

Tom Senninger
Alfried Weiß

Gruppe, Team, Spitzenteam

Das Praxishandbuch zur
Teamführung



E-Book inside +
Online-Material

BELTZ

Senninger/Weiß
Gruppe, Team, Spitzenteam

Tom Senninger
Alfried Weiß

Gruppe, Team, Spitzenteam

Das Praxishandbuch zur Teamführung

Mit E-Book inside und Online-Material

BELTZ

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36813-3 Print

ISBN 978-3-407-36831-7 E-Book PDF

1. Auflage 2022

© 2022 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Konrad Bronberger
Umschlaggestaltung: Victoria Larson
Umschlagillustration: © gettyimages, Mykyta Dolmatov
Satz und Herstellung: Michael Matl
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Zum Umgang mit dem Buch, Anleitung Downloads	12
Teameinschätzung	13
Teamworkshops	13
Zwei wichtige Werkzeuge für Ihre Teamführung	14
Brainstorming	14
Maßnahmenplan	16
Grundlagen der Teamführung	18
Was Teamarbeit bedeutet	18
Teamführung	19
Teamgründung	23
Team-Charta	24
Teamentwicklung	30
Phase 1: Gründung/Teambildung	31
Phase 2: Konflikte	32
Phase 3: Regeln	33
Phase 4: Produktivität	33
Phase 5: Abschied	33
Team-Radar®-Kurzcheck	34
Vier Ausprägungen von Teamarbeit	38
1. Motivation	44
1.1 Was Motivation im Team bedeutet	46
Die intrinsischen Motivationsquellen	46
Die extrinsischen Motivationsquellen	47
Fremdgesteuerte Motivation	49
Weitere Motivationsaspekte	52
Die vier Motivationsfaktoren für intrinsische Motivation	53
1.2 Teamworkshops Motivation	64

2. Kommunikation	69
2.1 Gute Kommunikation im Team	70
Was also ist Kommunikation?	71
Kriterien für eine gute Kommunikation im Team	72
2.2 Folgen mangelhafter Kommunikation und Möglichkeiten, damit umzugehen ...	77
Ziellosigkeit in der Zusammenarbeit	77
Schlechte Stimmung	78
Gerüchteküche	79
Der Umgang mit E-Mails	79
2.3 Teamworkshops Kommunikation	80
3. Arbeitsstandards	83
3.1 Regeln der Zusammenarbeit	84
Widerstand	85
Die sieben Regelbereiche der Zusammenarbeit im Team	86
3.2 Verantwortlichkeiten	88
Das Modell VISA	89
3.3 Regelkommunikation	91
Vier Grundprobleme bei Teambesprechungen	91
Regelkommunikation im Team	92
3.4 Teamworkshops Arbeitsstandards	100
4. Vertrauen	103
4.1 Wie sich Vertrauen oder Misstrauen im Team auswirkt	104
4.2 Wie Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen	108
Vertrauen und Kontrolle	110
4.3 Wie Mitarbeiter lernen, Ihnen zu vertrauen	111
Aktives Zuhören als Vertrauen schaffende Methode	113
4.4 So können Sie Vertrauen unter den Teammitgliedern fördern	115
Kollegiale Beratung	116
Der offene Austausch über Fehler und Erfolge im Team	119
4.5 Teamworkshops Vertrauen	122

5. Kritikfähigkeit	125
5.1 Konstruktive Rückmeldungen geben	126
Konstruktives Feedback will gelernt sein	129
Feedbackregeln für eine wirkungsvolle Verständigung	130
Verdeckte Ich-Botschaften entschlüsseln	133
Anerkennung ist die einfachste und wirkungsvollste Art, zu führen	138
5.2 Konflikte im Team	140
Konfliktlösungsmuster	147
Interventionen bei Konflikten	148
Formelles und informelles Feedback im Team	150
Der Praxisfall als Beispiel konstruktiver Kritik	151
5.3 Teamworkshops Kritikfähigkeit	152
6. Kooperation	156
6.1 Bedeutung von Kooperation	156
6.2 Herausforderungen in der Kooperation	158
Kooperationsaspekt 1: Unterschiedlichkeiten überwinden	159
Kooperationsaspekt 2: Sich gegenseitig um Hilfe bitten	161
Kooperationsaspekt 3: Mit Konkurrenz konstruktiv umgehen	162
Kooperationsaspekt 4: Ohne Teamleitung handlungsfähig sein	164
So wird ein Team ohne Teamleitung handlungsfähig	165
6.3 Gruppengespräche	166
Voraussetzungen für erfolgreiche Gruppengespräche	166
Strukturiertes Vorgehen bei einem Teamgespräch:	
So kommen Sie zu einer gemeinsam getragenen Entscheidung	167
Inhalte visualisieren	168
6.4 Teamworkshops Reflexion und Förderung der Kooperation	170
7. Zielklarheit	175
7.1 Teamziele	176
Vorgegebene Teamziele	177
Teamentwicklungsziele	177

7.2	Wirksamkeit von Zielen	179
	Die sieben Kriterien wirkungsvoller Ziele	180
7.3	Ängste und Widerstände durch klare Ziele	188
7.4	Teamworkshops Zielklarheit	190

8. Kundenorientierung **193**

8.1	Orientierung am Bedarf des Kunden	194
	Kundenmanagement: Die Kundenanforderungen abfragen	196
8.2	Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung	197
	Kennen Sie die typischen Probleme Ihrer Kunden?	198
	Umgang mit Beschwerden	199
	Das Handeln und Entscheiden am Kunden ausrichten	201
8.3	Teamworkshops Kundenorientierung	202

9. Teamleitung **207**

9.1	Teamleitung fängt bei Ihrem Führungsverständnis an	209
9.2	Führungsstile und Machtverhalten	210
	Die direktive Führung	212
	Die non-direktive Führung	214
	Typische Fehler beim Führen mit Fragen	221
9.4	Teambesprechungen	224
	Besprechungsregeln	226
9.5	Teamworkshops Teamleitung	228

