

Projektteambildung & -führung

Die Entstehung von Teams und deren Besonderheiten

Ursprünglich kommt „Team“ aus dem Alt-englischen, bedeutet so viel wie Familie, Gespann oder Nachkommenschaft und bezeichnet eine „Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten“. Geläufig war der Begriff eher in Verbindung mit Sport. Erst in den letzten Jahren fand er Einzug in die Unternehmensarbeit.

Es gibt eine Vielzahl an Wegen Teams zu unterscheiden. Zum einen kann man Teams nach ihrer Größe untergliedern. So spricht man bei einer Gruppenstärke von bis zu acht Mitgliedern von einer Kleingruppe, welche leicht überschaubar ist. Dies ermöglicht spontane Treffen und eine klare Rollenzuordnung. Die genaue Abgrenzung der Zuständigkeiten ist für das konfliktarme Erreichen von Zielen unumgänglich. Des Weiteren fällt bei kleinen Gruppen auf, wenn jemand fehlt oder seine Aufgaben vernachlässigt. Dem kann gezielt entgegen gewirkt und dadurch Konflikte vermieden werden. Als Vorteil von Kleingruppen gilt auch die einfachere Kommunikation. Jeder kann seine Bedenken oder Anliegen einbringen und die Transparenz der behandelten Themen ist für alle gewährleistet.

Bei höherer Mitgliederanzahl ist von Großgruppen die Rede. Diese benötigen zu Gunsten einfacherer Kommunikation formale Regelungen und werden oft wiederum in Untergruppen aufgespalten.

Eine andere Art Teams zu unterscheiden besteht in der Betrachtung der geographischen Aufenthaltsorte der einzelnen Mitglieder. Face-to-Face Gruppen arbeiten zusammen an gleicher Stelle, während bei virtuellen Teams die Mitglieder geographisch getrennt voneinander operieren und hauptsächlich auf elektronischem Wege miteinander kommunizieren. Vor allem in heutiger Zeit tritt diese Art des Teams immer häufiger auf. Zusätzlich können Arbeitsgruppen in funktionale, multifunktionale und sich selbst organisierende Teams untergliedert werden. In funktionalen oder auch natürlichen Teams haben die Mitglieder die gleiche Funktion und kommen aus ähnlichen spezialisierten Jobs. Lange Zusammenarbeit mit gleicher Teamzusammensetzung und designierter Funktion zeichnen sie aus. Multifunktionale Teams hingegen bestehen aus Mitgliedern verschiedener Fachrichtungen, wobei auch oft externe Mitglieder hinzugezogen werden. Sie tragen meist die Verantwortung für Planung und Ausführung komplexer Tätigkeiten, welche beträchtliche Koordination und gemeinsame Problemlösung verlangt. Bauprojektteams zählen in der Regel zu dieser Kategorie. Zudem unterscheidet man noch selbst organisierte Teams, welche auf eine Führungsposition verzichten und die Verantwortung unter den einzelnen Teammitgliedern aufteilen.[1]

Team vs. Gruppe

Der Unterschied zwischen einem Team und einer Gruppe liegt darin, dass es in einem Team keine ausgeprägte Hierarchie gibt. Selbst der Projektleiter ist Teil des dieses und bekommt eine eigene Rolle zugeteilt. Merkmale eines gut laufenden Projektteams sind die Selbstorganisation der Arbeitsabläufe, eine gemeinsame Zielübernahme sowie die eigenständige Definition von Zielen. Der Vorteil liegt in der kritischen Masse, welche entsteht wenn eine Vielfalt an Erfahrungen, Fähigkeiten, Ideen und Inspiration zusammenkommen, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Das Finden einer Rolle und eines Aufgabenbereiches für jede Person ist wichtig in der Entstehungsphase des Projektteams. Des Weiteren muss es herausfinden, inwiefern ihr Fortschreiten zum Ziel führt und wie kollektive und individuelle Beiträge für den Erfolg gefunden werden können.

