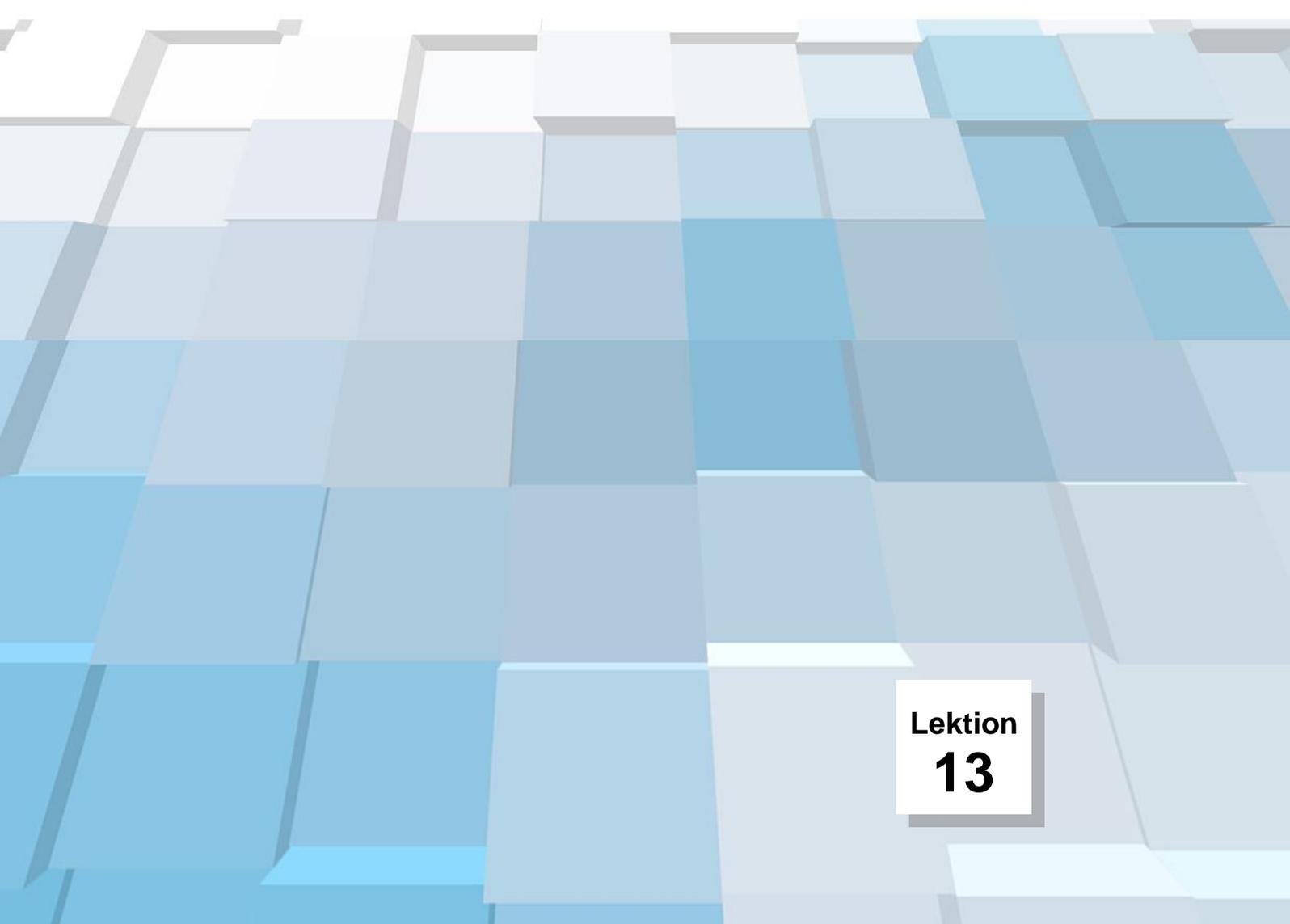


# Erfolgreich als Teamleiter

---

## Teamentwicklung



Lektion  
**13**

# Inhalt

<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>1 SITUATION ANALYSIEREN .....</b>	<b>5</b>
1.1 Entwicklungsstand bestimmen .....	5
1.2 Verhalten beobachten .....	5
1.3 Stimmungsbild ermitteln .....	8
1.4 Teambefragung durchführen .....	10
<b>2 TEAMWORKSHOPS DURCHFÜHREN .....</b>	<b>17</b>
2.1 Teamworkshops vorbereiten .....	17
2.2 Moderationsmethoden nutzen .....	18
2.3 Workshop durchführen .....	31
2.4 Regeln für die Zusammenarbeit entwickeln .....	33
<b>3 WIR-GEFÜHL STÄRKEN .....</b>	<b>35</b>
3.1 Zusammenhalt betrachten .....	35
3.2 Möglichkeiten nutzen .....	38
3.3 Normen und Werte berücksichtigen .....	39
3.4 Fehler vermeiden .....	40
<b>4 QUALIFIKATIONEN SICHERSTELLEN .....</b>	<b>43</b>
4.1 Bedarf von Teams analysieren .....	43
4.2 Teams schulen .....	45
<b>LÖSUNGEN ZU DEN WIEDERHOLUNGSFRAGEN .....</b>	<b>49</b>
<b>UMSETZUNGSHILFE .....</b>	<b>51</b>
<b>LITERATUR .....</b>	<b>52</b>
<b>STICHWÖRTER .....</b>	<b>53</b>
<b>FRAGEN ZUM VERSTÄNDNIS .....</b>	<b>55</b>
<b>MUSTERLÖSUNG .....</b>	<b>56</b>

# Einleitung

Dass Teams gut und effizient zusammenarbeiten, ist keine Selbstverständlichkeit. Am Anfang müssen sie sich zusammenraufen, aber auch im Laufe der Zeit kann die Zusammenarbeit an Qualität verlieren. Deshalb sollten Sie immer mal wieder einen Blick auf die Zusammenarbeit werfen und regelmäßig Maßnahmen ergreifen, um das Miteinander zu stärken - und sei es nur ein Betriebsausflug.

