
ERFOLGREICH IM TEAM

Teamarbeit und Teamentwicklung



Inhalt:

Was ist ein Team?

... und wie funktioniert es?	3
Die Vor- und Nachteile von Teamarbeit	3

Zielsetzung für Teams

Definition Teamaufgaben	4
Klare Zielsetzung	4
Zielformulierung	4
Grundsätze zur Zielvereinbarung	5
Erarbeiten der Zielformulierung	6
Zielmanagement und Zielkontrolle	6

Teambildung

Die richtige Größe eines Teams	7
Die Teammitglieder	7
Test zur Bestimmung des persönlichen Profils	8
Auswertung – Ergebnis des Tests	12
Charaktereigenschaften der jeweiligen Teamtypen	13
Der Teamleiter	
Aufgaben des Teamleiters	15
Checkliste: Eigenschaften, die ein Teamleiter haben sollte	17

Teamentwicklung

Die 4 Phasen der Teamentwicklung	18
Orientierungsphase	18
Frustrationsphase	19
Beschlussphase	19
Produktive Phase	20

Kommunikation im Team

Positive Ausdrucksweise	21
Aktiv Hinhören	21
Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung	21

Konfliktlösungen für Teams

Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen und Ziele	22
Konflikte aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten	22
Entwickeln einer Konfliktkultur	23
Umgang mit künftigen Konflikten	24

Teammeetings effektiv gestalten

Gründe, warum eine Teamsitzung fehlschlagen kann	26
Wirklich benötigt wird eine Teamsitzung wenn	26
Die geeignete Sitzordnung für Teambesprechungen	26
Vorlage für eine Einladung zur Teamsitzung	27

Was ist ein Team und wie funktioniert es?

- Teams unterscheiden sich von Arbeitsgruppen und Abteilungen durch ihre Struktur, ihre Arbeitsweise und ihr Ziel:

Team	<ul style="list-style-type: none"> - Ein Team besteht aus einer Gruppe von Menschen mit gleichem Ziel und der Motivation, dieses Ziel gemeinsam zu erreichen - die Teammitglieder ergänzen sich durch ihre Fähigkeiten und ihre Erfahrungen - ein Team agiert autonom - wird von einem Teamleiter moderiert und geleitet - ein Teammitglied kann auch in mehreren Teams arbeiten
-------------	---



Arbeitsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> - bearbeitet gemeinsam eine Aufgabe - jedes Mitglied handelt nach eigenem Ermessen
----------------------	---



Abteilung	<ul style="list-style-type: none"> - die Mitarbeiter haben ein gemeinsames Tätigkeitsfeld - verfolgen jeweils ihre eigenen Ziele - handeln in der Regel nach eigenem Ermessen - unter der Führung eines Abteilungsleiters
------------------	---

Die Vor- und Nachteile der Teamarbeit

Teams reagieren schnell und schaffen innovative Ideen und Lösungen, die ein einzelner Mitarbeiter so kaum leisten könnte



Die Entwicklung eines Teams benötigt jedoch eine Vorlaufzeit

Teams sind innovativ



Die Führungsebene hat wenig Möglichkeiten, den Fortschritt der Arbeit zu überprüfen

Synergieeffekte durch das Bündeln unterschiedlicher Fachkompetenzen auf ein gemeinsames Ziel



Gute „Einzelkämpfer“ werden ausgebremst

- ★ Da Vorgesetzte Zwischenziele kaum überprüfen können, müssen die Teammitglieder und insbesondere der Teamleiter über ein hohes Verantwortungsbewusstsein verfügen
- ★ Konflikte dürfen nicht zu Lasten „der Stimmung in der Gruppe“ zu Kompromisslösungen führen. Dadurch würde das Team seine Leistungsfähigkeit verlieren.

Zielsetzung für Teams

Wer das Ziel nicht kennt, der kann den Weg nicht finden

Auch ein gutes Team kann nur mit konkreten und ausformulierten Zielen erfolgreich sein. Nur wenn jeder im Team das Ziel kennt und es erreichen will, kommt gutes Teamwork zustande.

Weitere Kriterien:

Teamaufgaben sind:

- fach- und abteilungs-übergreifend
- innovativ und erfordern Kreativität
- effektiver durch eine Gruppe, als durch einen einzelnen Mitarbeiter zu lösen

Teams eignen sich z.B. überwiegend für:

- Qualitätsverbesserungsmaßnahmen
- Neugestaltung von Organisations- und Arbeitsabläufen
- Erstellung von Absatzstrategien
- Marktstudien

Warum ist die klare Zielsetzung in Teams so wichtig?

- ★ ohne Ziele gibt es keinen Plan
- ★ ohne klare Ziele gibt es keine Motivation
- ★ der Erfolg wird durch Ziele messbar
- ★ klare Ziele schaffen Identifikation
- ★ das Team kann durch erfolgreiche Zwischenziele motiviert werden
- ★ jeder weiß, was von ihm erwartet wird
- ★ man lernt sich einschätzen und Ideen zu entwickeln

Zielformulierung:

Formale Anforderungen:

1. Was soll erreicht werden?
2. Wie viel soll erreicht werden?
3. Wie soll das Ziel erreicht werden?
4. Wer soll das Ziel erreichen?
5. Wann soll das Ziel erreicht werden?
6. Wo soll das Ziel erreicht werden?
7. Warum soll das Ziel erreicht werden?



Grundsätze zur Zielvereinbarung

★ **Spezifisch-konkret:**

Ein genaues Ziel muß definiert werden, damit man weiß, WAS, WARUM und WO es erreicht werden soll. Die Zielbestimmung darf jedoch nicht so prägnant sein, dass sie für innovative und kreative (überdachte) Lösungen keinen Platz mehr bietet.

★ **Messbar:**

Ziele müssen durch Zahlen, Daten und Fakten so konkretisiert werden, dass sie überprüfbar werden. So kann man sich schnell über den aktuellen Zielerreichungsgrad informieren.

★ **Akzeptiert und gewollt:**

Ziele müssen so gesetzt werden, dass sie auch erreicht werden können. Die Akzeptanz von Methoden, Instrumenten, Neuerungen und Motivationssystemen entscheidet über den Erfolg.