Ein Team zeichnet sich dadurch aus, dass es unter erschwerten Bedingungen immer noch außerordentlich leistungsfähig ist. Dies wird durch die Vereinigung der persönlichen Stärken aller Teammitglieder sowie durch das Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen unterstützt. Gegenseitiger Ansporn, Vertrauen und Offenheit im Team tragen des Weiteren einen wichtigen Beitrag dazu bei, jedoch müssen gewisse Spielregeln und Normen eingehalten werden. Eine Besonderheit eines guten Teams ist die geteilte Verantwortung. Dabei weiß jeder über die Aufgaben der anderen Bescheid und kann, wenn notwendig diese vertreten. Gemeinsame Entscheidungen auf operativer Ebene oder in partnerschaftlichen Prozessen tragen zudem zu einem guten Klima bei. Dadurch entsteht eine Vertrauensbasis und durch längerfristiges Zusammenarbeiten auch ein so genanntes „Wir-Gefühl“. [2]

Die Zusammenstellung eines Teams erweist sich oft als schwierig, da sie von „außen“ durchgeführt und meist nur nach Leistungsanforderungen ausgesucht wird. Das selbstständige Funktionieren eines Teams ist jedoch Grundvoraussetzung für jedes Projekt und sollte deshalb bereits bei der Auswahl der Mitglieder bedacht werden. Eine Analyse der verschiedenen Persönlichkeiten wird empfohlen, da so die nötige Ausgeglichenheit an logisch-systematisch vorgehenden und intuitiv-spielerisch agierenden Menschen gewährleistet werden kann. Ein gut aufgestelltes Team muss also nicht nur fachliche Fähigkeiten und Vorkenntnisse, sondern auch unterschiedliche Methodenkompetenzen aufweisen. Darunter versteht man Eigenschaften der einzelnen Mitglieder wie Teamfähigkeit, Kreativität oder Strukturiertheit, welche sie unbewusst in das Team mit einbringen. Andere Aspekte, die bei einem Team nicht außer Acht gelassen werden dürfen, sind der gewollte oder ungewollte Wettkampf im Team, der anspornen, aber auch lähmen kann, der Umgang mit Herausforderungen, welche nicht von allen Personen gleich gut bewältigt werden können und die Einteilung der Termine. Auf Grund dieser ist zu überlegen, wer an welchen Positionen und Schnittstellen eingesetzt werden sollte, um den Abhängigkeiten Genüge zu tun und später Erfolg zu haben.

Entwicklungsphasen

Ein Team muss nach B.W Tuckmann alle Entwicklungsphasen eines Teams durchleben, wobei ein Umgehen oder Auslassen einer dieser Phasen nicht möglich ist. Die ersten drei Phasen sollten so schnell als möglich durchlaufen werden, um genügend Zeit für die entscheidende vierte Phase zu haben.

Die erste Phase heißt „Forming“ beziehungsweise „Orientierungsphase“. In dieser wird das Projektteam neu gebildet. Unsicherheit und Distanz prägen dabei die Gruppe und jedes einzelne Teammitglied ist auf der Suche nach seiner Rolle.

Die zweite Phase wird mit „Storming“ oder „Klärungsphase“ betitelt. Uneinigkeiten und Diskrepanzen sind ein Merkmal für diese Phase und führen zu Kämpfen um Macht und Status im Team.

Die dritte Phase heißt „Norming“ und ist die Organisationsphase in der Teamentwicklung. In dieser Phase findet eine Einigung über die Zusammenarbeit statt und ein Austausch von Information und Meinungen wird ermöglicht. Das Endergebnis ist die Kooperation im Projektteam.

Die vierte Phase ist die Integrationsphase oder auch „Performing“ genannt. Das Merkmal dieser Phase ist das Erreichen eines arbeits- und leistungsfähigen Teams, wobei ein „Wir-Gefühl“ und Verantwortung füreinander entstehen soll.