Ob Ihre Mitarbeiter effektiv im Team zusammenarbeiten, hängt von vier Faktorenbündeln ab:

- ▶ von den Rahmenbedingungen
- ▶ von den Möglichkeiten der Zusammenarbeit
- ▶ von der Einstellung der Mitarbeiter

aber auch

- ▶ von der Unterstützung, die das Team von Ihnen als Führungskraft erhält.

Die Kommunikation und Kooperation im Team zu verbessern, Probleme und Arbeitshemmnisse aus dem Weg zu räumen, sind Schwerpunkte der **Teamentwicklung**.

Teamentwicklung hat vor allem zwei Aufgaben:

- ▶ Bei neuen Teams dafür sorgen, dass das Team sich schnell findet und die Zusammenarbeit von Anfang an reibungslos verläuft.

Neue Teams entstehen immer wieder, seien es Projektgruppen, seien es neue Arbeitsgruppen nach Umstrukturierungen.

- ▶ Bei bestehenden Teams dafür sorgen, dass die gute Zusammenarbeit und der gute Zusammenhalt erhalten bleiben und nicht durch Reibereien und Konflikte gehindert wird.

Teamentwicklung stellt hier eine Art "Entstördienst" dar.

Teamentwicklung hilft, die Kommunikation und Kooperation im Team zu verbessern, Probleme und Arbeitshemmnisse aus dem Weg zu räumen. Eine gelungene Teamentwicklung sollte sowohl zu einem positiven Arbeitsklima auf der **Beziehungsebene** und einem ausgeprägten Wir-Gefühl als auch zu einer guten Leistungs- und Ergebnisorientierung auf der **Arbeitsebene** führen.



Akzeptieren Sie mangelhafte Zusammenarbeit nicht als normal, sondern zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, was bei einer guten Zusammenarbeit an Leistungen möglich ist und wie viel Freude eine gute Zusammenarbeit machen kann.