★ **Realistisch:**

Ziele sollten so formuliert werden, dass von ihnen genügend motivierende Impulse zur Umsetzung in die Praxis ausgehen.

Ziele dürfen weder zu hoch, noch zu tief angesetzt werden. Dennoch muss das persönliche und sachliche Leistungsvermögen des Teams angemessen berücksichtigt werden.

Ziele sollen als motivierende Herausforderung erlebt werden. Die Zielerreichung sollte sich also nicht „wie im Schlaf“ erfüllen. Dennoch müssen die Ziele erreichbar sein: Um motiviert zu bleiben, dürfen die „Trauben“ also auch nicht zu hoch hängen.

★ **Terminiert:**

Zur konkreten Zielerreichung ist es wichtig, Termine festzulegen. Bei langfristigen Zielen ist es sinnvoll, konkrete Zwischentermine festzulegen, damit der eingeschlagene Weg rechtzeitig bestätigt oder korrigiert werden kann.

Erarbeitung der Zielformulierung:

Richtziel:	Was wollen wir künftig erreichen?	<i>Wir wollen den Absatz in Fernost erhöhen</i>
Grobziel:	Was gehört alles dazu, dieses Grobziel zu erreichen?	<i>Durch Marktforschung und Marketingkampagnen werden wir den Markt erschließen</i>
Feinziel:	Wer macht was bis wann?	<i>Ab 1.Mai startet das Team mit einer Marktforschung und ermittelt Maßnahmen und Strategien zur Kundengewinnung in Fernost</i>

Zielmanagement und Zielkontrolle:

Wenn die entsprechende Zielvereinbarung erarbeitet und formuliert ist, ist es wichtig, diese übersichtlich und schriftlich festzuhalten. So können die vereinbarten Ziele laufend im Blick behalten und Kontrolltermine zur Überprüfung von Zwischenzielen festgehalten werden.

Dadurch ist es zeitnah möglich, bei evt. Störungen Termine und Vereinbarungen anzupassen.

Die richtige Größe eines Teams:

Ein Team kann je nach Aufgabe aus 5-12 Personen bestehen. Dabei gilt jedoch keinesfalls: je größer, desto besser. Die Anzahl sollte sich immer realistisch Umfang der Aufgabe sowie an der Anzahl der involvierten Fachrichtungen/Abteilungen orientieren.

Die Nachteile eines zu großen Teams sind z.B., dass es schwieriger wird, gemeinsame Besprechungen anzusetzen, dass es zu Gruppenbildung innerhalb des Teams kommen kann und das Wir-Gefühl verloren geht.

Wenn ein Team zu wenige Mitglieder hat, kann es zu Arbeitsüberlastung führen, was zur Folge hat, dass Teamaufgaben nur noch halbherzig erledigt werden. Es sollte daher möglich sein, ein evt. zu kleines Team auch nach Beginn noch zu erweitern.

Sollte sich herausstellen, dass eine Aufgabe auch für ein größeres Team zu umfangreich ist, sollte überlegt werden, ob es sinnvoll sein könnte, die Aufgabe in 2-3 Teilbereiche zu gliedern und diese jeweils durch ein eigenes Team zu bearbeiten.

Die Teammitglieder

Entscheidend für die Zusammenstellung eines Teams sind folgende Kriterien:

- ★ Die Fachkompetenz
- ★ Das Persönlichkeitsprofil
- ★ Die Teamfähigkeit

Die in einem Team benötigten **Fachkompetenzen** ergeben sich aus der Aufgabe, die das Team erfüllen soll.

Ein **Persönlichkeitsprofil** zu bestimmen ist für einen Laien schon schwieriger. Sich damit zu befassen ist jedoch wichtig, denn es ist nachweisbar, dass ein allzu homogenes Team wesentlich weniger effizient und kreativ ist, als ein gut gemischtes Team. Es gibt verschiedene Tests, die kanntesten sind u.a. der Myers-Briggs-Typenindikator und das Herrmann Dominanz Instrument

(Info dazu auf unserer Website: www.henze-partner.com/Bibliothek/Themen/HDI)

Der dritte Faktor für die Auswahl von Teammitgliedern ist die **Teamfähigkeit**. Nicht jeder, der bei seinen Freunden und Kollegen beliebt ist und gern Kontakte knüpft, ist damit automatisch teamfähig.

Test zur Bestimmung des persönlichen Profils

Was für eine Rolle nehmen Sie am besten im Team ein, was für ein Teamtyp sind Sie?

Mit dem folgenden Test können Sie diese Fragen beantworten.

- Lesen Sie jede Aufgabe mit den möglichen Antworten zuerst sorgfältig durch
- Fangen Sie wieder bei Satz A an und schätzen Sie das Zutreffen des Satzes bezogen auf Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten ein.
- Bei allen Sätzen, die Sie zutreffend finden, setzen Sie eine kleine Markierung.

Jetzt **verteilen** Sie bitte **10 Punkte auf alle für Sie zutreffenden Aussagen**. Je zutreffender die Aussage, desto mehr Punkte geben Sie. Finden Sie sich **nur in einem Satz wieder, erhält dieser 10 Punkte**, ansonsten teilen Sie die Punkte so auf, wie Sie sich selbst sehen. Je mehr Sie Ihre Punkte auf verschiedene Fragen aufteilen, je unklarer wird das Ergebnis, d. h. Mut zur Entscheidung! **Zum Schluss sollten auf jede Aufgabe 10 Punkte verteilt sein**

1. Ich liebe meine Arbeit, denn ...		Punkte
A.	Ich habe gerne neue Situationen und erdenke so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich	
B.	Ich bin in erster Linie daran interessiert, praktische Lösungen zu finden - Lösungen, die wirklich funktionieren	
C.	Ich mag es, mein Fachwissen bei einer herausfordernden Aufgabe einzubringen	
D.	Ich habe gerne das Gefühl, dass ich gute Verbindungen zwischen Menschen schaffe	
E.	Ich übe starken Einfluss auf Entscheidungsprozesse aus	
F.	Bei der Arbeit treffe ich viele Leute, die Interessantes zu bieten haben	
G.	Ich mag es, Leute zur Übereinstimmung mit Maßnahmen zu bringen, die durchgeführt werden müssen	
H.	Ich fühle mich immer dann 100%-ig wohl, wenn ich mich einer Aufgabe voll widmen kann	
I.	Ich mag Gelegenheiten, die meine Vorstellungskraft herausfordern	
		10