10. Kompetenzen **231**

10.1	Begriffsklärungen	232
10.2	Persönlichkeitsmodelle	234
	Modell 1: Das Gemeinschaft-/Autonomie-Modell	235
	Bestrebungen im Team	243
	Modell 2: Der Rollenspiegel	247
10.3	Funktionen im Team	253
	Kompetenzweitergabe als Führungsaufgabe	254
10.4	Teamworkshops Kompetenzen	255

11. Zukunftsorientierung	258
11.1 Veränderungsfähigkeit	259
Umgang mit Fehlern und Misserfolgen	260
Zu Problemlösungen kommen	262
Was Veränderung bewirkt und wie Lernen stattfindet	264
Veränderungen vorantreiben, ohne getrieben zu sein	268
Der Veränderungsprozess	271
11.2 Teamworkshops Zukunftsorientierung	274
12. Ergebnisorientierung	278
12.1 Verantwortungsbewusstsein im Team	280
Meckern oder Schuldzuweisung	281
Opferhaltung	283
Institutionelle Verantwortungslosigkeit	284
12.2 Das Qualitätsverständnis im Team	285
12.3 Nachlese	288
12.4 Abschied und Würdigung	290
12.5 Teamworkshops Nachlese	291
Schlusswort	295
Literaturverzeichnis	297
Entwickeln Sie Ihr Personal und Ihre Organisation mit Weiß & Senninger!	299
Unsere Dienstleistungsbereiche	299
Kontakt Weiß & Senninger	300
Das Training zum Buch	300

Vorwort

Herzlich willkommen!

Sie interessieren sich für das Thema Teamführung. Mit diesem Buch möchten wir Sie ganz pragmatisch unterstützen. Wir, das sind Tom Senninger und Alfried Weiß, ausgebildete Personal- und Organisationsentwickler. Wir beraten und trainieren mit unserer Firma Weiß & Senninger seit mehr als zwei Jahrzehnten Führungskräfte und Teams in verschiedenen Branchen und Hierarchieebenen. Dabei haben wir die unterschiedlichsten Menschen und Teamkonstellationen kennengelernt. Kein Team ist wie das andere und das macht das Thema »Teamführung« für alle gleichermaßen spannend wie herausfordernd.

In diesem Buch beschäftigen wir uns mit den beiden möglichen Aspekten des Begriffs »Teamführung«: In Bezug auf das Thema »Team« handelt dieses Buch davon, wie Sie aus einer Arbeitsgruppe ein *echtes* Team entwickeln können. Dazu erhalten Sie viele Informationen und Hinweise, wie Sie das Beziehungsgefüge bzw. die Gruppendynamik in Ihrem Team pragmatisch und konstruktiv beeinflussen können.

Zum Thema »Führung« geben wir Ihnen immer wieder Anregungen zur Selbstreflexion. Wir wollen Ihnen damit Gelegenheit geben, sich innerlich zu klären, d. h. einen klaren Standpunkt einzunehmen oder auch das eigene (Führungs-)Verhalten schärfer zu beobachten, weiterzuentwickeln und notfalls zu ändern.

Ein Wort an unsere Leserinnen: Wir haben uns entschieden, in diesem Buch möglichst eine neutrale Schreibweise zu verwenden (Führungskraft, Teammitglied). Dort, wo es sich nicht anders vermeiden ließ, wählten wir zur einfacheren Lesart die männliche Schreibweise (Leiter, Chef, ...). Wir schließen damit aber ausdrücklich alle Leserinnen ein.

Zum Umgang mit dem Buch

Ausgehend von unserer jahrelangen Erfahrung in der Begleitung von Teams haben wir nach den Besonderheiten und wesentlichen Kriterien guter Teamarbeit geforscht. Dabei sind wir auf zwölf relevante Themen gestoßen: den Erfolgskriterien von Spitzenteams. Nach einer Einführung in die Grundlagen der Teamführung ist das Buch diesen zwölf Erfolgskriterien (⇒ S. 35) entsprechend in zwölf Kapitel aufgeteilt. Jedes dieser Kapitel setzt sich jeweils aus vier Bausteinen zusammen:

1. *Fallbeispiele* aus der Praxis leiten jedes Kapitel ein und bieten einen Vergleich mit Ihren Erfahrungen.
2. *Hintergrundwissen* und *Methoden* verdeutlichen die Theorie.
3. *Übungen* dienen der Selbstreflexion, also der Übertragung in die eigene Praxis.
4. *Teamworkshops* sind vollständig ausgearbeitete Konzepte für Ihre Teamgespräche, die Sie unmittelbar in Ihrem Führungsalltag anwenden und umsetzen können.

Darüber hinaus bringen Tipps ganz konkrete Hilfestellungen oder Ideen für Ihre Führungsarbeit.

Dieses Buch ist vornehmlich als Arbeitsbuch angelegt. Sie können es alleine oder – besser noch – zusammen mit Ihrem Team bearbeiten. Sie werden immer wieder aufgefordert, eigene Gedanken aufzuschreiben oder eine beschriebene Methode auf die eigene Situation anzuwenden. Und Sie erhalten vorgefertigtes Material, mit dem Sie vollständige Teamentwicklungssitzungen – wir nennen das Teamworkshops – durchführen können. Denn genau damit möchten wir Sie unterstützen: mit Anregungen, wie Sie diese wichtigen Erfolgskriterien in Ihrem Team, in Ihrer Praxis umsetzen. Es gibt also etwas zu tun.

Alle in diesem Buch beschriebenen Arbeitsblätter und Formatvorlagen können Sie kostenfrei in unserem Download-Bereich herunterladen.



Download von Arbeitsmaterialien und Web-Zugang

Registrieren Sie sich auf unserer Website www.wei-sen.de/spitzenteam/ oder scannen Sie den QR-Code mit einem Smartphone.

Geben Sie zur Registrierung einmalig das hier aufgeführte Kennwort ein:

2022Spitzenteam



Nach Ihrer Registrierung können Sie alle Arbeitsmaterialien als pdf zum Ausdruck herunterladen, in Ihren Teambesprechungen kostenfrei nutzen sowie einen Team-Radar®-Kurzcheck online mit Ihrem Team durchführen.