Ausgangspunkt einer Teamentwicklungsmaßnahme ist der Wunsch oder der Bedarf nach einer effektiven und effizienten Zusammenarbeit. Wenn Sie mit einzelnen Maßnahmen zur Teamentwicklung starten wollen, sollten sie sich vorab über das Team, seine Historie, seine Zusammensetzung und die gemeinsame Arbeit informieren.



In diesem Studienheft erfahren Sie

- ▶ wie Sie die Effizienz der Zusammenarbeit überprüfen
- ▶ wie Sie geeignete Maßnahmen zur Teamentwicklung finden
- ▶ Wie Sie Teams bei Problemen in der Zusammenarbeit unterstützen
- ▶ wie Sie den Bedarf an Teamschulungen ermitteln.

Ich darf Ihnen schon jetzt viel Spaß und viel Erfolg beim Durcharbeiten dieses Studienheftes wünschen.

# 1 Situation analysieren

Viele Probleme, die bei der Arbeit auftreten, haben damit zu tun, dass sich die Mitarbeiter nicht als Team verstehen. Eine systematische Teamentwicklung hilft, die Kommunikation und Kooperation unter den Mitarbeitern zu verbessern, Probleme und Arbeitshemmnisse aus dem Weg zu räumen.

## In dieser Lektion erfahren Sie

- ▶ wie Sie den Entwicklungsstand Ihres Teams ermitteln
- ▶ Anzeichen für abnehmende Zusammenarbeit erkennen
- ▶ eine Teambefragung durchführen.

## 1.1 Entwicklungsstand bestimmen



Ein großes Unternehmen plant die Einführung eines neuen Abrechnungsverfahrens. Im Projektteam sitzen unter anderem auch Herr Schmitz, Frau Bergstoll, Frau Assbass und Herr Eirenstern - alles hochqualifizierte Experten.

Die erste Sitzung verläuft viel versprechend. Frau Binneboll, eine externe Beraterin, stellt zunächst die Möglichkeiten des neuen Verfahrens im Überblick vor und präsentiert dann eine erste grobe Skizze für die Einführung. Die Teammitglieder stellen Fragen an Frau Binneboll und zeigen sich sehr engagiert.

Die ersten „echten“ Arbeitssitzungen entwickeln sich aber alles andere als günstig. Frau Assbass und Herr Schmitz können sich über ihre Aufgaben im Projekt nicht recht einigen, und versuchen sich gegenseitig Arbeiten zuzuweisen. Herr Eirenstern erscheint nach dem zweiten Treffen gar nicht mehr. Er lässt sich entschuldigen, da seine Abteilung zurzeit sehr stark eingespannt sei. Daher könne er auch keinen Vertreter schicken. Bei Fragen dürfe man ihn aber jederzeit anrufen.

Frau Bergstoll ist noch nicht lange für das Unternehmen tätig und hält sich daher sehr zurück. Sie äußert sich nur, wenn sie direkt gefragt wird, und verweist immer wieder darauf, dass sie die internen Strukturen schließlich noch nicht so gut kenne.

Nach drei Sitzungen reicht es Herrn Schmitz dann. Er fordert das Team recht energisch auf, mit der Zeitverschwendung aufzuhören und sich doch nun endlich einmal auf die Arbeit zu konzentrieren. Frau Assbass reagiert gekränkt und verlässt unter Protest die Sitzung – so etwas müsse sie sich nicht gefallen lassen. Frau Bergstoll bittet daraufhin ebenfalls darum, aus dem Team entlassen zu werden. Ohne das Fachwissen von Frau Assbass mache die weitere Arbeit wenig Sinn.

An diesem Beispiel wird schnell deutlich: Eine Ansammlung von hochkarätigen Fachexperten macht noch lange kein gutes Team aus. Mindestens genauso wichtig wie das Fachwissen ist die gute Zusammenarbeit. Dazu müssen Mitarbeiter mit unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften im Team zusammenwirken.

Vorab sollten Sie eine Analyse der Stark- und Schwachstellen der Zusammenarbeit vornehmen. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten.