2. Charakteristisch für meine Art in einer Gruppe zu arbeiten ist		
		Punkte
A.	Ich finde es interessant, meine Kollegen besser kennen zu lernen, um mit Ihnen besser auszukommen	
B.	Ich scheue mich nicht, gegen die Meinung anderer zu diskutieren oder die Position einer Minderheit zu verteidigen	
C.	Gewöhnlich bringe ich die Argumente, um unpassende Vorschläge zu Fall zu bringen	
D.	Ich denke, dass ich bestechende Maßnahmenpläne schmieden kann, die dann auch zu Aktionen führen	
E.	Ich habe die Gabe, unerwartete Alternativen auf den Tisch zu bringen statt „alten Wein in neuen Schläuchen“ zu präsentieren	
F.	Wenn es um das Lösen von Aufgaben im Team geht, bin ich eher als Perfektionist einzuschätzen	
G.	Ich mag es, nützliche Kontakte auch außerhalb der aktuellen Arbeitsgruppe zu haben	
H.	Wenn es um die Lösung einer Aufgabe geht, widme ich mich dieser mit Liebe zum Detail	
I.	Wenn etwas angepackt werden muss, weiß ich auf Anhieb zu bestimmen, was getan werden muss, auch wenn ich an den Meinungen aller interessiert bin	
		10

3. Einmal in ein Projekt mit anderen einbezogen ...		
		Punkte
A.	Ich habe Erfolg darin, Menschen anzuleiten ohne sie in eine Richtung zu drängen	
B.	Meine Wachsamkeit bewahrt uns vor Ungenauigkeit und davor, Dinge zu vergessen	
C.	Ich dränge auf konkrete Taten um sicher zu sein, dass keine Zeit in Meetings vertan wird und darauf, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen	
D.	Man kann sicher sein, dass ich neue und grundlegende Ideen einbringe	
E.	Ich bin immer bereit, eine gute Idee einzubringen, wenn es alle weiterbringt	
F.	Ich halte immer Ausschau nach neuen Ideen und Entwicklungen	
G.	Ich bin überzeugt, andere mit meinem breiten Wissensspektrum und meinen Fähigkeiten der Lösung ein gutes Stück näher zu bringen	
H.	Ich bin überzeugt, dass ich besonders mit meiner Fähigkeit zu beurteilen einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung beitrage.	
I.	Andere können sicher sein, dass ich alle bedeutenden Fragen behandle	
		10

4. Was ich in meinen Augen zu einem Team beitragen kann ...		
		Punkte
A.	Ich bin in der Lage, neue Alternativen zu entdecken und anzuwenden	
B.	Meine Fähigkeit liegt in meiner Fachkenntnis die ich gerne einsetze um die Aufgabe voranzubringen	
C.	Ich kann mit allen Leuten auskommen	
D.	Ideen einzuwerfen ist eines meiner Talente	
E.	Meine Fähigkeit liegt darin, Leute zu fordern und zu fördern, wenn ich merke, dass sie einen wesentlichen Beitrag leisten können	
F.	Mein effizientes Arbeiten erlaubt mir, Dinge (z.B. Projekte) sauber abzuschließen	
G.	Ich bin darauf vorbereitet, für eine Weile unpopulär zu sein, wenn es zu Ergebnissen führt, die wertvoll sind	
H.	Normalerweise realisiere ich, was möglich und realistisch ist	
I.	Ich kann Gründe für alternative Vorgehensweisen liefern, ohne mein eigentliches Ziel aus den Augen zu verlieren	

5. Ungereimtheiten, die ich während der Arbeit in einem Team spüre...		
		Punkte
A.	Ich fühle mich nur wohl, wenn Besprechungen gut strukturiert, also unter Kontrolle sind und gut geleitet werden	
B.	Wenn Leute zu einem Thema gute Ideen haben, stimme ich zu schnell zu ohne die Sache gründlich diskutiert zu haben	
C.	Ich laufe Gefahr, zu viel zu reden, wenn ich neue Ideen habe	
D.	Normalerweise habe ich keine sehr starke eigene Meinung. Als Konsequenz stimme ich zu schnell anderen zu	
E.	In Situationen, in denen etwas passieren muss, werde ich gelegentlich als drängelnd und autoritär wahrgenommen	
F.	Ich finde es schwierig, schnell das Kommando zu übernehmen – vielleicht, weil ich sehr sensibel für die Stimmungen in der Gruppe bin	
G.	Ich habe die Tendenz mit meinen Ideen „abzuheben“ und den Kontakt zu dem, was tatsächlich vor sich geht, zu verlieren	
H.	Meine Kollegen meinen, dass ich mich unnötigerweise mit möglichen Fehlschlägen aufhalte	
I.	Ich fühle mich wohl, wenn ich mich detailliert mit einer eigenen Aufgabe auseinandersetzen kann	

6. Wenn mir plötzlich eine schwierige Aufgabe übertragen wird mit einer herausfordernden Frist und mit neuen, mir unbekanntem Leuten ...		
		Punkte
A.	Ich bevorzuge es, mich zurückzuhalten, um erst einmal die Lage zu sondieren, bevor ich mit Vorschlägen komme	
B.	Ich suche sofort nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Leuten, die mir am meisten zusagen	
C.	Ich suche sofort nach einer Möglichkeit die Aufgabe anzupacken, indem ich festlege, welche Leute am besten welchen Beitrag leisten sollten	
D.	Mein Gefühl sagt mir, was mehr oder weniger dringend ist und wie die Zeitplanung auszusehen hat	
E.	Ich bleibe ruhig und sammle meine Fähigkeiten, um objektiv nachzudenken	
F.	Ich arbeite immer auf das Ziel zu - wenn auch manchmal nur in kleinen Schritten	
G.	Ich werde die Führung übernehmen, wenn ich feststelle, dass die Gruppe keinen Fortschritt macht	
H.	Ich rege unverzüglich Diskussionen an, um neue Sichtweisen zu provozieren und den Lösungsprozess zu starten	
I.	Ich gliedere mich sofort in die Gruppe ein und warte darauf, dass mir eine Aufgabe übertragen wird, der ich mich widmen kann	