Die letzte Phase heißt „Adjourning“. Dies ist die Abschluss- und Abschiedsphase des Teams und findet immer statt. Das Ziel ist die Wissenssicherung und die Reflexion des vorangegangenen Projektes. [3]

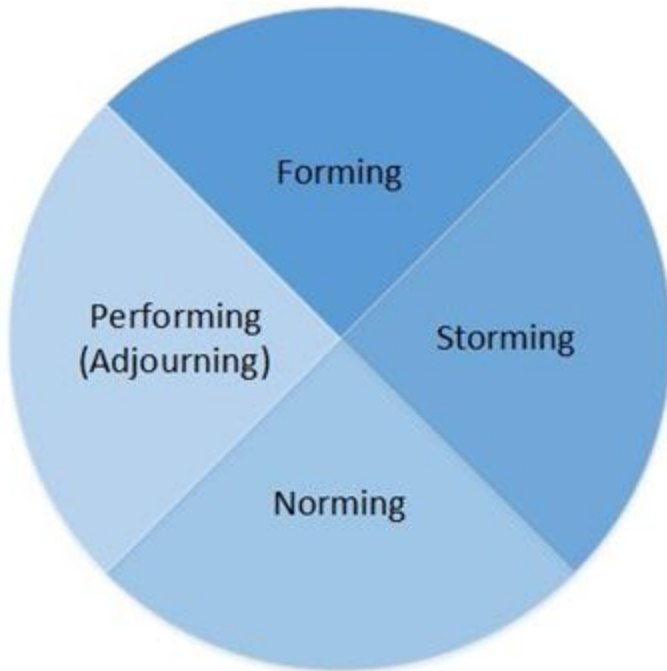


Abb1.: Teamentwicklungsphasen

Zusammenfassend ist zum Thema Teambildung zu sagen, dass ein gut funktionierendes Team sich vor allem durch gemeinsam von allen Teammitgliedern getragene Verantwortung zeigt. Es besitzt eine eigenständige, kollektive Dynamik und motiviert sich dadurch selbst. Durch Vertrauen untereinander entsteht ein Teamgefühl und Entscheidungen werden von allen Mitgliedern gleichermaßen getragen. Ein Team ist deshalb nur so gut ist, wie sein schwächstes Glied. Es ist wichtig alle ins Boot zu holen, die gleichen Startvoraussetzungen zu schaffen und dadurch das Interesse der Einzelnen für das Projekt zu wecken.[4]

Das Führen von Teams- eine Weisheit für sich

„Der beste Führer ist der, dessen Existenz gar nicht bemerkt wird, der zweitbeste der, welcher geehrt und gepriesen wird, der nächstbeste der, den man fürchtet und der schlechteste der, den man hasst. Wenn die Arbeit des besten Führers getan ist, sagen die Leute: »Das haben wir selbst getan.«“

Lao-Tse (Chinesischer Philosoph)

Die Tatsache, dass das ursprünglich aus dem alltäglichen Sprachgebrauch entnommene Wort Führung als Fachausdruck verwendet wird ohne explizit neu definiert worden zu sein, macht eine klare Definition unmöglich. Dennoch ist der resultierenden Vielzahl an Definitionen gemeinsam, dass eine Person beabsichtigten Einfluss auf andere ausübt um diese zu lenken, zu strukturieren, sowie Tätigkeiten und Beziehungen innerhalb einer Gruppe zu vereinfachen. Unterschiede finden sich hauptsächlich in den Fragen: Wer, mit welchem Zweck, auf welche Art und Weise und

mit welchem Ergebnis führt.[5] Staehle beispielsweise definiert Führung als „die Beeinflussung der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zwecke, bestimmte Ziele zu erreichen“. Ähnlich sieht House Führung als „die Fähigkeit eines Individuums andere zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, zur Effektivität und zum Erfolg einer Organisation beizutragen“. Zudem bezeichnen Wunderer/Grundwald Führung als „zielorganisierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben mit einer strukturierten Arbeitssituation“.[6]

