder A - H waagerecht angeordnet, hier allerdings nicht in der alphabetischer Reihenfolge.
- Gehen Sie nun bitte Frage für Frage durch und übertragen Sie Ihre Werte zu den entsprechenden Antworten in das Score Chart ein. So könnten Sie z.B. zu Frage 1 der Aussage B vier Punkte gegeben haben, der Aussage H fünf Punkte und der Aussage C einen Punkt. Diese Werte setzen Sie unten in die entsprechenden Felder ein.
- Wenn Sie die 7 Fragestellungen komplett übertragen haben, summieren Sie bitte die Werte spaltenweise. Die Summenwerte in der letzten Zeile geben Ihnen einen Hinweis auf Ihre primäre und sekundäre Teamrolle.

Zeitdauer: 10 Minuten - Einzelaufgabe



Adobe Acrobat
Document

Case Study Teamanalyse/ Teamrollen

59

□ Teamanalyse

- Markieren Sie mit einem roten Punkt Ihre primäre Teamrolle und mit einem grünen Punkt Ihre sekundäre Teamrolle im Teamrollenrad.

Zeitdauer: 5 Minuten – Teamaufgabe



Adobe Acrobat
Document

- Lesen Sie sich die Kurzbeschreibung der Teamrollen durch und überlegen Sie sich inwieweit die Beschreibung auf Sie zutrifft.

Zeitdauer: 5 Minuten – Einzelaufgabe



Adobe Acrobat
Document

- Feedbackrunde: Trifft die Einschätzung bei Ihnen zu? Wo sehen Sie Abweichungen? Wo gibt es Übereinstimmungen?

Zeitdauer: 10 Minuten – Teamaufgabe

Agenda

60

- Aufgaben der Projektkommunikation
- Gleichgewicht in der Gesprächsführung
- Führung im Projekt
- Konfliktmanagement
- Motivation
- Teamentwicklung
- Teamanalyse/ Teamrollen
- Case Study Teamanalyse/ Teamrollen
- **Belbins Teamrollentheorie**

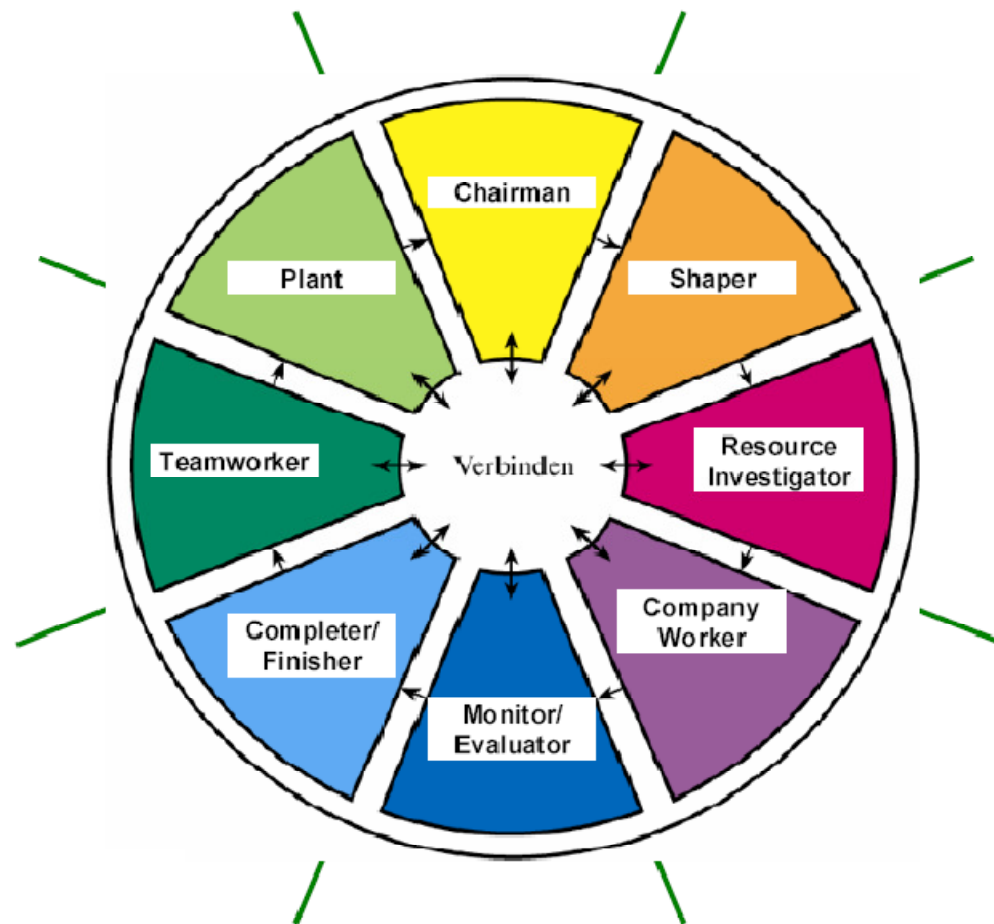
Belbins Teamrollentheorie

61

- Es gibt 8 Teamrollen
- Rollenverhalten vorhersehbar
- Individuelle Teamrolle entspricht nicht unbedingt seiner funktionalen Zuordnung
- Kombination v. Teamrollen macht Teams schlagkräftiger
- Verständnis, wie ein Team funktioniert
- eigene Rolle erkennen/verstehen
- Stärken einsetzen, Schwächen kennen
- Vorhersehbarkeit von Team-Verhalten
- Faktoren, die Erfolg/Misserfolg v. Teams bestimmen
- effektive Teamgestaltung
- Methode zur optimalen Team-Steuerung