7. Wenn ich in einer Gruppe arbeite, kämpfe ich mit folgenden Problemen ...		
		Punkte
A.	Ich zeige häufig Ungeduld denen gegenüber, die den Fortschritt behindern	
B.	Andere Leute kritisieren mich, weil ich zu analytisch vorgehe und nicht meiner Intuition traue	
C.	Meine Über-Besorgnis, dass Dinge nicht sorgfältig genug ausgeführt werden könnten, birgt das Risiko, dass der Projektfortschritt behindert wird	
D.	Es ist schwer für mich, das Gesamtziel im Auge zu behalten, ich widme mich lieber der Erfüllung der Teilziele	
E.	Mir wird es schnell langweilig - und dann brauche ich einiges an Anstoß, um wieder aktiv zu werden	
F.	Für mich ist es schwierig anzufangen, wenn die Ziele noch nicht klar definiert sind	
G.	Ich bin kaum fähig, Ordnung in die Fülle meiner Gedanken und Ideen zu bringen	
H.	Ich unterliege oft der Tendenz, andere Leute um Erledigung der Dinge zu bitten, die ich selber nicht tun mag	
I.	Ich zögere immer dann meine Gedanken zu äußern, wenn ich meine, damit eine stärkere Opposition zu erzeugen	

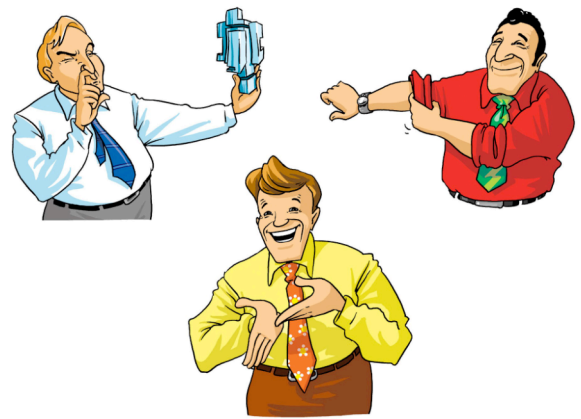
Auswertung – Ergebnis zum Persönlichkeitstest

Übertragen Sie die Punktezahl der jeweiligen Aussagen und addieren Sie die einzelnen Spalten. Nun können Sie sich dem jeweiligen Teamtyp zuordnen (Spalte mit der höchsten Punktezahl)

Aufgabe:									
1.	G:	E:	I:	A:	B:	F:	D:	C:	H:
2.	I:	B:	E:	C:	D:	G:	A:	H:	F:
3.	A:	C:	D:	H:	I:	F:	E:	G:	B:
4.	E:	G:	D:	I:	H:	A:	C:	B:	F:
5.	B:	E:	G:	D:	A:	C:	F:	I:	H:
6.	C:	G:	A:	E:	F:	H:	B:	I:	D:
7.	H:	A:	G:	B:	F:	E:	I:	D:	C:
Summe:									
	D E R P L A N E R	D E R M O T O R	D E R V I S I O N Ä R	D E R R E A L I S T	d E R L E I T E R	D E R K O M M U N I K A T O R	D E R H E L F E R	D E R P R O F I	D E R P E R F E K T I O N I S T

Es handelt sich hierbei natürlich um Archetypen, die in ihrer Reinform selten auftreten werden. Meistens liegen mehrere, unterschiedlich gewichtete Charakterzüge vor. Es schadet jedoch nicht, diese zu kennen, um Teammitglieder besser beurteilen zu können.

Charaktereigenschaften der jeweiligen Teamtypen



Typ	Aufgaben	Stärken	Schwächen
Die handlungsorientierten Team-Typen			
Der Leiter	Formen der Teamaktivitäten, Ergebnisse durch Diskussionen	dynamisch, arbeitet am besten unter großem Druck	gelegentlich provokativ, wenig rücksichtsvoll gegenüber anderen
Der Motor	Umsetzung von Plänen in Taten	hat Selbstdisziplin, zuverlässig, effizient	unflexibel, wenig kreativ
Der Perfektionist	Qualitätssicherung, sorgt für die Einhaltung von Terminen und Zeitplänen	fristgerechte und gewissenhafte Arbeitseinstellung und Erledigung	neigt dazu alles selbst zu machen, macht sich schon über kleine Abweichungen Sorgen

Typ	Aufgaben	Stärken	Schwächen
Die sachorientierten Team-Typen			
Der Visionär	Bringt innovative Ideen ein, immer bemüht neue Lösungen zu finden	fantasievoll und kreativ, großes Denkvermögen	lässt leicht praktische Aspekte außer Acht, verträumt
Der Realist	Entscheider, überprüft neue Lösungsansätze auf Realisierbarkeit	nüchtern, diskret, hohe Urteilsfähigkeit	wenig motivierend wirkend, Mangel an Antrieb
Der Profi	Qualitätssicherung, sorgt für die Einhaltung von Terminen und Zeitplänen	intensive Bearbeitung einer Aufgabe, antriebsstark, hohe Fachkompetenz	technischer Pedant, treibt nur die eigene Aufgabe voran

Typ	Aufgaben	Stärken	Schwächen
Die kommunikationsorientierten Team-Typen			
Der Planer	Kontrolle und Koordination der Aktivitäten, Ressourcenplanung	hohe Führungskompetenzen, entscheidungsstark,	manipulierend, delegiert teilweise auch persönliche Aufgaben
Der Helfer	Förderer der Teamarbeit, verbessert die Effektivität des Teams	sensibel, einfühlsam, diplomatisch	Mangel an Entscheidungskraft
Der Kommunikator	Verbindung zur „Außenwelt“, stellt externe Kontakte her	knüpft gerne Kontakte, greift Ideen auf und liebt Herausforderungen	verliert schnell wieder das Interesse an der Aufgabe, manchmal zu optimistisch, kann keine Routinearbeiten leiden

Der Teamleiter

Der Teamleiter hat eine Reihe von Aufgaben und soll daher nicht durch jemanden dargestellt werden, der zu dieser Aufgabe weder Zeit noch die nötige Motivation besitzt.