Die Entstehung als auch Aufgaben des Teams werden gelenkt durch eine Person, welche die Initiative ergreift und das Projekt in seinen Bahnen lenkt. Aus diesem Grund stirbt die Frage nach dem richtigen Führungsstil wohl nie aus, auch wenn „eine Leitung eigentlich kaum in die Struktur eines Team passt, ja scheinbar im Widerspruch zum Teamgedanken zu stehen scheint. Dennoch ist ein Team ohne Leitung wirtschaftlich ein Risiko und deshalb utopisch. Die Frage muss nicht lauten: ‚Gibt es eine Leitung im Team?‘ sondern ‚Wie lässt sich eine Leitung mit den Teamstrukturen verbinden und was muss sie leisten?‘“.

Führungsstile

Die drei typischen, aber grundverschiedenen Führungsstile entwickelten aus den „Iowa-Studien“ in den Jahren zwischen 1938 und 1940.

Der autoritäre Führungsstil kennzeichnet ein unterwürfiges, gehorsames Gruppenverhalten, sowie Feindseligkeiten in der Gruppe. Der Projektleiter entscheidet und bestimmt. Dadurch haben die Projektteammitglieder eine geringe bis zu gar keine Entscheidungsbeteiligung. Der Projektleiter handelt autoritär, gibt Ziele vor, erteilt Weisungen und kontrolliert die Umsetzung durch das Team. Hohe Spannung zwischen den einzelnen Mitgliedern und eine hohe Arbeitsintensität sind weitere Merkmale dieses Stils. Des Weiteren unterbricht das Team seine Arbeit, sollte die Führungskraft einmal fehlen.

Der demokratische Führungsstil zeichnet sich durch eine entspannte und freundschaftliche Atmosphäre im Projektteam aus. Hohes Interesse an der Arbeit, eine großer Zusammenhalt in der Gruppe und eine hohe Qualität der Arbeitsergebnisse sind genauso wie die Weiterarbeit bei Abwesenheit des Projektleiters Anzeichen des demokratischen Führungsstiles.

Der dritte Typus, Laissez-faire-Führungsstil genannt, wird eigentlich nicht mehr als Führungsstil gesehen, denn wer so führt, führt nicht. Bei dieser Art werden nur die schlechtesten Resultate, bezüglich Aufgabeninteresse und Gruppenzusammenhalt aufgezeigt. Des Weiteren wird das Projektteam sich selbst überlassen, was wiederum Orientierungslosigkeit hervorruft. Der Blick aufs Wesentliche und auf die Ziele geht verloren und somit bricht auch das Projektteam mit der Zeit zusammen.

Allerdings kann auch in detailliertere Abstufungen von Führungsstilen unterschieden werden.

Im patriarchalischen Stil ist der Projektleiter – im Gegensatz zum autoritären – gegenüber den Projektteammitgliedern fürsorgeorientiert. Hier kann man ein ausgeprägtes Lehrer-Schüler-Verhältnis wahrnehmen, was bedeutet, dass trotz strenger Hierarchie das persönliche Verhältnis nicht in den Hintergrund gestellt wird. Eine Delegation von Entscheidungen ist nicht vorhergesehen.[7]

Beim abfragenden Führungsstil entscheidet der Projektleiter, jedoch hört er sich zuerst die Meinungen anderer an. Auch Fragen zur Begründung der Entscheidung werden zugelassen und so gut wie möglich beantwortet. Dadurch entsteht eine Akzeptanz zwischen dem Projektleiter und seinen Teammitgliedern.

Im konsultativen Stil informiert der Projektleiter seine Mitglieder über beabsichtigte Entscheidungen und Meinungsäußerungen werden dankend angenommen. Die dadurch entstehende Diskussion führt zur finalen Entscheidung. Aus diesem Grund steigen Akzeptanz und Motivation der Projektteammitglieder.