Belbins Teamrollentheorie

62



Belbins Teamrollentheorie

63

- Chairman (Teamführer)
 - ▣ Selbstsicher
 - ▣ Vertrauensvoll
 - ▣ Kommunikationsorientiert
 - ▣ Ruhig und beherrscht

Stärken	Zulässige Schwächen
<ul style="list-style-type: none">■ Erkennt die Stärken der Gruppenmitglieder und unterstützt die Fähigkeiten anderer Teammitglieder■ Sinn für Ziele■ Fördert Entscheidungsfindung■ Koordiniert die Arbeiten	<ul style="list-style-type: none">■ Nicht überdurchschnittlich intelligent & kreativ■ Tendenz zur Delegation persönlicher Aufgaben

Belbins Teamrollentheorie

64

- Shaper (Macher)
 - Dynamisch
 - Herausfordernd
 - Handlungsorientiert
 - Gestaltet Prozesse und Aktivitäten
 - Ist mutig, fordernd und diszipliniert

Stärken	Zulässige Schwächen
<ul style="list-style-type: none">■ Stark vorantreibend■ Übt Druck aus/ drängt auf Entscheidungen und Aktion■ Bekämpft Trägheit und Ineffizienz	<ul style="list-style-type: none">■ Aggressiv■ Ungeduldig■ Provozierend

Belbins Teamrollentheorie

65

- Ressource Investigator (Netzwerker)
 - ▣ Enthusiastisch und begeisterungsfähig
 - ▣ Extrovertiert
 - ▣ Kommunikativ
 - ▣ Wissbegierig

Stärken	Zulässige Schwächen
<ul style="list-style-type: none">■ In-und externe Kontakte herstellen/Erforschung von Ressourcen■ Herausforderungen annehmen■ Ideen Anderer aufgreifen u. weiterentwickeln■ Erforscht alles Neue	<ul style="list-style-type: none">■ Verliert schnell Interesse■ Tendenz zur Unruhe

Belbins Teamrollentheorie

66

- Company Worker (Umsetzer)
 - ▣ Praktisch veranlagt
 - ▣ Seele des Projektes
 - ▣ Ist diszipliniert und pflichtbewusst
 - ▣ Verlässlich und effizient

Stärken	Zulässige Schwächen
<ul style="list-style-type: none">▣ Gut organisiert▣ Handlungsorientiert▣ Setzt Pläne in die Tat um	<ul style="list-style-type: none">▣ unflexibel▣ Mag keine Veränderungen

Belbins Teamrollentheorie

67

- Monitor Evaluator (Analytiker)
 - ▣ Scharfsinnig
 - ▣ Strategisch
 - ▣ Besonnen

Stärken	Zulässige Schwächen
<ul style="list-style-type: none">■ Unparteiisch/ unvoreingenommen■ Untersucht Ideen und Vorschläge auf ihre Machbarkeit und dem praktischen Nutzen ;■ Ist nüchtern, strategisch und hat ein gutes Urteilsvermögen	<ul style="list-style-type: none">■ Mangel an Antrieb■ Kann leicht dominant werden■ Kann andere nicht gut inspirieren

Belbins Teamrollentheorie

68

- Completer/ Finisher (Perfektionist)
 - ▣ Diszipliniert
 - ▣ Ordentlich
 - ▣ Genau/gewissenhaft
 - ▣ pünktlich

Stärken	Zulässige Schwächen
<ul style="list-style-type: none">■ Schließt Angefangenes mit Sorgfalt ab■ Perfektionistisch■ Stellt optimale Ergebnisse sicher■ Vermeidet Fehler	<ul style="list-style-type: none">■ Übertriebene Besorgnis

Belbins Teamrollentheorie

69

- Teamworker (Teamarbeiter)
 - ▣ Umgänglich
 - ▣ Vertrauensvoll
 - ▣ Wenig dominant
 - ▣ Diplomatisch

Stärken	Zulässige Schwächen
<ul style="list-style-type: none">■ Fördert Zusammenarbeit■ Hilft den Teammitgliedern effektiv zu arbeiten■ Verbessert den Teamgeist■ Kann gut zwischen Interessen vermitteln■ Hört aufmerksam zu	<ul style="list-style-type: none">■ unentschlossen in kritischen Situationen

Belbins Teamrollentheorie

70

- Innovator/ Plant (Kreativer)
 - ▣ Individualistisch
 - ▣ (Sehr) intelligent
 - ▣ Ernst
 - ▣ Introvertiert

Stärken	Zulässige Schwächen
<ul style="list-style-type: none">■ Sehr kreativ und phantasievoll■ Arbeitet konzeptionell■ Hat ein unorthodoxes Denken und gute Problemlösefähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">■ Missachtung von Details und Anweisungen



Highlights Kommunikation & Teamentw.