Der Teamleiter ... repräsentiert das Team nach außen

- ... koordiniert das Team
- ... moderiert das Team
- ... berät das Team zu sachlichen und persönlichen Belangen
- ... löst Konflikte im Team
- ... präsentiert Ergebnisse des Teams
- ... verantwortet die Ergebnisse
- ... uvm.

Die Aufgaben des Teamleiters

Das Team repräsentieren

als Teamleiter stellen Sie das Bindeglied zwischen Unternehmen und Team dar. Sie vertreten die Interessen und Forderungen Ihres Teams nach außen. Dies erfordert Verhandlungsgeschick und Biss.

Beispiel: Das Team braucht zur besseren Arbeitsorganisation Laptops für jedes Teammitglied. Die Aufgabe des Teamleiters ist es, dieses Anliegen bei der Geschäftsführung vorzutragen, zu begründen und durchzusetzen.

Das Team koordinieren

Sie prüfen und verbessern die Organisation im Team ohne störenden Einfluss auf die Arbeit auszuüben. Als Teamleiter überwachen Sie Termine und koordinieren die Zusammenarbeit mit den Teamleitern anderer Teams auf ein gemeinsames Ziel hin. Ein echtes Organisationstalent ist also gefragt.

Beispiel: Um im Zeitplan zu bleiben benötigt Ihr Team die Ergebnisse eines anderen Teams. Sie sprechen sich mit dem zuständigen Teamleiter ab und sorgen für einen reibungslosen Übergang.

Das Team moderieren

Teamarbeit folgt keinem hierarchischen Muster – die notwendigen Entscheidungen werden gemeinsam in der Gruppe getroffen. Dieser Entscheidungsfindungsprozess kommt allerdings schnell an seine Grenzen, wenn sich kein Moderator der Gruppe annimmt und sie zu einer gemeinsamen Entscheidung hinführt.

Beispiel: Ihr Team steht vor der Entscheidung, einen Teilprozess als Fremdleistung durchführen zu lassen. Sie moderieren die Diskussion, die das Pro und Kontra beleuchten soll und führen die Gruppe zu einem gemeinsamen Ergebnis ohne direkt an der Entscheidung mitzuwirken.

Das Team in sachlichen und persönlichen Fragen beraten

Als Teamleiter stehen Sie Ihrem Team jederzeit beratend zur Seite. Es wird verschiedene Situationen geben, in denen Sie ein Teammitglied um ein persönliches Gespräch bittet. Eine gute Menschenkenntnis und die Fähigkeit auch Fachfragen, die nicht aus Ihrem Aufgabenbereich stammen, zu verstehen und zu analysieren, sind hier besonders wichtig.

Beispiel: Ein Teammitglied kommt auf Sie zu um über Probleme mit einem anderen Gruppenmitglied zu sprechen. Sie hören den Äußerungen zu und erwägen, ob das Problem unter vier Augen gelöst werden kann oder vor dem Team besprochen werden sollte und schlagen die für Sie richtige Vorgehensweise vor.

Konflikte lösen

Bei der Teamarbeit kommt es aufgrund der engen und intensiven Zusammenarbeit leicht zu Reibungsstellen und Konflikten. Wenn diese gehäuft auftreten, leidet die Effektivität des Teams darunter. Dies kann bis zur Auflösung des Teams gehen. Um es gar nicht erst soweit kommen zu lassen, vermitteln Sie bei Konflikten im Team. Um die Konflikte zu erkennen sollte man sich als Teamleiter mit der Lösung von Konflikten befasst haben. Nähere Informationen im Kapitel **„Konfliktlösungen für Teams“**.

Beispiel: Das Team hat sich in zwei Gruppen gespalten; beide Gruppen möchten in einer anderen Richtung weitermachen – es wird keine gemeinsame Lösung gefunden – Sie vermuten jedoch, dass dieser Konflikt nicht auf der Sachebene sondern auf der Beziehungsebene begonnen wurde. Sie analysieren den Konflikt und zeigen verschiedene Lösungen auf.

Ergebnisse präsentieren

Der Teamleiter präsentiert die Ergebnisse des Teams nach außen. Dies können sowohl Zwischenergebnisse sein oder auch die Abschlusspräsentation des Projektes. Hierfür ist ein sicheres Auftreten und eine gute Rhetorik notwendig.

Beispiel: Der erste Meilenstein wurde durch das Team erreicht. Als Teamleiter präsentieren Sie dieses Zwischenergebnis um die weiteren Mittel für das Projekt und das Team zu erhalten.

Die Ergebnisse verantworten

Trotz der eigenständigen Arbeitsweise sind Teams dennoch zusammengestellt, um Ergebnisse und Ziele zu erreichen. Die Aufgabe des Teamleiters ist es, die Zielerreichung zu überwachen und ggf. lenkend einzugreifen, denn sind die Ergebnisse nur unzureichend ist der Teamleiter derjenige, der dies vor der Geschäftsführung rechtfertigen muss.

Beispiel: Ein wichtiges Zwischenziel wurde nicht in der benötigten Zeit erreicht. Als Teamleiter ist es Ihre Aufgabe, dies der Geschäftsführung zu erläutern und die Gründe zu nennen bzw. Lösungsmöglichkeiten vorzuschlagen.

Checkliste: Eigenschaften die ein Teamleiter haben sollte

Kompetenz	Aufgabe	Eigenschaft
Organisieren	Probleme im Ablauf erkennen und optimieren	objektiv Organisationstalent
Koordinieren	Zielvereinbarung mit dem Team treffen, Zwischenziele überwachen, koordinieren von externen Kontakten	kommunikativ zielstrebig
Moderieren	Das Team unterstützen aber nicht dominieren, Diskussionen leiten, Ergebnisse herausarbeiten	sozialkompetent feinfühlig objektiv
Präsentieren	Die Leistungen des Teams darstellen	selbstsicher rhetorisch gewandt
Beraten	Dem Team bei sachlichen und persönlichen Fragen und Problemen zur Seite stehen Lösungen finden	kreativ fachkompetent
Verhandeln	Die bestmöglichen Konditionen für das Team erreichen, Mittel erwirken	taktisch strategisch
Verantworten	Jederzeit den Überblick haben, ggf. einlenken, Verantwortung übernehmen	verantwortungsbewusst