Teameinschätzung

Sie können das Buch ganz klassisch von vorne nach hinten lesen. Die einzelnen Kapitel unterliegen jedoch keiner zwingenden Chronologie. Wir empfehlen Ihnen, sich genau die Kapitel vorzunehmen, die für Ihr Team und Ihre Führungssituation eine aktuelle Relevanz haben. Denn die Praxis zeigt, dass jedes Team situativ andere Themenschwerpunkte hat. Um dies einschätzen zu können, haben wir auch einen Kurzcheck (⇒ S. 34) entwickelt, mit dem Sie Ihre aktuelle Teamsituation anhand von wenigen Fragen bewerten können und der Ihnen Hinweise darauf liefert, welche Kapitel dieses Buches entsprechend Ihrer Teameinschätzung zu bearbeiten sind.

Hinweis: Sollten Sie sich trotz der in diesem Buch vorgeschlagenen Tipps und Methoden mit einer Teamsituation überfordert fühlen (z.B. durch teaminterne, zwischenmenschliche Konflikte), empfehlen wir, Ihren betrieblichen Personalentwickler oder einen externen Berater als neutrale Unterstützung zu konsultieren.

Teamworkshops

Als Teamworkshop bezeichnen wir eine Teambesprechung von ca. 60 bis 90 Minuten, in der Sie gezielt die Weiterentwicklung Ihres Teams betreiben. Sorgen Sie bitte als Führungskraft dafür, dass sich Ihr Team in regelmäßigen Zeitabständen trifft und die Zusammenarbeit sowie die Weiterentwicklung des Teams reflektiert.

Dieses Buch gibt Ihnen das notwendige Wissen und die Umsetzungsmethoden, diese Teambesprechungen inhaltlich zu moderieren und ergebnisorientiert abzuschließen. Mit den über 25 vorgestellten und für Sie vorbereiteten Teamworkshops und Übungen können Sie so bei monatlichen Teamentwicklungsmeetings Ihr Team über zwei Jahre hinweg weiterentwickeln.

Die hier beschriebenen Maßnahmen können von jeder Führungskraft mit den üblichen Materialien (Stift und Papier, Kopien der Arbeitsblätter,

Flipchart) umgesetzt werden. Sie müssen also nur noch für die notwendigen Rahmenbedingungen (großer Raum, Arbeitsmittel, ungestörte Zeit, Tagesordnung zur Vorbereitung) sorgen.

Sie sollten zur Anwendung der in diesem Buch vorgestellten Methoden sicher in der Moderation eines Gruppenmeetings sein. Idealerweise haben Sie bereits an einem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm teilgenommen oder einzelne Führungstrainings absolviert. Dann können Sie mithilfe dieses Teamführungskonzepts Ihre Methodenkenntnisse und Erfahrungen gut zusammenführen.

Die hier vorgestellten Methoden und Vorschläge sind teilweise bewusst kreativ und spielerisch angelegt, um die Ideenentwicklung, den spontanen Austausch und die Innovation zu unterstützen. Gestatten Sie sich und Ihrem Team, auch spielerisch an die Themen heranzugehen.

Zwei wichtige Werkzeuge für Ihre Teamführung

Neben den speziellen Übungen und Vorgehensweisen zu den Erfolgskriterien Ihres Teams gibt es zwei Basismethoden, die wir Ihnen als Handwerkszeug mitgeben möchten. Sie sind so wichtig, da sie immer wieder Anwendung finden: das Brainstorming und der Maßnahmenplan. Beide Methoden sind im Prinzip bekannt. Wir erleben es jedoch häufig, dass damit wenig wirkungsvoll gearbeitet wird.

Bei den in diesem Buch beschriebenen Methoden ist es wesentlich, sich genau an die Regeln zu halten, will man die Wirksamkeit garantieren. Deshalb stellen wir Ihnen hier diese beiden Methoden nochmals ausführlich vor. Auf unserer Website (www.wei-sen.de/toolbox/) finden Sie vorgefertigte Arbeitsblätter, die Sie für Ihre Teambesprechungen nutzen können.

Brainstorming

Brainstorming ist eine anerkannte Kreativitätstechnik, um in kurzer Zeit eine Vielzahl an Ideen und Alternativen zu entwickeln. Diese Methode funktioniert allerdings nur, wenn man sich tatsächlich an die Spielregeln hält. Ein Gruppenmitglied (oder die Führungskraft) übernimmt die Moderation und schreibt für alle deutlich lesbar auf einer Tafel oder einem Flipchart mit.

Der Brainstorming-Prozess gliedert sich in fünf Schritte:

Schritt 1: Formulieren einer Frage oder Problemstellung zum Thema

Die Frage wird für alle lesbar auf ein Flipchart-Papier geschrieben. Das hilft den Teammitgliedern, sich auf das spezielle Thema zu konzentrieren.

Machen Sie nicht den Fehler, sich diese Fragestellung zu ersparen. Sonst sind die Teammitglieder nicht gleichermaßen auf das Thema fokussiert.

Schritt 2: Sammeln von Ideen

In drei Minuten werden möglichst spontan alle erdenklichen Ideen zum Thema gesammelt.

Die Vorschläge sollten möglichst schnell nacheinander kommen und dürfen keinesfalls durch Wertungen der Teilnehmer begleitet werden. Dabei darf *keine* Diskussion aufkommen. Reaktionen wie z. B. »Nee, das klappt nie« oder »Oh Gott« stören die freie und unkonventionelle Produktion kreativer Ideen. Unterbinden Sie also in dieser Phase Wertungen und Diskussionen! Ermuntern Sie stattdessen zu freier Assoziation und unkonventionellen Ideen.

Mögliche *Hilfsfragen* sind:

- Was fällt uns auf jeden Fall dazu ein?
- Was wäre ein verrückter Vorschlag dazu?
- Wie könnte man es übertreiben?

Schritt 3: Sortierung

Nach Ablauf der Ideensammlung werden allenfalls noch Verständnisfragen gestellt und bei einer großen Anzahl an Ideen ähnliche zusammengefasst. So bilden sich übersichtliche »Cluster«, die jeweils mit einer eigenen Überschrift benannt werden sollten.