Der partizipative Stil kennzeichnet sich dadurch aus, dass die Gruppe Entscheidungsvorschläge entwickelt und der Projektleiter dann entscheidet. Auf diese Weise kommt es zu einem steten Kompromiss zwischen den Vorgaben durch den Projektleiter und der Selbstbestimmung durch die Mitglieder. Das Ziel dieses Führungsstiles ist es, das Team zu motivieren und eine selbstverantwortlich agierende Gruppe zu schaffen.

Im delegativen Stil ist eine hohe Selbstkontrolle der Geführten erforderlich. Der Projektleiter weist auf ein Problem hin und steckt eine vereinbarte Grenze im Bereich der Lösungsfindung ab. Folglich muss der Projektleiter den Mitgliedern ein hohes Maß an Vertrauen entgegenbringen und an die Arbeitsmotivation seiner Gruppe glauben. Klare Regelungen der Verantwortlichkeiten und eine gewisse Transparenz innerhalb des Projektes sind dafür ausschlaggebend.

Im autonomen Führungsstil entscheidet die Gruppe selbst, lediglich die Koordination nach innen und nach außen wird vom Projektleiter übernommen. Die verantwortungsvolle Übernahme eines Bereiches, in welchem man kompetent ist wird den Projektmitgliedern selber überlassen. Voraussetzungen dafür sind gute Kommunikation, hohe Fachkompetenz, gegenseitige Akzeptanz, der Zusammenhalt im Team und die Fähigkeit zur Konfliktlösung. [8]

Beim charismatischen Führungsstil begründet der Führer seinen Führungsanspruch durch die Großartigkeit seiner Person - als eine Art Retter in schwierigen Zeiten, in denen rationale Problemlösungsstrategien verdrängt werden.

Der bürokratische Führungsstil wird dadurch gekennzeichnet, dass die Führung entpersonalisiert wird. Dies bedeutet eine extreme Form der Strukturierung und Reglementierung.[9]

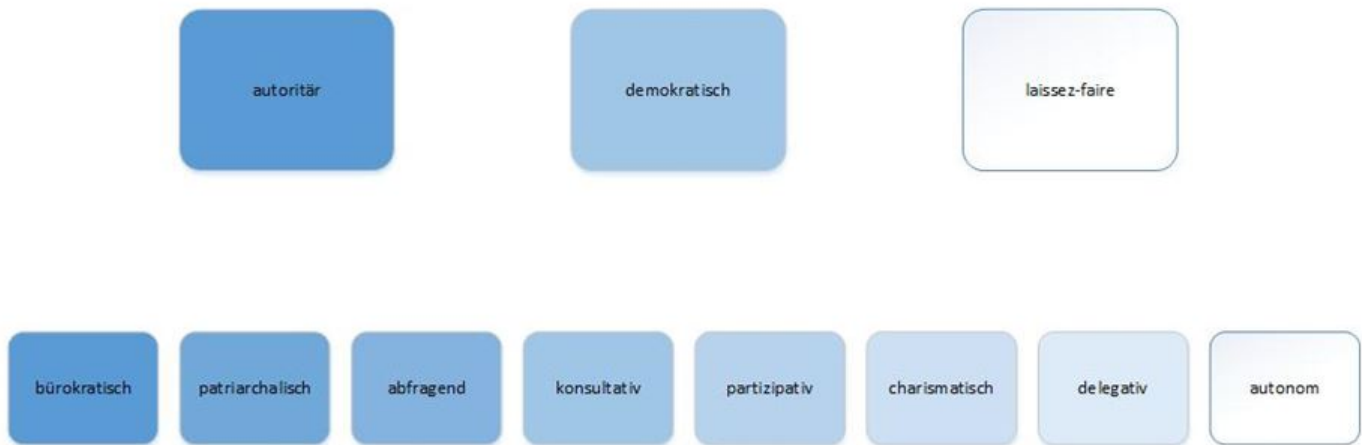


Abb2.: Übersicht Führungsstile

Führungsmodelle

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen zwei Modellen der Führung: der optimale Führungsstil, welcher für alle Situationen universell eingesetzt werden kann, und der an die Situation angepasste Führungsstil.