Die vier Phasen der Teamentwicklung

Teams sind keine starren Gebilde, sie entwickeln sich. In ihrem Entwicklungsprozess durchlaufen sie fast immer die folgenden 4 Phasen:

- 1. Orientierung**
- 2. Frustration**
- 3. Beschluss**
- 4. Produktion**

Der Ablauf der Phasen verläuft meistens in dieser Reihenfolge, kann aber durchaus auch variieren. Alle dieser vier Phasen müssen jedoch von jedem Team durchlaufen werden, um erfolgreich arbeiten zu können

1.) Orientierungsphase

Das Team bildet sich, die Atmosphäre ist eher unverbindlich, da die einzelnen Gruppenmitglieder zunächst sich gegenseitig und die Situation abschätzen wollen. Das Bedürfnis, sich in die Gruppe einzugliedern stellt die eigenen Meinungen vorerst noch in den Hintergrund, daher ist diese Phase eher unproduktiv.

Mögliche Aktivitäten in dieser Phase:

- Auswahl des Teamleiters
- durch den Teamleiter: Zielvereinbarung für das Team
- Abklären der Mittel und Ressourcen
- Einen Namen für das Team finden – die erste Gruppenentscheidung

Unterstützung für das Team z.B. durch den Teamleiter:

- beruhigend auf das Team einwirken und vor allem keinen Zeitdruck ausüben
- Teambildungsmaßnahmen veranlassen (Teamtraining / Outdoortraining)
- Zusammengehörigkeitsgefühl vermitteln
- das Teamziel und die Teamregeln verdeutlichen

Folgende Emotionen können wahrgenommen werden:

- Unsicherheit
- Anspannung
- Erwartung
- Leistungsbereitschaft

2.) Frustrationsphase

Die Teammitglieder hatten die Gelegenheit Informationen zu sammeln und nun wird der Wunsch nach Selbstbehauptung stark. Die gemeinsam festgelegten Aufgaben werden verteilt, was mit Rivalitätsdenken und Unmut verbunden sein kann.

Dies kann sich unter anderem in Aggressionen, Konfrontationen, Rebellion, Ablehnen von den Regeln usw. äußern. Ziele und Aufgaben werden überdacht und neu definiert. Wenn dann die Gruppe realisiert, dass das Ziel und nicht das Prestigedenken Vorrang hat, geht sie in die dritte Phase über.

Mögliche Aktivitäten dieser Phase:

- erste organisatorische Arbeiten
- Zielsetzung überarbeiten und überdenken
- Team ergänzen oder schmälern – je nach den gewonnenen Erkenntnissen

Unterstützung für das Team z.B. durch den Teamleiter:

- Konfliktmanagement im Team
- starke Führung und ein Richtungsgeber werden benötigt
- motivierend auf das Team einwirken

Folgende Emotionen können wahrgenommen werden:

- Schuldzuweisungen
 - Enttäuschung
 - Angst vor Fehlschlägen
 - Aggression
-

3.) Beschlussphase

Das Team erreicht eine gewisse Reife. Es lernt konstruktiv mit Problemen umzugehen. Durch erste gemeinsame Erfolge steigt das Vertrauen in die Gruppe. Aggressionen verschwinden und die Mitglieder helfen sich gegenseitig, die Gruppe ist jetzt „funktionsfähig“ und entwickelt Teamgeist.

Mögliche Aktivitäten dieser Phase:

- erste Teilziele werden erreicht
- die aufgestellten Teamregeln werden nicht mehr so ernst genommen

Unterstützung für das Team z.B. durch den Teamleiter:

- Einhaltung der Teamregeln überprüfen
- dem Team das Ziel vor Augen führen

Folgende Emotionen können wahrgenommen werden:

- Gruppengefühl
- Teamdenken
- Selbstvertrauen
- Spaß

4.) Produktive Phase

Die Gruppe kann sich jetzt ein Team nennen und arbeitet produktiv zusammen. Die Mitglieder haben ihre Ziele klar festgelegt, das erwünschte Leistungspotential ist gegeben um auch die Zielerreichung zu gewährleisten. Das „Wir-Gefühl“ hat sich ausgeprägt und ein offenes freundliches Klima zeichnet sich ab.

Mögliche Aktivitäten dieser Phase:

- Effektive Arbeit bis zur Zielerreichung
- Auftragserfüllung

Unterstützung für das Team z.B. durch den Teamleiter:

- Auf Weiterentwicklungen hinweisen
- Fördern der Teammitglieder durch weitere Schulungen
- Anerkennung der erbrachten Leistung z.B. durch eine kleine Feier

Folgende Emotionen können wahrgenommen werden:

- Stolz
- Wir-Gefühl
- Bedenken vor dem Ende der Zusammenarbeit
- Kreativität

Jede dieser vier Phasen ist ein wichtiger Abschnitt für ein erfolgreiches Team. Die Länge einer solchen Phase wird sowohl durch die Gruppe als auch durch den Teamleiter bestimmt. Ist der Teamleiter auf die möglichen Geschehnisse gut vorbereitet, kann er sein Team schneller durch die ersten beiden Phasen führen und sie zu einem leistungsfähigen Team weiterentwickeln.

Genauso verhält es sich auch mit den Teammitgliedern. Wenn diese wissen, was sie erwartet, fällt es ihnen leichter, die vier Phasen zu erkennen und zu gegebener Zeit nicht zu ernst zu nehmen. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass durch das bloße Wissen um die vier Phasen, eine der Phasen übersprungen werden kann.

Kommunikation im Team

Positive Ausdrucksweise

Ein wichtiger Aspekt der Kommunikation im Team ist, Kritik und Einwände konstruktiv zu formulieren. Sind Ihre Aussagen immer negativ geprägt, gelten Sie schnell als Nörgler und Besserwisser. Positiv formulierte Kritik wird dagegen eher angenommen – es entsteht eine partnerschaftliche Atmosphäre und der Kritisierte fühlt sich nicht persönlich angegriffen.