Schritt 4: Diskussion

Die einzelnen Ideen werden im Team diskutiert. Dabei geht es um das Erkennen der Hintergründe und Chancen eines jeden Vorschlags.

Wenn nötig, bitte dabei ergänzende Ideen hinzufügen. Wenn einzelne Vorschläge zu übertrieben sind oder als unrealistisch gelten, stellen Sie die Frage, was daran Gutes zu erkennen wäre.

Schritt 5: Bewertung und Priorisierung

Die Vorschläge werden nach vorher vereinbarten Kriterien (z. B. Umsetzbarkeit, Risiko, Chancen, Kosteneffizienz, Vor- und Nachteile) bewertet und in Rangfolge gebracht. Dies kann z. B. mithilfe von Klebepunkten geschehen: Jedes Teammitglied erhält eine Anzahl von Klebepunkten, die es nach eigenem Ermessen den genannten Ideen zuordnen und damit eine Priorität verleihen kann.

Alternative: Die Ideen werden aufgelistet und in Spalten jeweils die Umsetzbarkeit etc. bewertet.

Idee	Chancen	Risiken	Umsetzbarkeit	Kosten
neues Produkt anbieten	sehr hoch ++	hoch -	hoch -	hoch -
noch warten	keine 0	hoch -	hoch +	keine 0
altes Produkt beibehalten	keine 0	hoch -	gering 0	gering -

Beispiel

Schritt 6: Entscheidung für die Umsetzung

Es gilt vorher zu vereinbaren, ob die Gruppe oder die Führungskraft die Entscheidung über die Umsetzung trifft. Auf jeden Fall sollte das Team so weit kommen, dass eine Entscheidung gefällt werden kann. Daraus lassen sich konkrete Aufgaben und Maßnahmen ableiten, die es in einem Maßnahmenkatalog festzuhalten gilt.

Maßnahmenplan

Der Maßnahmenplan fasst das Ergebnis einer Besprechung in Form von Aufgaben zusammen und teilt diese den jeweiligen Verantwortlichen zu. Damit eine Aufgabe auch überprüfbar ist, muss jede Aufgabe mit einem Erledigungstermin versehen sein.

Beenden Sie jeden Teamworkshop mit dem Ausfüllen des Teammaßnah-

menplans. Und beginnen Sie jede Teambesprechung mit der Überprüfung der fälligen Aufgaben.

Download Maßnahmenplan



Nr.	Wer macht was?	... mit wem?	... bis wann?

- In der Spalte »Wer ...« wird eingetragen, wer organisatorisch für diese Maßnahme die Verantwortung trägt.
- Die Spalte »... macht was?« beschreibt die Aufgabe, was es zu tun gibt.
- In der Spalte »... mit wem?« werden die zugeordneten Teammitglieder benannt, die in der Umsetzung helfen.
- In der Spalte »... bis wann?« wird das angestrebte Datum eingetragen.

Hinweis: Es kann immer nur einen organisatorisch Verantwortlichen geben, allerdings mehrere Teammitglieder, die in der Umsetzung helfen. Der organisatorisch Verantwortliche muss nicht notwendigerweise alles selbst machen.

Grundlagen der Teamführung

Zur Einführung in das Thema möchten wir die wichtigsten Begriffe der Teamführung beschreiben und unser Konzept der Teamentwicklung vorstellen. In diesem Grundlagenkapitel beschreiben wir die Vorgehensweise und die notwendigen Methoden zur Moderation Ihrer Teamentwicklungsmaßnahmen.

Themen dieses Kapitels

- Was Teamarbeit in der Arbeitspraxis bedeutet
- Aufgaben der Teamführung
- Typen von Arbeitsgruppen und Teams
- Teamgründung
- Teamanalyse mit dem Team-Radar®
- Teamentwicklung

Was Teamarbeit bedeutet

Der Bedarf zur Teamarbeit entsteht, wenn komplexe Aufgaben interdisziplinär gelöst werden sollen oder wenn durch die Zusammenarbeit einer Anzahl von Mitarbeitern bessere Qualität erzielt werden soll.

Eine Abteilung oder eine Arbeitsgruppe wird dadurch zum Team, dass die Teammitglieder an gemeinsamen Zielen arbeiten und auch gemeinschaftlich am Ergebnis gemessen und bewertet werden. Darüber hinaus sind in Teams die Teammitglieder an Planungs- und an Entscheidungsprozessen beteiligt. Der Grad der Beteiligung ist vom Führungsstil der Führungskraft, der Kompetenz der Mitarbeiter und der Art der Aufgabe abhängig.

Der Sinn und die Legitimation von Teamarbeit ist Synergie – das ist die Erwartung, dass durch die gute Zusammenarbeit unterschiedlicher Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen ein Mehrwert entsteht, der die Summe aller Einzelleistungen übersteigt.

Dabei stellen unterschiedliche Aufgabenstellungen jeweils andere Herausforderungen an Teamarbeit. So hat ein Fertigungsteam, in dem sich die Teammitglieder gegenseitig vertreten können müssen, andere Themen zu bewältigen als ein Vertriebsteam von Außendienstlern, die sich nur selten treffen. Wiederum anders ist die Situation für ein Führungsteam, das die oft gegenläufigen Interessen der unterstellten Bereiche vertreten muss.

So unterschiedlich Teams sind, gibt es doch immer wieder ähnliche Themen in der Teamentwicklung. Wir haben Hochleistungsteams genauer analysiert und untereinander verglichen und dabei klare Erfolgskriterien für Teamarbeit feststellen können. Wir erleben beispielsweise, dass die Klarheit über gemeinsame (Team-)Ziele eine positive Auswirkung auf die Teamleistung hat. Genauso aber beeinflusst der Umgang mit zwischenmenschlichen Konfliktthemen nicht nur die Stimmung, sondern auch den Kommunikationsfluss und damit die Leistungsfähigkeit eines Teams.