Das Verhaltensgitter (ManagerialGrid) nach Baskin/Mouton ist eines der universell einsetzbaren Führungsmodelle. Bei diesem wird mit Hilfe eines Koordinatensystems, auf der x-Achse die Leistungsorientierung und auf der y-Achse die Beziehungsorientierung, zwischen 81 Verhaltenstypen unterschieden, wobei es aber fünf Haupttypen gibt.

Typ 1.1 hat die geringste mögliche Einwirkung auf die Arbeitsleistung und auf die Menschen. Typ 5.5 erledigt nur so viel wie nötig ist und gilt als Bewahrer des Status quo. Typ 9.1 weist eine wirksame Arbeitsleistung auf, nimmt jedoch nicht viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen. Typ 1.9 ist Verfechter der bequemen und freundlichen Atmosphäre und legt großen Wert auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und Typ 9.9 ist der optimale Führungsstil, da er eine hohe Arbeitsleistung bei begeisterten Mitarbeitern erzielt.[10]

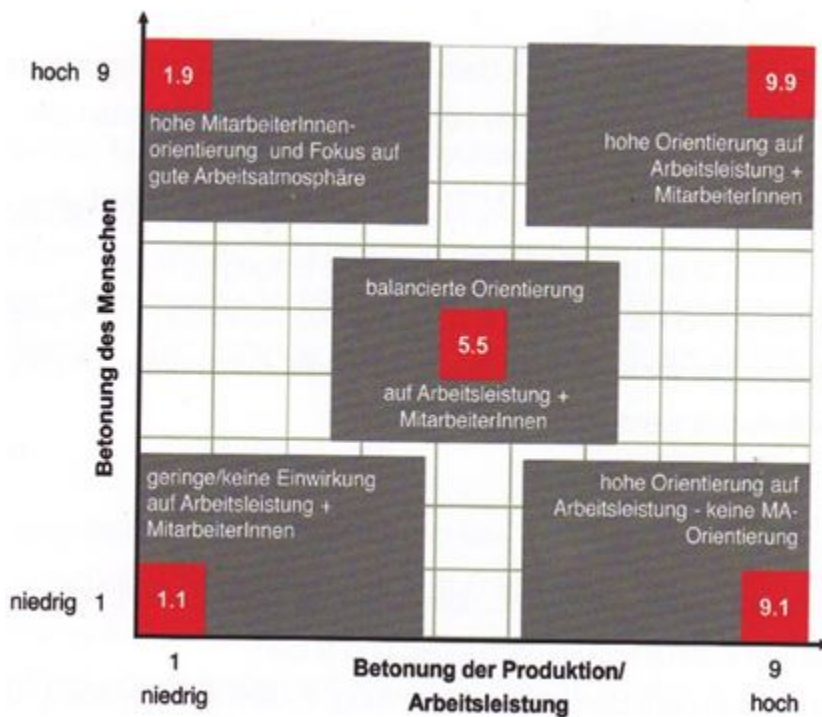


Abb3.: ManagerialGrid nach Baskin/Mouton [10]

Die situative Führungstheorie nach Hersey/Blanchard ist ähnlich dem Verhaltensgitter, jedoch wird hierbei noch eine dritte Konstante hinzugezogen – die Führungssituation. Infolge dessen kann zwischen effektivem und ineffektivem Führungsverhalten unterschieden werden. In dieser Theorie werden vier Führungsstile behandelt.

Bei „Unterweisen“ hat der Projektleiter schon Erfahrung im Führen und erklärt dem unerfahrenen Mitarbeiter wie er was, wann und wo zu tun hat. Bei „Verkaufen“ versucht der Projektleiter über die Zweiweg-Kommunikation den Mitarbeiter von sich zu überzeugen und dessen Akzeptanz zu bekommen. Bei „Beteiligung“ werden die Entscheidungen im Team getroffen. Bei „Delegation“ delegiert der Projektleiter und macht gelegentliche Kontrollen. Hierbei steht der Leiter dem Team bei Bedarf zur Seite und hilft, wenn es notwendig ist.