Beispiel:

Negativ:

„Ich glaube nicht, dass **DEIN** Vorschlag auch nur annähernd zu realisieren ist, das ist doch Unfug. Mit **DEINER** Idee werden wir nie im Stande sein, unser Ziel rechtzeitig zu erreichen.“

Positiv dagegen:

„Das ist grundsätzlich ein guter Vorschlag, **WIR** sollten nur bedenken, dass wir auch unter einem gewissen Zeitdruck stehen, der es **UNS** schwer macht, das Ziel in der geforderten Zeit zu erreichen. Was hältst Du denn z.B. von ...“











Positive Kritik wird auch positiv und konstruktiv aufgenommen. Die Wir-Formulierung vermittelt das Gefühl, dass der Kritisierte nicht allein da steht; man stellt ihn also nicht bloß

Aktiv Hinhören

Etwa 50% aller Kommunikationshandlungen liegen im Bereich des Zuhörens. Aktives Hinhören und das Verbalisieren der Antworten helfen uns, eine gemeinsame Sprachebene zu finden.

Durch nonverbale Reaktionen signalisieren wir dem Gesprächspartner Aufmerksamkeit, d.h. dass man auf ihn eingeht. Dadurch wird sichergestellt, dass das Gleichgewicht in der Gesprächsführung bewahrt bleibt – eine der Grundvoraussetzungen für eine positive Gesprächsatmosphäre.

Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung

- | | |
|---|--|
|  Ausreden lassen |  Positiv formulieren |
|  Fragen |  Gefühlsebene beachten |
|  Hinhören |  Ehrlich sein |
|  Sachlich bleiben |  Beitrag zu positivem Klima leisten |
|  Kritik konstruktiv üben |  Meinungen von Andersdenkenden ernst nehmen |

Konfliktlösungen für Teams

Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen und Ziele

Verfolgen zwei Menschen oder Gruppen unterschiedliche Interessen und Ziele, ist es fast unvermeidlich, dass sie in einen Interessens- oder Zielkonflikt geraten. Wobei zu beachten ist, dass ein Interessenskonflikt fast immer einen Zielkonflikt zur Folge hat.

Beispiel zu einem Interessenskonflikt:

In einem Projektteam, das ein neues Produkt entwickeln soll, stellt der Produktionschef das Ziel in den Vordergrund, das neue Produkt möglichst **kostengünstig** zu produzieren.

Der Verkaufsleiter hingegen möchte gewährleistet haben, dass trotz kostengünstiger Produktion die bisher **hohe Kundenzufriedenheit** auf jeden Fall erhalten bleibt.

Der Konflikt kann sich hier sowohl an den unterschiedlichen Interessen als auch an den verschiedenen Zielen entzünden. Ein Ausbruch des Konfliktes ist nur vermeidbar, wenn beide Seiten offen ihre unterschiedlichen Ansichten und Motive kommunizieren.



Konflikte aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten

Eine Tatsache und auch eine der häufigsten Ursachen für Konflikte:

Entweder können wir den anderen nicht verstehen oder wir wollen ihn nicht verstehen.

Die meisten Konflikte entstehen aufgrund von Missverständnissen. Oft wird das eigentlich Gemeinte auf wenige Worte reduziert und der Rest der Informationen wird dann vom Gegenüber errahnt oder interpretiert.

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 xxx passieren könnte.
- die Gegenpartei durch gezielt geäußerte Worte bewusst emotional verletzt oder lächerlich gemacht werden soll.

Eine gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten lebt deshalb davon, dass im Zweifelsfall die eigenen Interpretationen durch gezieltes Nachfragen überprüft werden und die gestellten Fragen ehrlich beantwortet werden.

Konfliktkultur

Entwickeln Sie im Team eine Konfliktkultur. Ziel einer gelebten Konfliktkultur soll es sein, unnötige Konflikte und Verletzungen zu vermeiden. Jedes Teammitglied soll wissen, welche Regeln gelten. Außerdem soll das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zum positiven Umgang mit Konfliktsituationen entwickelt werden.

Entwickeln einer Konfliktkultur

Der Teamleiter sollte in folgenden Schritten vorgehen:

Stellen Sie die aktuelle Situation fest:

- Herrscht zur Zeit echte Harmonie im Team?
- Gibt es unterschwellige oder offene Konflikte, die besser zuerst bereinigt werden sollten?
- Sind alle Teammitglieder bereit, es wenigstens einmal mit Konfliktregeln zu versuchen?

Betrachten Sie gemeinsam die bisherige Situation

Versuchen Sie dabei folgende Bereiche klar voneinander zu trennen:

- Konflikte innerhalb des Teams
- Konflikte mit anderen Abteilungen und Bereichen
- Konflikte mit Kunden, Lieferanten und anderen externen Partnern

Bearbeiten Sie nun folgende Fragen mit Ihrem Team:

- Welche Konflikte sind im Laufe der letzten Monate aufgetreten?
- Welche Konflikte sind typisch und treten häufiger auf?
- Mit welchen Konflikten rechnen wir bereits wieder für die Zukunft?
- Wie lösen wir bisher solche Probleme?
- Wie waren wir und die anderen Betroffenen bisher mit der jeweiligen Lösung zufrieden?
- Gab es gelegentlich offene oder verdeckte Folgekonflikte?
- Wie traten bisher Konflikte auf? Welche Frühwarnungen gab es?
- Gibt es in unserem Unternehmen / in unserem Bereich bestimmte konfliktträchtige Aufgaben, Zuständigkeiten, Entscheidungen oder auch Arbeitsgruppen?
- Welche der bisherigen Konflikte hätten wir vermeiden können, wenn wir uns rechtzeitig darauf eingestellt hätten?
- Wie verhalten wir uns bisher bei Konflikten?
- Weshalb lösen wir unsere Konflikte bisher immer auf eine bestimmte Art?

Um diese Fragen erfolgreich bearbeiten zu können, empfiehlt es sich auf die Kartenabfrage und Metaplanwand zurückzugreifen. Achten Sie darauf, dass alte Konflikte nicht noch einmal neu hervorgeholt werden.