Teamführung

Während sich die Mitarbeiterführung mit der Interaktion zwischen Führungskraft und dem einzelnen Mitarbeiter beschäftigt, verstehen wir unter Teamführung alle Führungsaufgaben, die sich auf das gesamte Team beziehen. Folgende Dinge sind dabei zu beachten:

- die unterschiedlichen Anforderungen an Führung in den Entwicklungsphasen des Teams
- die Ausrichtung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Teams durch klare, gemeinsame Teamziele
- die angemessene Verteilung der Rollen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche
- wie die Gruppenkultur durch Normen und Regeln gestaltet wird
- die Beobachtung und Steuerung der Gruppendynamik, insbesondere bei Konflikten
- die Förderung von Kommunikation, Abstimmung und Zusammenarbeit durch Regelkommunikation
- wie neue Mitglieder aufgenommen werden
- wie der Umgang mit Dritten und anderen Gruppen gestaltet wird

Voraussetzung für das Gelingen Ihrer Teamführung ist eine Teamstruktur,

die Zusammenarbeit und Kommunikation untereinander ermöglicht. Erst wenn Ihre Mitarbeiter eine Gelegenheit und die Notwendigkeit zur Absprache und Planung haben, entsteht auch Teamarbeit.

Teamführung bedeutet

- Delegieren Sie Teamaufgaben statt Einzelaufgaben.
- Ermöglichen Sie Planung und Abstimmung im Team.
- Gewährleisten Sie eine verbindliche Regelkommunikation.

Das zentrale Führungsinstrument der Teamführung ist das Führen von Teambesprechungen. Das sind die Organisation, die Vorbereitung, die Durchführung und Leitung der Teambesprechung und die Sicherstellung, dass allen Teammitgliedern nach der Teambesprechung das Ergebnis klar ist.

Praktisch können Sie Ihr Team dadurch führen, indem Sie sich an den zwölf Erfolgskriterien für Teams orientieren und dabei das Team in seiner Ausrichtung auf die gemeinsamen Ziele und Aufgaben hin unterstützen.

Drei Typen von Arbeitsgruppen: Wir unterscheiden drei Typen von Arbeitsgruppen, wie Mitarbeiter in Unternehmen zusammenarbeiten:

1. Das Projektteam

Die Zusammensetzung des Projektteams ist zeitlich auf eine bestimmte Ziel-/Aufgabenerfüllung hin begrenzt.

Projektteams sind oft in einer Matrixorganisation angesiedelt, das heißt, die Projektleitung hat keine hierarchische Funktion, sondern ist nur fachlich vorgesetzt. Das bedeutet außerdem, dass jedes Mitglied gleichzeitig Teil einer Fachabteilung ist. Dadurch gibt es für die Projektleitung viele Schnittstellen nach außen.

Es gibt eine ernannte und verantwortliche Projektleitung. Die Struktur ist bezogen auf eine bestimmte Aufgabe, auf das Projekt. Die Zusammensetzung der Projektgruppe ist nach fachlichen Gesichtspunkten gewählt, sie kann sich im Projektverlauf ändern. Es gibt unterschiedliche Teilaufgaben. In der Regel gibt es ein definiertes Budget.

Führungsbesonderheit von Projektteams: Die Führung des Projektteams ist zeitlich begrenzt. Dadurch ist eine Aufbauarbeit im Team definiert. Sowohl der Projektstart als auch der -abschluss können gestaltet werden.

Die Personalführung ist manchmal problematisch, weil sich die Führung »nur« auf die Aufgabe bezieht; für disziplinarische Maßnahmen gibt es keine direkte Durchgriffsmöglichkeit. Durch die interdisziplinäre Zusammensetzung über verschiedene Bereiche hinaus ist die Einflussnahme als nichtdisziplinarische Projektleitung eine besondere Herausforderung. Häufig konkurrieren verschiedene Projektleiter um die besten Spezialisten im Unternehmen.

Alle in diesem Buch vorgestellten Themen und Übungen helfen, gerade auch in dieser Situation, zu mehr Klarheit und Verbindlichkeit im Projektteam. Dadurch lassen Sie Ihre Projektteammitglieder an der gemeinsamen Weiterentwicklung partizipieren.

2. Die Abteilung

Die Abteilung ist eine Organisationseinheit mit der Abteilungsleitung als Chef mit fachlicher und disziplinarischer Führungsaufgabe. Das beinhaltet die Planung von Finanzen, Ressourcen und Personal.

Die Abteilungsziele sind oft rein quantitativ, die individuellen Ziele und Aufgaben werden aus dem Abteilungsziel abgeleitet und verteilt.

Häufig sind Mitarbeiter von Abteilungen mit einem eigenen Sachgebiet ausgestattet und haben dadurch wenig Berührungspunkte und Austausch mit den anderen Mitgliedern der Abteilung. In Abteilungen besteht in der Regel kein gemeinsames Ziel, sondern die Mitarbeiter sind jeweils mit dem eigenen Aufgabenbereich beschäftigt. Allenfalls gibt es Vertretungsregelungen.

Die Abteilung ist Teil der Unternehmenshierarchie zur Bearbeitung der Aufgaben eines bestimmten Fach- oder Sachgebiets. Oft gibt es dadurch organisatorische oder thematische Trennungen. Dadurch entstehen innerhalb des Unternehmens Brüche, die sogenannten »Schnittstellen«, die häufig zu großen Problemen in der Zusammenarbeit führen. In der Matrixorganisation stellt die Abteilung eine Einheit zur Bereitstellung von Fachleuten, Wissenspool und Weiterbildung dar.

Führungsbesonderheit von Abteilungen: Abteilungen bestehen oft aus vielen Mitarbeitern. Wir kennen Abteilungen, deren Leitung 100 Mitarbeiter disziplinarisch führen. Das ergibt eine sehr große Führungsspanne. Hier ist eine Entwicklung aller Mitarbeiter nicht möglich. Also muss sich die Abteilungsleitung auf einen Teil der Mitarbeiter konzentrieren und außer-

dem Untergruppen schaffen, deren Führung sie wiederum organisieren muss.

Führungskräfte von Abteilungen stehen vor Herausforderungen, wenn es um Veränderung, Weiterentwicklung und Identifikation mit neuen Zielen geht, sind doch die Mitarbeiter von Abteilungen eher als »Einzelkämpfer« unterwegs bzw. rein mit dem eigenen Aufgabenbereich beschäftigt.

