

Inhaltsübersicht:

- Erfassung der Ausgangslage: Das Teamkonzept in Managementpraxis und Theorie
- Teamstrukturen und Teamverhaltensweisen
- Lernen als Team
- Besonderheiten bei der Führung von Projektteams
- Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren der Teamarbeit

Erfassung der Ausgangslage:

Das Teamkonzept in Managementpraxis und Theorie

Übersicht:

- Verwendung des Teambegriffs in Theorie Managementpraxis
- Abgrenzung ‚Gruppe‘ und ‚Team‘

Sind Sie es leid, alleine zu arbeiten?
Hassen Sie es, Entscheidungen zu treffen?

GEHEN SIE ZU EINEM TEAM-MEETING!!!

Sie können dort ...

- ... Leute treffen
- ... Flipcharts kreieren
- ... sich wichtig fühlen
- ... Ihre Kollegen beeindrucken
- ... Dampf ablassen
- ... Kaffee trinken

All dies WÄHREND der Arbeitszeit

TEAM-MEETINGS
... die praktische Alternative zur Arbeit!

In Anlehnung an: Lipp, Ulrich, Will, Hermann: Das große Worskhsop-Buch - Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, Beltz Verlag, Weinheim; Basel 1996, S. 292.

<i>Eine Gruppe ist ...</i>	<i>Ein Team ist ...</i>
ein Bündel/eine Summe von Personen	eine aktionsorientierte Gruppe mit einem klaren Ziel, das von den Mitgliedern geteilt wird.
Eine Gruppe kann existieren und doch nicht viel erreichen ...	Ein Team liefert identifizierbare, spezifische und meßbare 'high quality results'.

	Abteilungsteam	Projektteam
⇒ Zeit	dauerhaft	zeitweilig
⇒ Qualifikation	funktionsbezogen breites Wissen	spezielles Wissen
⇒ Führung	disziplinarisch und fachlich	bestenfalls fachlich ohne ‚formale‘ Autorität
⇒ Ziel	langfristig am Unternehmenserfolg ausgerichtet	an der Projektlaufzeit orientiert > Zielgrößen: Kosten, Qualität u. Termine

Übersicht:

- Teamstrukturen: Von der Arbeitsgruppe zum ‚Hochleistungsteam‘
- Teamverhaltensweisen: Die ‚Teamentwicklungsuhr‘ + Teamspielregeln
- Beobachtung und Steuerung von Teamarbeitsprozessen
- Personelle Zusammensetzung von Teams

5	Hochleistungs- team	Bei diesem Team ist zusätzlich ein außergewöhnliches Maß an Einsatz für die persönliche Entwicklung und den Erfolg der übrigen Gruppenmitglieder zu beobachten.
4	Echtes Team	Eine kleine Anzahl von Personen (5 - 7) mit sich ergänzendem Kompetenzenmix. Die Teammitglieder engagieren sich alle <ul style="list-style-type: none"> - mit wechselseitiger Verantwortung u. gemeinsamer Disziplin - für gemeinsame sowie übergeordnete Ziele - mit gemeinsamen Arbeitsansatz.
3	Potentielles Team	Die Gruppen streben übergeordnete Ziele, Gruppenleistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz an; Die entscheidenden Ausprägungen auf den Dimensionen <i>Engagement</i> , <i>gemeinsame Disziplin</i> und <i>wechselseitige Verantwortung</i> sind noch nicht erreicht.
2	Pseudo- team	Hier ist zwar ein <i>gemeinsames Leistungsziel</i> zu finden, aber es fehlt die gruppenspezifische Umsetzung; es kommt nie zu einem einheitlichen Gruppenarbeitsansatz.
1	Arbeits- gruppe	Die Teilnehmer suchen sich in der Gruppe neue Informationen, Anregungen und Beispiele, besprechen Entscheidungen, um dann im individuellen Arbeitsbereich gestärkt zu agieren. Es werden keine <i>Gruppenleistungsziele</i> und kein <i>gemeinsamer Arbeitsansatz</i> angestrebt.