Erarbeiten Sie gemeinsam Modelle für den Umgang mit zukünftigen Konflikten

- Stellen Sie eine Liste der typischen Konflikte zusammen: Greifen Sie hierbei auf das zurück, was Sie vorher durch die Fragen gemeinsam erarbeitet haben.
- Stellen Sie die typischen Frühwarnzeichen zusammen: Lassen Sie hier Ihre Mitarbeiter aus ihrer Erfahrung zusammenstellen, woran man in Zukunft schneller erkennen kann, ob sich ein Konflikt entfaltet.
- Legen Sie Regeln für den Fall erkannter Frühwarnzeichen fest: Vereinbaren Sie gemeinsam, was in Zukunft getan werden muss, wenn sich Frühwarnzeichen einstellen. Wer muss wen informieren? Was muss getan werden?
- Legen Sie Kompetenzen fest: Vereinbaren Sie, wer was entscheiden darf und wie weit die Kompetenzen einzelner Personen gehen.
- Entwickeln Sie Krisenpläne: Für Konflikte und Probleme, die immer wieder auftreten, können Sie Pläne aufstellen wie darauf zu reagieren ist. Beziehen Sie dabei Ihre Mitarbeiter mit ein, da diese sicher ganz bestimmte Vorstellungen haben, welche Dinge man einmal für alle zukünftigen typischen Krisenfälle regeln und fest vereinbaren kann.
- Entwickeln Sie Richtlinien für die Nachbearbeitung von Konflikten:
 - Was muss dokumentiert werden?
 - In welcher Form werden Ursachen oder andere Dinge festgehalten?
 - Wie soll aus Konflikten gelernt werden?
- Trainieren Sie mit Ihrem Team das Verhalten im Konfliktfall: Üben Sie spielerisch typische Situationen. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern auch, dass es keineswegs angestrebtes Verhaltensziel ist, immer kühl und distanziert zu bleiben. Emotionen sind im Konflikt üblich und müssen auch erlaubt sein.

Teammeetings effektiv gestalten

Ein großer Teil der Teamarbeit findet in Besprechungen statt, in denen Probleme analysiert, Entscheidungen gesucht und kreative Lösungen angestrebt werden. Ziel ist es, diese Besprechungen möglichst effektiv zu gestalten.

Eine Untersuchung hat ergeben, dass **80%** der Teilnehmer an Teamsitzungen mit dem Ergebnis bzw. der Organisation der Besprechung unzufrieden sind. Hauptgründe die genannt werden:

- schlechte Gesprächsleitung
- keine erkennbare Systematik
- keine Zieldefinition der Besprechung

76% der Befragten sind zudem mit dem Verhältnis Zeitaufwand / Nutzen nicht einverstanden.

Weitere Punkte, die auf Ablehnung stoßen:

- Monologe die nur dem Zweck der Profilierung dienen
- Handys die während der Besprechung klingeln
- Mitarbeiter und Führungskräfte, die entweder zu spät kommen oder eher gehen
- Teilnehmer die Desinteresse zeigen oder andere Dinge während der Besprechung bearbeiten

Was kann man dagegen tun und wie kann man Besprechungen gewinnbringend gestalten?

Die vorstehende Aufzählung zeigt bereits, worauf geachtet uns was vermieden werden muss. Häufig hilft bereits eine gut aufgebaute Moderation z.B. durch den Teamleiter. Er kann die Besprechung inhaltlich anleiten und bei Verzweigungen und Sackgassen das Gespräch wieder an den richtigen Punkt zurückführen.

- Tagesordnungspunkte für mehr Effektivität
Zudem sollte ein eindeutiges Einladungsschreiben verfasst werden das die Tagesordnungspunkte beinhaltet und jederzeit als roter Faden zu Hand genommen werden kann.
Wenn im Vorfeld bereits bekannt ist, welche Punkte in der Besprechung bearbeitet werden, kann sich jeder Teilnehmer entsprechend vorbereiten und die richtigen Unterlagen mitbringen.

Am Ende eines jeden TOPs sollte ein klares Ergebnis stehen. Weiterhin sollten entsprechende Aufgaben zugewiesen sein und Zwischenergebnisse festgehalten werden.

Gründe, warum eine Besprechung fehlschlagen kann:

- Es wird zuviel geredet statt notwendige Entscheidungen zu treffen
- Nicht alle benötigten Teilnehmer sind eingeladen bzw. anwesend
- Es gibt keinen „roten Faden“ für die Sitzung
- Teilnehmer haben sich nicht entsprechend vorbereitet
- Zwischenmenschliche Konflikte werden auf dem Rücken der Sache ausgetragen

Besprechungen können ein Team zwar entscheidend voranbringen – sinnvoll sind sie aber auch nicht immer.

Wirklich benötigt wird eine Teamsitzung wenn...

- ... wichtige Informationen (die alle Teammitglieder betreffen) weitergegeben werden müssen
- ... verschiedene Fachkompetenzen der Teilnehmer zur Lösung einer Aufgabe benötigt werden
- ... schwierige Sachverhalte in der Besprechung gelöst werden können
- ... durch die gemeinsame Einschätzung der Teilnehmer ein Ergebnis zu erwarten ist
- ... jeder Teilnehmer nach einer Besprechung das Gefühl hat, dass sich die investierte Zeit gelohnt hat

Die geeignete Sitzordnung für Teambesprechungen

Auf gewisse Dinge sollte man also achten:

- jeder Teilnehmer sollte die Möglichkeit haben mit allen in Blickkontakt zu stehen
- die Sitzordnung sollte eine gleichberechtigte Atmosphäre bringen
- und die Kommunikation und Zusammenarbeit fördern
- eine freie Sitzordnung fördert die Teamentwicklung da ein stetiger Tausch der „Sitznachbarn“ stattfindet
- Die beste Konstellation ist ein runder Tisch, an dem alle Teammitglieder Platz finden

Vorlage für eine Einladung zu einer Teamsitzung:

Meeting wird einberufen von:	
Eingeladen sind:	
Thema:	
Moderator:	_____
Ort / Beginn:	_____
Veranschlagte Zeit:	_____
Tagesordnungspunkte:	
TOP 1.)	_____
TOP 2.)	_____
TOP 3.)	_____
TOP 4.)	_____
Benötigte Unterlagen:	

Weitere Anmerkungen:	

<p align="center"><i>„Auf den pünktlichen Menschen lastet ein Fluch - sie müssen auf die unpünktlichen warten“ (Alexander Roda-Roda; 1872-1945)</i></p>	