Wenn Sie Ihre Abteilung zu einem echten Team entwickeln wollen, finden Sie in diesem Buch sehr viele Anregungen und Hilfestellungen. Eine Teamentwicklung für eine Abteilung kann dann sinnvoll sein, wenn Sie für Ihre Mitarbeiter eine neue Arbeitsstruktur schaffen wollen und wenn Sie sich durch Teamarbeit und Teamorganisation eine Verbesserung der Teamleistung erwarten. Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn die Aufgaben, die das Team zu bewältigen hat, so komplex und vielseitig sind, dass eine Bündelung der unterschiedlichen Kompetenzen im Team erforderlich wird.

Wenn Sie aus Ihrer Arbeitsgruppe ein echtes Team entwickeln wollen, empfehlen wir, diese Umstrukturierung der Aufgaben mit einer formellen Teamgründung zu starten, die wir in diesem Kapitel (⇒ S. 23) beschreiben.

Auch nach einer Reorganisation ergeben sich neue Konstellationen der Zusammenarbeit: Abteilungen werden geteilt oder neu zusammengefügt. Die Aufgaben oder die Zusammensetzung Ihrer Mitarbeiter ändern sich dadurch wesentlich. Auch wenn Sie weiterhin mit einem altbewährten Stamm an Mitarbeitern arbeiten, so bedeutet doch jede Umstrukturierung eine massive Veränderung für das Teamgefüge. Auch in solchen Situationen empfehlen wir den bewussten Neustart, also eine formelle Teamgründung durchzuführen.

3. Das »echte« Team

Der Unterschied zwischen einem Team und einer Abteilung wird in Unternehmen häufig so definiert, dass ein Team eine Unterorganisation einer Abteilung ist. Da Abteilungen oft große Gruppen sind, werden sie in Teams in überschaubare Gruppen und mit eingegrenzten Themen unterteilt, die so besser zu führen sind. Die Funktion »Teamleitung« ist oft nur ein »Halbleiter«, also eine fachliche Führungskraft ohne disziplinarische Aufgaben.

Über diese Deutung hinaus verstehen wir den Begriff »Team« jedoch als eine *Qualitätsbezeichnung für die Entwicklung der Zusammenarbeit* zwischen Kollegen. Sie ist nicht unbedingt gebunden an eine Größe im Organigramm.

Ein Team ist eine Arbeitsgruppe mit einer klaren Struktur und einem gemeinsamen Ziel, mit dem sich die Teammitglieder identifizieren und für das sich jedes Teammitglied einsetzt.

Die Verantwortlichkeiten sind gemeinsam definiert und verteilt. Die Teambesetzung sollte so gewählt sein, dass sich die zur Erfüllung der Aufgabe unterschiedlichen Kompetenzen der Mitarbeiter gegenseitig ergänzen.

In einem »echten« Team entstehen Synergieeffekte, die der eigentliche Sinn der Teamarbeit sind: Erst durch Synergie ergibt der erhöhte Koordinationsaufwand eines Teams einen ROI (Return of Investment). Dann ist das Ergebnis mehr als die Summe seiner Einzelteile.

Das gemeinsame Ziel in einem Team ist den individuellen Zielen in seiner Wichtigkeit übergeordnet. Unter den Mitgliedern besteht die Bereitschaft, sich gegenseitig Hilfestellung zu geben. Und sie haben die Fähigkeit entwickelt, über das Wie der Zusammenarbeit zu reden (»Wie geht es uns miteinander?«).

Jedes Teammitglied ist die Fachkraft für sein Sachgebiet, es gibt immer eine (fachliche) Vertretung, was durch Polivalenz (die Fähigkeit, mehrere Aufgaben des Arbeitsprozesses zu übernehmen) erreicht wird.

In Bezug auf Fachthemen steht das Team seinen Mitgliedern in ihrer Fachkompetenz als Unterstützung, als Wissenspool und als Diskussionsforum zur Verfügung, überlässt die Entscheidungen aber den Fachleuten.

Teams müssen eine überschaubare Größe haben, viel mehr als 12, maximal 15, Personen können das nicht sein. Sonst bilden sich Unterstrukturen.

Teamgründung

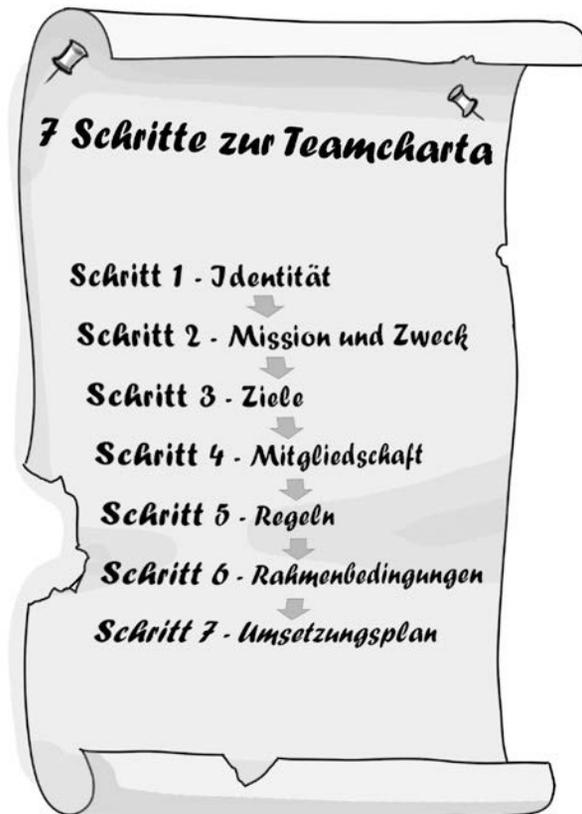
Setzen Sie zur formellen Teamgründung einen eigenen Termin an, bei dem die Teammitglieder vollständig versammelt werden können. Ziele dieser Gründungs-Veranstaltung sind:

- *Identität:* die anderen Teammitglieder kennenlernen und sich als Team finden
- *Mission:* sich für den Sinn und Zweck des Teams begeistern
- *Fachlichkeit:* einen ersten Eindruck unterschiedlicher bzw. ergänzender Kompetenzen der anderen erhalten

- *Regeln*: Rahmenbedingungen klären und erste gemeinsame Absprachen treffen

Team-Charta

Eine Methode der Teamgründung nennen wir die »Team-Charta«. Sie definiert den Zweck und die Rahmenbedingungen für Ihre Teamarbeit. Sie ist ein formales Dokument, zudem eine bewusste Willensvereinbarung aller Teammitglieder, sich für die gemeinsamen Ziele und Aufgaben verantwortungsbewusst zu engagieren. Da sich im Laufe der Zeit neue Themen und Notwendigkeiten ergeben, ist diese Vereinbarung als dynamisch anzusehen. Sie sollte in regelmäßigem Abstand überprüft und ergänzt werden.