## 1.2 Verhalten beobachten

Vielfach kann man durch bloße Beobachtung erkennen, ob der Teamgeist gut ist oder ob die Harmonie im Team gelitten hat. Eine gute Gelegenheit ist etwa die Teilnahme an Besprechungen.



**Was lässt sich in einer Besprechung beobachten?**

---



---



---



---



---

Beobachtungspunkte können sein:

- ▶ Wer beteiligt sich nicht?
- ▶ Wie viele Vorschläge werden gemacht?
- ▶ Gibt es eher Zustimmung oder Ablehnung?
- ▶ Wie oft fallen abwertende Äußerungen?
- ▶ Wie oft werden Killerphrasen angeführt?

Anlass darüber nachzudenken, ob sich Probleme im Team anbahnen, sind natürlich auch Äußerungen von Teammitgliedern - selbst Äußerungen, die im Nebensatz oder beim Verlassen einer Besprechung halbblaut geäußert werden. Nehmen Sie diese Äußerungen ernst. Fragen Sie nach, erkunden Sie, ob es sich um eine Einzelmeinung handelt oder ob mehr dahinter steckt.

Häufig können Sie vorhandene Schwierigkeiten an der Art erkennen, wie Kollegen miteinander umgehen.

<b>Signale für Reibungsverluste</b>	
	sichtbar
Die Begrüßung ist weniger herzlich als früher.	<input type="checkbox"/>
Die Teilnehmer nehmen sich weniger Zeit für einen kleinen Plausch.	<input type="checkbox"/>
Der Umgangston ist förmlicher geworden.	<input type="checkbox"/>
Der Informationsfluss in der Lerngruppe stockt.	<input type="checkbox"/>
Die einzelnen Gruppenmitglieder beteiligen sich weniger an Diskussionen.	<input type="checkbox"/>
Anregungen zur gemeinsamen Arbeit sind selten geworden.	<input type="checkbox"/>

Typische Anhaltspunkte sind außerdem:

- ▶ fehlende Disziplin  
Die Mitarbeiter halten sich nicht an Vorgaben und Absprachen.
- ▶ mangelnde Beteiligung  
Bei Besprechungen beteiligen sich immer weniger, die Mitarbeiter sind nicht bereit, sich zu engagieren.
- ▶ unnütze Diskussionen

Bei jeder noch so kleinen Abstimmung wird ausgiebig diskutiert, die Gruppe kann sich nicht einigen, wer welche Aufgaben übernimmt, wer für was zuständig ist.

- ▶ mangelnder Austausch

Die Mitarbeiter vereinzeln sich, das Interesse am Austausch nimmt ab.

- ▶ Bemerkungen

Sie bekommen negative Bemerkungen über einzelne Kollegen oder die Stimmung im Team mit.

Auf der anderen Seite gibt es eine Reihe von Parametern, die stellvertretend sind für eine gelungene Teamentwicklung.



### Kennzeichen erfolgreicher Teams

Offenheit	Verhalten sich die Mitarbeiter offen zueinander? Gibt es Themen, die in der Gruppe tabu sind? Können die Mitarbeiter ihre Meinung über andere offen ausdrücken, ohne zu verletzen?	Die Mitglieder sind sehr offen zueinander	1 - 2 - 3 - 4 - 5	Die Mitglieder sind sehr zurückhaltend
Konformität	Hat die Gruppe Normen und Rituale, die eine effektive Arbeit fördern? Werden die Meinungen bestimmter Mitglieder ohne Diskussion und Widerspruch akzeptiert? Können die Mitglieder abweichende und unpopuläre Ansichten frei äußern?	Starre Konformität, schablonenhaftes Verhalten	1 - 2 - 3 - 4 - 5	Freie Gruppe, flexible Verhaltensmuster
Loyalität	Ziehen die Mitarbeiter alle an einem Strang? Was geschieht, wenn ein Mitarbeiter einen „Fehler“ macht? Kümmern sich die stärkeren Mitglieder um die anderen, die			