Gesprächsführung

72

- Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung sind
 - Ausreden lassen
 - Fragen
 - Hinhören
 - Meinungen auch Andersdenkender ernst nehmen
 - Positiv formulieren
 - Gefühlsebene beachten
 - Beitrag zu positivem Klima leisten
 - Ehrlich sein
 - Effektiv kommunizieren
 - Sachlich bleiben
 - Konstruktive Kritik üben
 - Richtig loben

Highlights Kommunikation & Teamentw.

Gesprächsführung

73

- gesagt ist noch nicht gehört,
- gehört ist noch nicht verstanden,
- verstanden ist noch nicht einverstanden
- einverstanden ist noch nicht ausgeführt
- ausgeführt ist noch nicht beibehalten

Highlights Kommunikation & Teamentw.

Moderationstechniken

74

□ Metaplantchnik in der Gruppenarbeit

- (1) Visualisieren: Bildliche Darstellung. Das Dargestellte bleibt für alle sichtbar. Sachverhalte und Zusammenhänge werden schneller und besser aufgenommen.
- (2) Schriftlich diskutieren: Kartenabfrage. Alle Gedanken auf Karten festhalten. Alle Meinungen werden erfasst und können direkt weiterverwendet werden.
- (3) Fragen statt Sagen: Wer fragt, lenkt. Sagen provoziert Gegenmeinungen - Fragen weckt Mitarbeit.
- (4) Abfragen durch Zuruf: "Wie seht ihr das?", "Was könnten wir tun?" Dadurch integrieren Sie alle Beteiligten in die Gruppe. Assoziationen entstehen.
- (5) Induktives Systematisieren: Strukturieren Sie die Stichwortsammlungen. Das Zusammenfassen zeigt erste Schwerpunkte und Zusammenhänge.
- (6) Ein-Punkt-Fragen: Jedes Gruppenmitglied darf nur einen Punkt vergeben. Ist für eine erste Grobwertung von Stoffsammlungen, Listen, etc. geeignet.
- (7) Mehr-Punkt-Fragen: Jedes Gruppenmitglied darf mehrere Punkte vergeben. Erlaubt eine feinere Bewertung von Stoffsammlungen, z. B. für Prioritätenvergabe.
- (8) Plenum/Kleingruppe/Kleinstgruppe im Wechsel Kreativität der Klein(st)gruppe, Qualitätssicherung durch Diskussion im Plenum

Highlights Kommunikation & Teamentw.

Moderationstechniken

75

- (9) Präsentation: Ergebnis wird mit Hilfe der Visualisierungstechnik vorgestellt. Ergebnisse werden schnell erfasst und besser behalten.
- (10) 30-Sekunden-Regel: Die Redezeit ist auf 30 Sekunden begrenzt. Dadurch erreichen Sie, dass immer nur der wichtigste Gedanke geäußert wird.
- (11) "Danke!"-Regel: Frager stoppt Antworten, wenn letzterer genug gesagt hat. Verhindert "Kurzreferate" und spart wertvolle Zeit.
- (12) Butler-Regel: Alle fassen mit an; jeder sorgt für Ordnung. Alle Gruppenmitglieder werden aktiviert.
- (13) Tätigkeitsliste: Halten Sie fest WER in der Gruppe WAS bis WANN macht. Damit wird die Weiterarbeit an noch offenen Punkten sofort geklärt.
- (14) Offenes Protokoll: Erfasst offen Ergebnisse während der Sitzung (z.B. auf Flip). Vermeidet mögliche Manipulation und ist am Ende des Tages verfügbar
- (15) Rückkopplung: Abfrage von Schlusskritik und Abgleich mit Erwartungsabfrage. Dadurch werden Nutzen und Mängel deutlich, Verbesserungsansätze ableitbar.

Highlights Kommunikation & Teamentw. Konfliktmanagement

76

- Ansätze zur Konfliktlösung
 - ▣ Konflikten vorbeugen (gute Planung)
 - ▣ Konflikte nicht übergehen (frühzeitig eingreifen, bevor sich die Fronten verhärtet haben)
 - ▣ Dauerkonflikte vermeiden
 - ▣ Konflikt verbalisieren (auf den Kern kommen)
 - ▣ Ursachen ermitteln (Informationsstand angleichen)
 - ▣ Gemeinsam Lösungen suchen (welche Alternativen sehen die Konfliktpartner)
 - ▣ Gemeinsames Ziel deutlich machen
 - ▣ Aussprache der Beteiligten untereinander
 - ▣ Kompromisse schließen (die von allen Beteiligten getragen werden)

Highlights Kommunikation & Teamentw.

Motivation

77

- **Motivation ist die Fähigkeit, andere dazu zu bringen, zu tun :**
 - was man will,
 - wann man will,
 - wie man will,
 - weil er es will.

Highlights Kommunikation & Teamentw.

Teamentwicklung

78