Schritt 1: Identität

→ Wie heißt unser Team?

Finden Sie einen passenden und aussagekräftigen Namen, mit dem Sie das Team intern wie extern bezeichnen können. Oftmals besitzen Teams bereits von der Organisation zugewiesene Abkürzungen. Diese Zuweisungen müssen Sie selbstverständlich offiziell benutzen. Nichtsdestotrotz möchten wir anregen, dass Sie durch einen geschickt gewählten Namen Ihr Selbstverständnis als Team ausdrücken.

Schritt 2: Mission und Zweck

→ Was ist der Auftrag und der Zweck unseres Teams?

→ Warum sollen wir überhaupt ein Team sein?

→ Was ist die größte Herausforderung, vor der wir stehen?

Ein klarer Zweck erleichtert die Identifikation der Teammitglieder zu seinen Aufgaben und Zielen. Der klare Zweck fördert dadurch die Entstehung des Teamgedankens. Der Zweck gibt auch vor, welche Kompetenzen Sie in Ihrem Team vereinen müssen, um ihm gerecht zu werden. Stellen Sie den Zweck des Teams möglichst anschaulich als Herausforderung vor.

Übung: Mission und Zweck



Überlegen Sie sich bitte den Zweck Ihres Teams. Starten Sie mit der Frage:

- Warum machen wir das alles?

Formulieren Sie eine Absichtserklärung. Drücken Sie sich explizit aus; benutzen Sie Verben. Was würde das Unternehmen verlieren, wenn es Ihr Team nicht gäbe?

- Was ist das Endergebnis unserer Arbeit im Team?

Können Sie die wesentlichen Ergebnisse des Teams nennen? Benutzen Sie hierfür vor allem Substantive, um Produkt und Ergebnis zu beschreiben, die der Grund für die Existenz des Teams sind. Versetzen Sie sich mental in die Zukunft und beschreiben Sie das Endergebnis aus der Rückschau: als ob es bereits perfekt erreicht wurde. Wenn es klare Erfolgskriterien gibt, stellen Sie sie auf.

Schritt 3: Ziele

→ Welches sind unsere vorgegebenen und welches die selbstgesteckten Ziele?

- Welches sind die strategischen Ziele unseres Teams?
- Was sind die Entwicklungsziele unseres Teams?

Ziele sind Maßstab und Messlatte für den Erfolg von Teams. Ohne ein klares Ziel, für das die Teammitglieder ihren Arbeitseifer und ihren Geist hingeben können, verfallen die Mitarbeiter leicht in den Glauben, dass sich für die Arbeit im Team keine Anstrengung lohnt. Deshalb muss es im Team gemeinsame, herausfordernde Ziele geben. Gute und wirkungsvolle Ziele gelten über die gesamte Organisation hinweg und sind überzeugend wie motivierend.

Mitarbeiter können sich durch klare Ziele auf eine gemeinsame Herausforderung konzentrieren und ziehen an einem Strang. Einzelinteressen oder interne Konflikte stehen hinter dem übergeordneten Ziel zurück. So kann Fokussierung und Vertrauen entstehen.

Wesentliche Quellen für Ziele sind

- der Kunde (extern wie intern)
 - z. B. Kundenbeziehungen, Marktdurchdringung, Bekanntheit, Image, Netzwerke, bereichsübergreifende Prozesse, ...
- die Wettbewerbsfähigkeit (Abgrenzung zum Mitbewerber)
 - z. B. Produktionsziele, Qualität, Produktivität und Liefertreue, Kosten und Ertrag, Einsparungen, ...
- oder der Wunsch, sich als Team weiterzuentwickeln
 - z. B. Stellvertretungen, Lerngemeinschaft, Feedbackprozesse, Effizienzziele, Innovationen, Kooperation, Visionen, ...

Werden die Kundenbedürfnisse oder die Strategien der Wettbewerbsfähigkeit transparent gemacht, kann sich das Team daran orientieren und eigene Ziele und Aufgaben davon ableiten. Sie stehen damit in unmittelbarem Zusammenhang mit den Firmeninteressen und können ihr Handeln in Bezug auf das Wohl der Firma setzen. Ziele sollten also stets auf ihren Zusammenhang mit den Kunden- oder Firmeninteressen überprüft werden.

Schritt 4: Mitgliedschaft

- Wer gehört zu unserem Team, wer nicht?
- Wie wird die Teammitgliedschaft nach außen kommuniziert?

Grundlage für die Teambildung ist die Mitgliedschaft. Erst wenn klar ist, wer zum Team gehört (und wer nicht), ist das Team eindeutig definiert und abgegrenzt. Das ist der Beginn der Gruppendynamik, bei der die Teammitglieder ihr Beziehungsgeflecht entwickeln.