	weniger erfahren oder leistungsfähig sind?	
	Hohes Maß an Loyalität im Team	1 - 2 - 3 - 4 - 5 Wenig gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter
Umgang mit Problemen	Werden schwierige oder unbequeme Fragen erörtert? Werden Konflikte offen ausgetragen oder unter den Teppich gekehrt? Können sich die Mitarbeiter Meinungsverschiedenheiten mit den Meinungsführern leisten? Setzt sich die Gruppe dafür ein, teaminterne Schwierigkeiten vollständig auszuräumen?	
	Schwierige Fragen werden vermieden	1 - 2 - 3 - 4 - 5 Probleme werden offen und ohne Umschweife angepackt
Risikobereitschaft	Wissen die Mitarbeiter, dass sie Neues ausprobieren und Fehlschläge riskieren können und trotzdem noch Loyalität genießen? Werden die einzelnen von der Gruppe ermuntert, ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen?	
	Risikobereitschaft bei der Arbeit nicht gefragt	1 - 2 - 3 - 4 - 5 Experimentieren, eigenes Nachprüfen sind stets o.k.
gemeinsame Wertvorstellungen	Haben die Mitarbeiter ihre persönlichen Wertvorstellungen einander nahegebracht? Besitzt die Gruppe gemeinsame Grundwerte, denen sich alle Mitglieder verpflichtet fühlen?	
	Keine gemeinsamen Grundwerte	1 - 2 - 3 - 4 - 5 Weitgehende Übereinstimmung in den Wertvorstellungen
Engagement	Kümmern sich die Mitarbeiter genügend um die Pflege ihrer gegenseitigen Beziehungen? Wirkt die Zugehörigkeit stimulierend und motivierend auf die Einzelnen?	
	Die Mitarbeiter pflegen ihre Zusammenarbeit	1 - 2 - 3 - 4 - 5 Die Mitarbeiter vernachlässigen ihre Zusammenarbeit

### 1.3 Stimmungsbild ermitteln

Sind Anzeichen für Veränderungen erkennbar, sollten Sie sich ein genaueres Bild machen. Eine einfache und bewährte Methode, etwa am Ende einer Besprechung oder im Rahmen eines Workshops, ist ein **Blitzlicht**.

Begründen Sie kurz, warum Sie jetzt ein Blitzlicht wünschen und erklären Sie das Vorgehen.

Jeder Mitarbeiter nimmt reihum kurz Stellung zu der Frage: „*Wie empfinde ich die Zusammenarbeit im Team?*“ „Natürlich sind auch andere Fragen möglich. Geben Sie vor, wie geantwortet werden soll: Ein Satz (oder: ein Wort, eine Geste, eine Körperhaltung usw.).“

Es ist nicht erlaubt, sich lediglich auf den Vorredner zu beziehen nach dem Muster: *"Ich kann mich dem Gesagten nur anschließen..."*.

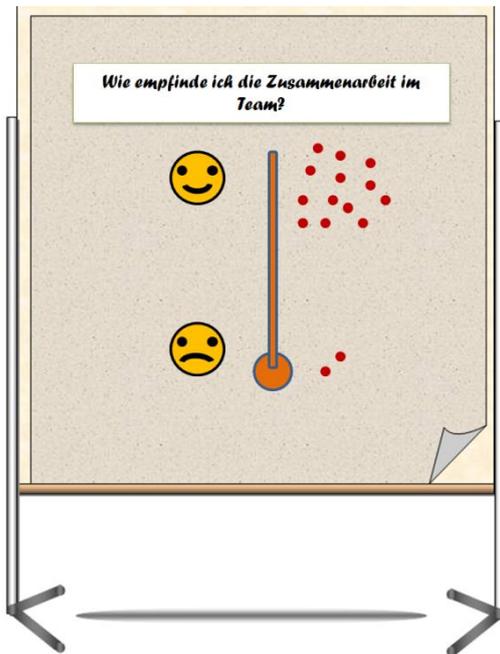


Räumen Sie evtl. eine kurze Besinnungspause ein. Lassen Sie die Teilnehmer der Reihe nach antworten.