Des Weiteren gibt es das transaktionale und transformative Führungsmodell, welches auf der Austauschbeziehung zwischen Projektleiter und Projektteammitgliedern ruht. Als Basis dient ein rationales Nutzkonzept mit Leistung und Gegenleistung.

Der Projektleiter als transaktionale Führungskraft erfüllt die Wünsche des Teams und Belohnt die Leistungserbringung. Er diskutiert, sichert die Akzeptanz und Zufriedenheit, gibt Feedback und greift nur dann ein, wenn vereinbarte Ziele drohen nicht erreicht zu werden.

Der Projektleiter als transformative Führungskraft, ist ein Vorbild für Erfolg und Leistung und spornt dadurch seine Mitarbeiter an. Er erwartet ein hohes Leistungsniveau, zeigt, dass Fehler da sind um aus ihnen zu lernen und baut eine Vertrauensbasis zwischen ihm und seinen Mitarbeitern auf. [11]

Bei den Erwartungstheorien stellt man sich die Frage, welches Führungsverhalten bei bestimmten Situationen zu welchem Mitarbeiterverhalten führt. Hier gilt eine verstärkte Zuwendung zu Mitarbeitern, da dies für mehr Motivation sorgen kann. Der Führer soll Ziele klar definieren und Sinn und Zweck erläutern.

Die Lerntheorien konzentrieren sich auf beobachtbare Verhalten und untersuchen Modifikationen von Verhalten (z.B.: durch Belohnung oder Bestrafung).[12]

Fähigkeiten einer Führungsperson

Als Leitung eines Teams oder eines Projektes ist man immer wieder mit neuen Aufgaben und Situationen konfrontiert. Diese erfolgreich zu bewältigen ist eine besondere Herausforderung und bedarf mehrerer gut entwickelter Fähigkeiten. Diese Kompetenzen unterteilt man in technische, soziale und kognitive Fähigkeiten. Erfolg als Führer ist somit nicht unbedingt abhängig von einzelnen Wesenszügen, sondern mehr von der Gesamtheit an Wissen über Abläufe, Methoden und Techniken für das jeweilige Projekt. Im Allgemeinen benötigt die Führungsperson Kenntnisse über menschliches Verhalten und zwischenmenschliche Prozesse, Empathie, rhetorische Fähigkeiten, Bildung von Beziehungen und Diplomatie. Nicht zuletzt bedarf es auch eines logischen und analytischen Denkvermögens, Problemlösungsansätzen, der Fähigkeit, Chancen- und Gefahren zu erkennen und vorausschauend zu handeln.

Konkreter können Kompetenzen wie emotionale Stabilität, Selbstbewusstsein, Integrität und die Fähigkeit Fehler einzugestehen und daraus zu lernen, von großem Nutzen sein. Ein hohes Energie-Level, Kontrollüberzeugung, emotionale Reife und Leistungsorientiertheit tragen ebenso zur guten Teamführung bei.[13]

Ein Grundsatz wirksamer Führung ist die Resultat-Orientierung. Diese soll Freude bei der Arbeit vermitteln und einen stolz darauf machen, etwas geschafft zu haben. Ein weiterer Punkt wäre, dass der Beitrag zum Ganzen für alle Projektmitglieder erkennbar sein soll. Jedes Projektteammitglied soll sich dessen bewusst sein, was es selbst zur Zielerreichung beitragen kann und wie dies zu bewerkstelligen ist. Bei der Führung eines Teams steht auch die Konzentration auf das Wesentliche im Fokus. [14]

Am häufigsten wird die Teamleitung von einem Mitglied selbst dauerhaft übernommen. Dies funktioniert jedoch nur, wenn alle Teammitglieder die Leitung akzeptieren und diese keine Sonderstellung bei der Aufgabenverteilung einnimmt. Der Informationsaustausch passiert auf vereinbarten Kommunikations- und Verhaltensregeln und betrifft ebenso den Teamleiter wie alle anderen Mitglieder. Das gesamte Team tritt für die Interessen zur Zielerreichung ein und trifft Entscheidungen und Vereinbarungen gemeinsam.