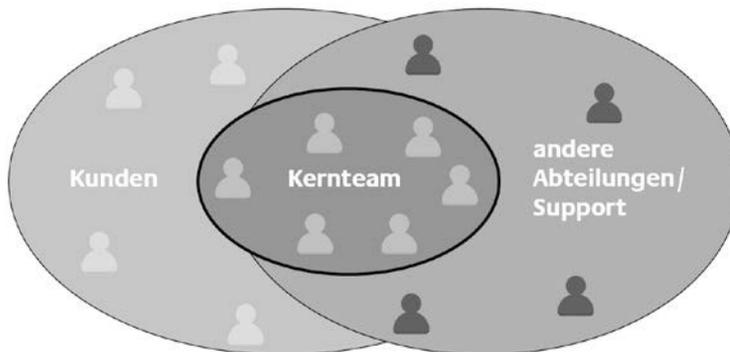
Sorgen Sie dafür, dass nach innen (Kernteam) und nach außen (Organisation und Kunden) die Mitgliedschaft in Ihrem Team eindeutig formuliert und kommuniziert ist. Dies ist insbesondere bei Matrixorganisationen, Projektteams oder virtuellen Teams von besonderer Bedeutung.

Übung: Beziehungsgeflecht



Mit dieser Übung schaffen Sie Klarheit im Beziehungsgeflecht Ihres Teams.

- Schreiben Sie die Namen Ihrer Teammitglieder in das Feld »Kernteam«.
- Ergänzen Sie die Bereiche bzw. Abteilungen Ihrer Organisation, die Ihrem Kernteam zuarbeiten. Nennen Sie jeweils die Namen für deren Vertreter.
- Definieren Sie anschließend namentlich die Kunden Ihres Teams.



Teamzusammenstellung

... **nach Kompetenzen:** Lassen Sie jeden Teilnehmer von den eigenen Erfahrungen und Kompetenzen berichten, die er zum Thema beisteuern kann. Fragen Sie gezielt nach Vorerfahrungen, früheren Projekten, Highlights in der Karriere, »gelungenen Gaunerstücken«, »best practices«, Erfahrungen mit Teamarbeit etc. Vermeiden Sie allerdings eine zu detaillierte Diskussion um das Thema, sondern lenken Sie die Diskussion und den Austausch auf das gegenseitige Kennenlernen.

Haben Sie alle *fachlichen* Kompetenzen in Ihrem Team vertreten, die Sie zur Erfüllung der Aufgabe brauchen? Auch die rein fachliche Ausstattung aller Kompetenzen im Team ist leider keine Garantie dafür, dass sich alle untereinander verstehen, unterstützen und engagieren.

... **nach Rollen:** Eine weitere Möglichkeit, Ihr Team zusammenzustellen, ist die Einteilung nach *Rollen* im Team. Rollen sind nach unserem Verständnis keine Charaktereigenschaften, sondern als wichtige Funktionen für die Gruppe zu bezeichnen. Jede einzelne Rolle hat wichtige Funktionen zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Team beizutragen. Je unterschiedlicher die einzelnen Teammitglieder ihre individuellen Neigungen hinsichtlich ihrer Rollen einbringen können, desto mehr profitiert das Team insgesamt davon. Alle wichtigen Rollen sollten im Team besetzt sein, damit keine Lücken entstehen oder Einzelne um dieselbe Rolle streiten. Rollenkonflikte sind häufig Ursache für Streit im Team.

Wir haben in diesem Buch einen Test zur Einschätzung der individuellen Rollenneigung beschrieben: den Rollenspiegel. (Sie finden den Rollenspiegel im Kapitel »Kompetenzen«, ⇨ S. 247)

Schritt 5: Regeln

→ Nach welchen Regeln arbeitet mein Team zusammen?

Teamregeln schaffen einen Gruppenzusammenhalt. Versuchen Sie Ihr Team in der Ausarbeitung der Teamregeln weitgehend zu beteiligen, damit Ihre Teammitglieder eigene Vorstellungen einbringen können. Diskutieren Sie die Wünsche an die künftige Zusammenarbeit im Team und leiten Sie daraus die ersten fünf Regeln für Ihr Teamwork ab.

Folgende Fragen helfen dabei, Teamregeln aufzustellen:

- Was sind unsere wichtigsten Teamregeln, um gut miteinander kooperieren zu können?
- Wie wichtig ist uns Pünktlichkeit?
- Wer bringt welche Kompetenzen ins Team ein? (fachlich, methodisch, sozial)
- Welche Rollenverteilung können wir bereits absprechen? Wer übernimmt wesentliche Funktionen für das Team? (Koordination, Problem-

lösung, Spaß, Kontrolle, Ziele, Kunde, Information, Leitung, Planung, Ausführung, ...)

- Welche Verantwortlichkeiten müssen wir verteilen?
- Wie werden Entscheidungen im Team getroffen?
- Welche Informationen und Kennzahlen braucht das Team?
- Wer kontrolliert unseren Arbeitsfortschritt und das Ergebnis?
- Wie wird der Fortschritt gemessen?
- Wie wollen wir die Ergebnisse sichern?

Schritt 6: Rahmenbedingungen

Legen Sie gemeinsam fest:

- Wann und wo trifft sich das Team?
- Mit welchen Mitteln ist das Team ausgestattet?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung (Zeit, Finanzen, Materialien, Räume, ...)?
- Welches Training und welche Fertigkeiten/Kompetenzen sind gefragt?
- In welchen Bereichen müssen wir uns weiterentwickeln und Kompetenzen aneignen?
- Welchen Entscheidungsspielraum hat das Team? (Agiert es selbstständig oder mit Unterstützung durch den Manager? Gibt es Empfehlungen an den Manager oder hat es gar keine Entscheidungskompetenz?)
- Was sind die wesentlichen Aufgaben der Teamleitung/Projektleitung?

Schritt 7: Umsetzungsplan

- Legen Sie dem Team Ihre Vorgehensweise als Leitung dar und verabreden Sie nächste konkrete Termine.
- Geben Sie einen Ausblick auf die zuerst zu erledigenden Aufgaben.
- Tauschen Sie Ihre Wünsche und Erwartungen aus, wie Sie sich die Zusammenarbeit und die Führung des Teams vorstellen.

Der gemeinsame Start: Je origineller und angenehmer der Start, desto leichter werden Sie den Einstieg finden. Überlegen Sie, was für Ihr Team angemessen ist, z. B.:

- ein Outdoor-Kick-Off?
- eine Wanderung?
- ein gemeinsames Essen in einem edlen Restaurant, in der Firma, in der Kantine oder bei Ihnen zu Hause im Weinkeller oder Garten?