Solch ein Blitzlicht dauert nur wenige Minuten.

Ein Blitzlicht dient nur der Bestandsaufnahme. Sie kommentieren die Äußerungen nicht. Wer passen will, braucht nichts zu sagen. Es darf erst diskutiert werden, wenn die Runde abgeschlossen ist, und wenn Sie das für sinnvoll erachten.

Sie können bei der Abfrage aber auch Moderationstechniken nutzen. Gut geeignet ist das sog. **Stimmungsbarometer** nutzen. Sie malen ein Barometer auf eine Stellwand, verteilen Klebepunkte und bitten die Mitarbeiter, ihre Einschätzung vorzunehmen. Alternativ können Sie den Mitarbeitern auch Stifte geben und sie malen einen Punkt.



### Stimmungsbarometer



Die Abfrage ist anonym. Was folgt daraus?

---

---

---

---

---

Sie sollten auf keinen Fall nach Mitarbeitern fahnden, die ein negatives Votum abgegeben haben.

Überlegen Sie, ob Sie nur zwei Smilies wie im Beispiel vorgeben oder doch eine Skala. Eine ausführliche Skala könnte die folgende Unterteilung haben: ausgezeichnet - sehr gut - gut - ganz gut - passabel - neutral - mäßig - schlecht - miserabel.

### 1.4 Teambefragung durchführen

Professioneller arbeiten Sie, wenn Sie handfeste Analysedaten über die Qualität der Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern zugrunde legen.

Eine gute Möglichkeit ist hier eine Teambefragung. Wegen der geringen Zahl an Mitarbeitern in einem Team ist der Aufwand überschaubar, die Ergebnisse aber sehr nützlich. Denn auf dieser Grundlage können Sie überlegen, wie Sie die Zusammenarbeit und den Teamgeist stärken können.



Elisabeth Keuten hat in letzter Zeit öfter den Eindruck, dass ihre Mitarbeiter nicht mehr so gut zusammen arbeiten, wie noch vor ein paar Monaten. Sie beschließt der Sache auf den Grund zu gehen und führt eine Befragung ihrer Mitarbeiter durch.

Bevor Sie allerdings beginnen, eine Teambefragung zu planen, sollten Sie überprüfen, ob nicht bereits Daten vorliegen, etwa Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen.



#### Wann können Sie diese Daten für Teamanalysen nutzen?

---

---

---

---

---

Sie können die Daten nutzen, wenn sich die Ergebnisse auf einzelne Arbeitsbereiche herunterbrechen lassen.

Bei der Erhebung müssen die Daten für die einzelnen Arbeitsbereiche separierbar sein. Die Daten sollten zudem aussagekräftig und aktuell sein.

Stehen solche Daten nicht zur Verfügung, sollten Sie überlegen, ob Sie nicht eine eigene Teambefragung durchführen. Der Vorteil für Sie: Sie können die Fragen selbst bestimmen und Sie können die Befragung nach einiger Zeit wiederholen, um die Erfolge Ihrer Teamentwicklung zu dokumentieren.



Vielleicht sind die Mitarbeiter misstrauisch, wenn sie von einer Befragung hören. Informieren Sie deshalb früh über das Vorhaben, erklären Sie das Ziel, beziehen Sie die Mitarbeiter bei der Planung mit ein und sichern Sie ihnen auf Wunsch eine anonyme Durchführung der Befragung zu.

Hier haben Sie die Wahl zwischen einer Kurzbefragung zum Teamstand und einer detaillierten Befragung zu einzelnen, wichtigen Feldern der Zusammenarbeit.

Um sich einen Überblick über die in Ihrem Team und die Zufriedenheit der Teammitglieder zu verschaffen, können Sie eine Kurzdiagnose mit Hilfe des folgenden Fragebogens durchführen.



#### Wie gut arbeiten Sie im Team zusammen?

	eher ja	eher nein
--	---------	-----------