Besonderes Augenmerk legt eine Leitung auf gruppenspezifische Prozesse, sowie auf organisatorische und verwaltende Tätigkeiten. Er bereitet die Aufgaben vor und spielt sie den Gruppenmitgliedern zu. Er fördert, durch nicht fertig aufbereitete Aufgabenstücke, die Kommunikation untereinander und den Zusammenhalt im Team. Er kennt die Stärken seiner Mitarbeiter und setzt sie an den richtigen Plätzen ein. Um die Effektivität eines Teams zu erhalten, sorgt der Teamleiter als Vorbild für eine motivierte Arbeitshaltung, Transparenz bezüglich zentraler Aufgaben, Strategien und Ziele. Dafür benötigt er die bereits genannten Eigenschaften, wie Geduld und innere Ruhe, um die Übersicht zu behalten und führend in den Prozess eingreifen zu können.

Eine wichtige Aufgabe der Teamleitung ist das Erkennen und Abwenden von Konflikten, bevor sie aufkommen. Regelmäßige Teamsitzungen und Sozialmanagement wirken Uneinigkeiten entgegen, vor Ort können Unstimmigkeiten geklärt werden, bevor es größere Probleme gibt.[15]

Offensichtlich bedarf es als Teamführer bestimmten Fähigkeiten um ein Team erfolgreich leiten zu können. Eventuell kann folgende Checkliste bei der Bildung Ihres Teams helfen.

[Checkliste_PAPM Tabelle.pdf](#)

[1] Vgl. Yukl: Leadership in organizations. Upper Saddle River/New Jersey: Pearson Education 2006, S. 319 ff.

[2] Vgl. Majer, Christian / Stabauer, Luis: social competence im Projektmanagement – Projektteams führen, entwickeln, motivieren; Salzburg: Goldegg Verlag Wien 2010, S.104f

[3] Ebda, S.109

[4] Vgl. Lefton, Robert E./ Buzzotta, Victor R.: Leadership through people skills, Amerika: McGraw Hill 2004, S.199f

[5] Vgl. Yukl, S.2f.

[6] Vgl. Mell: "Denn sie wissen nicht, was sie tun" – Eine Arbeit über das Verständnis von Führung und Management unter besonderer

Berücksichtigung unbewusster Prozesse und psycho-sozialer Dynamik in Organisationen. Verlag Dr. Kovac GmbH, Hamburg 2012, S.13.

[7] Vgl. Mell, S.21

[8] Vgl. Majer, Stabauer; S.73f

[9] Vgl. Mell, S.21-22

[10] Vgl. Majer, Stabauer; S.76

[11] Ebda, S.77

[12] Vgl. Mell, S. 23 ff.

[13] Vgl. Yukl, S. 181 ff.

[14] Vgl. Majer, Stabauer; S.70

[15] Vgl. Leif Cornelissen , Ökosophische Teamentwicklung in der Postmoderne unter besonderer Berücksichtigung der Subjektiven Didaktik,

Kapitel 3: Das Team, <http://www.new-institut.de/erlebnispaedagogik/diplomarbeit-oekosophische-teamentwicklung>



Die **Beiträge dieser Reihe** entstammen dem Lehrbetrieb und wurden von den Autoren explizit openPM zur Verfügung gestellt. Die Artikel dürfen und sollen im Wiki weiterleben und auch weiterentwickelt werden. Ergänzungen, Verlinkungen, Korrekturen und Diskussion sind herzlich willkommen.

Und auch über neue Beiträge freuen wir uns besonders!