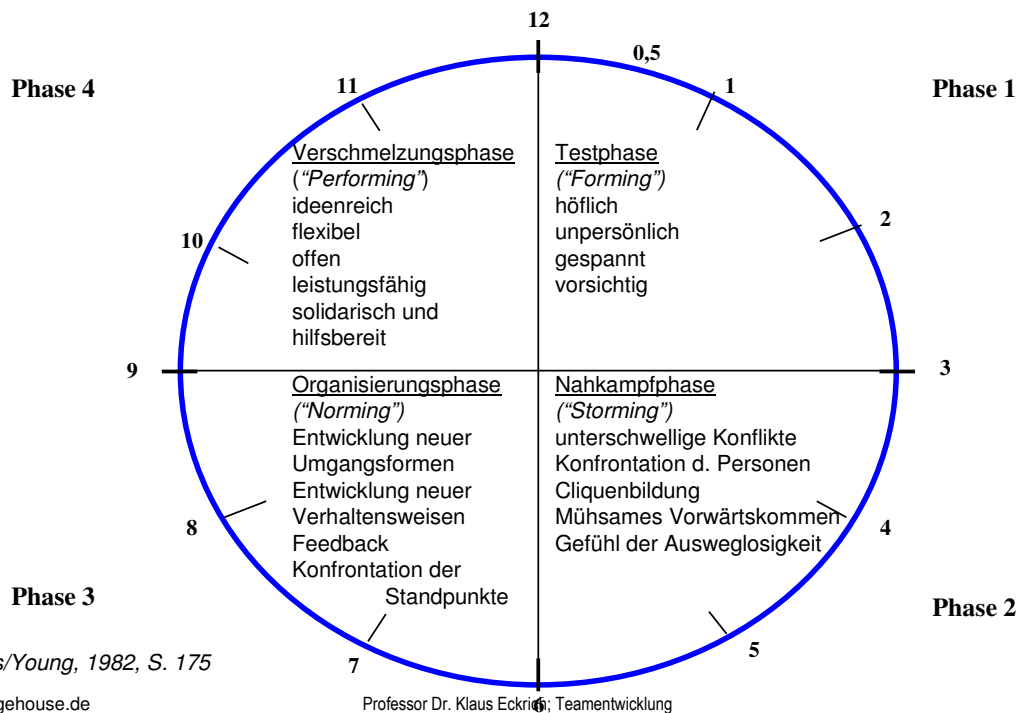
Quelle: Katzenbach/Smith; McKinsey & Company Inc.; Teams; 1993

Das ‚Echte Team‘ in der Ritterzeit

„Gleiches Ziel und gleiches Streben,
 Immer nur das Beste geben,
 Gegenseitig Achtung wahren,
 So nur kann sich offenbaren,
 Was uns nottut alle Zeit:

 ‚Friede und Zufriedenheit‘“

Inschrift im Rittersaal des Privathotel Rothstein, Gummersbach



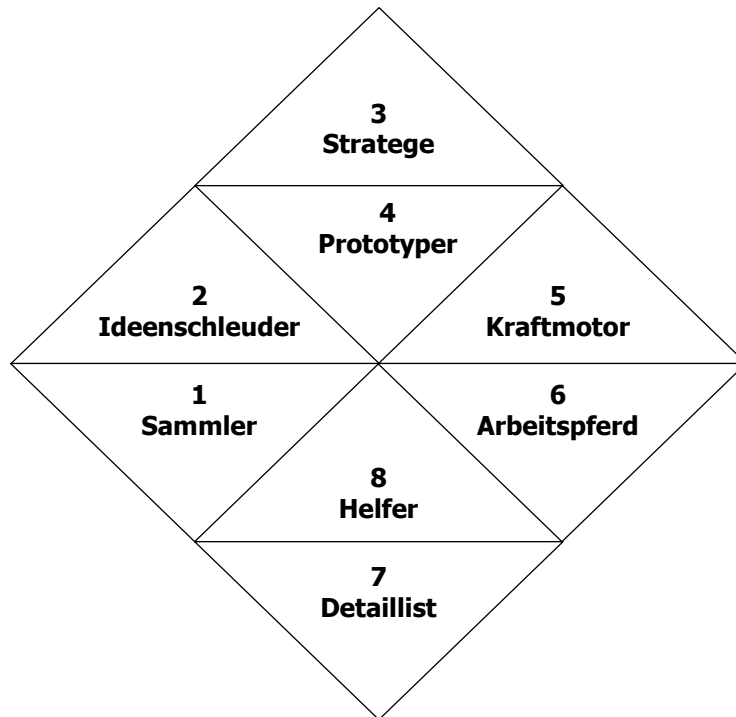
- **Organisatorische Vorbereitung**
 - z. B. Einladung, Protokoll, Raumeinrichtung mit Medien etc.
- **Arbeitsplan**
 - Gibt es eine zeitliche Struktur?
 - Gibt es einen Ablaufplan?
 - Arbeitsteilung im Team
- **Kommunikationsstruktur**
 - Wie sind die Redebeiträge?
 - Gibt es Vielredner, Schweiger?
 - Wie wird mit Kommunikationsstörungen umgegangen?
 - Sind die Redebeiträge hauptsächlich sachlich oder emotional gefärbt?
 - Wie wird mit Einwänden umgegangen?
- **Rollenbeobachtung**
 - Welche Rollen innerhalb der Teams werden eingenommen?
 - Wie wird die Leitungsrolle angefragt?
 - Sind Rollendifusionen erkennbar?
- **Visualisierung**
 - Welche Medien werden benutzt?
 - Wird in der Besprechung für alle visualisiert?
 - Ist der Raum für Visualisierung vorbereitet?
- **Beteiligung der Teammitglieder**
 - Welche Mitglieder im Team sind wie beteiligt?
 - Wie werden Mitgl. in Diskussion eingebunden?
- **Entscheidungsfindung**
 - Gibt es besondere Regeln für die Entscheidungsfindung?
 - Werden Entscheidungen getroffen?
 - Wer im wesentlichen trifft die Entscheidungen?
- **Störungen**
 - Wie sehen die Störungen aus?
 - Werden Störungen aktiv eliminiert?
 - Wie gehen d. Teamleiter m. den Störungen um?
- **Teamleitung**
 - Wie gestaltet der Teamleiter Sitzungen
 - Wie geht er mit Störungen um?
 - Wie bindet er Teammitglieder ein?
 - Wie steuert er die Gespräche?

Bitte diskutieren Sie und treffen Sie Vereinbarungen, wie Sie künftig miteinander zusammenarbeiten möchten. Dies kann folgende Aspekte einschließen:

- *Ihre Werte*
- *Ihr Verhalten*
- *Was Sie irritiert*
- *Wie Sie mit sensiblen Dingen umgehen wollen*
- *Worüber Sie Feedback bzw. kein Feedback haben wollen*
- *Wie Sie mit internen Konflikten umgehen möchten*
- *Wie Sie Fortschritt in Ihrem Team identifizieren wollen*

Bitte dokumentieren Sie das Teamergebnis in geeigneter Form!

- ✦ **Spontaneität und Offenheit vor
Höflichkeit und Taktik**
- ✦ **Nichts (Vertrauliches) verlässt den Raum**
- ✦ **Wir müssen uns nicht immer einig werden**
- ✦ **Störungen haben Vorrang**
- ✦ **Gemeinsame Verantwortungsübernahme für den
Arbeitsprozess und das -ergebnis**



- **Teamfeedback zur Qualitätssicherung**
- **Methoden des Teamfeedbacks**
- **Aufbau der Lernkurve im Team**
- **Teamerlebnisse schaffen**

- Das Feedback wird als abschließender Punkt der Projektsitzung vom Moderator durchgeführt
- Jeder Teilnehmer gibt je 1 kurzes Statement zu den Fragen
 --> Was fand ich im Verlauf der Besprechung besonders positiv?
 --> Was hätte im Verlauf der Besprechung anders laufen sollen?
- Der Moderator hält die Statements auf Flip/Metaplan nach folgendem Schema fest:

+	↗
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

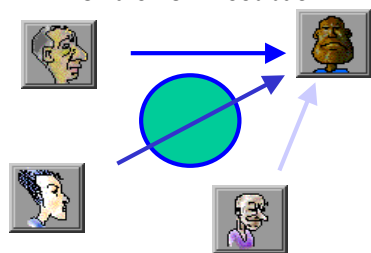
Methoden des Teamfeedbacks

Spontane Metakommunikation

Eins zu eins - Feedback

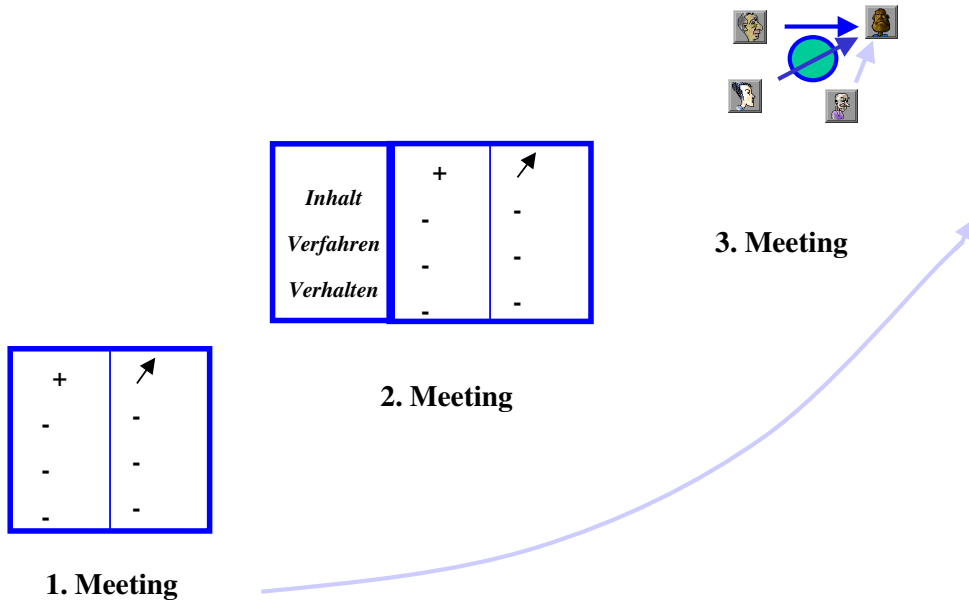
Strukturiertes Gruppenfeedback (I)

Strukturiertes Gruppenfeedback (II)



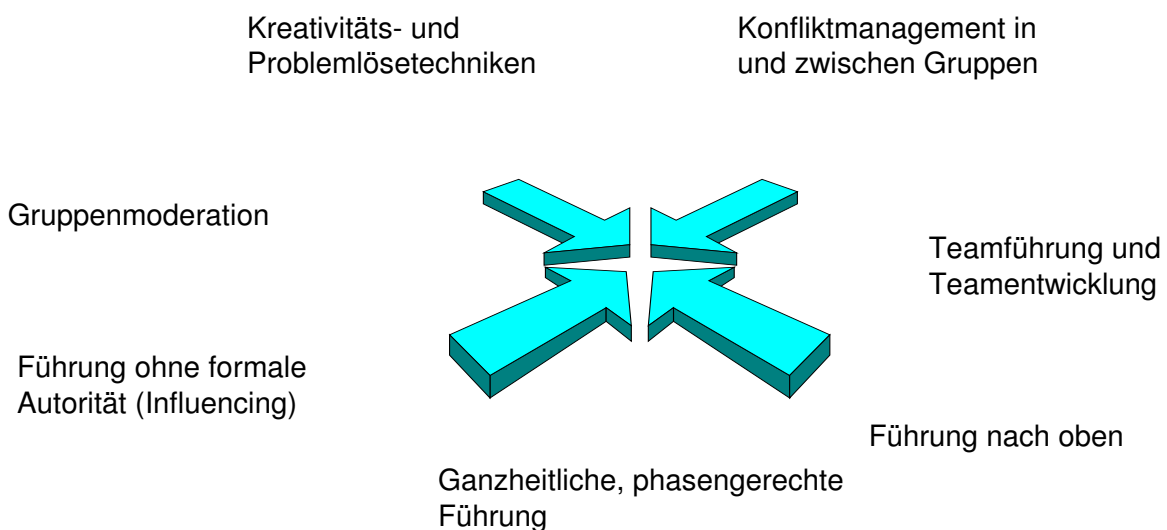
+	↗
-	-
-	-
-	-
-	-

	+	↗
<i>Inhalt</i>	-	-
<i>Verfahren</i>	-	-
<i>Verhalten</i>	-	-
	-	-



Übersicht:

- Führung ohne formale Autorität (Influencing)
- Ganzheitliche, phasengerechte Steuerung
- Führung nach oben



“This new kind of business hero... must learn to operate without the might of the hierarchy behind him. The crutch of authority must be thrown away and replaced by their own ability to make relationships, use influence and work with others to achieve results.”

*Rosabeth Moss Kanter
from 'When Giants Learn to Dance'*

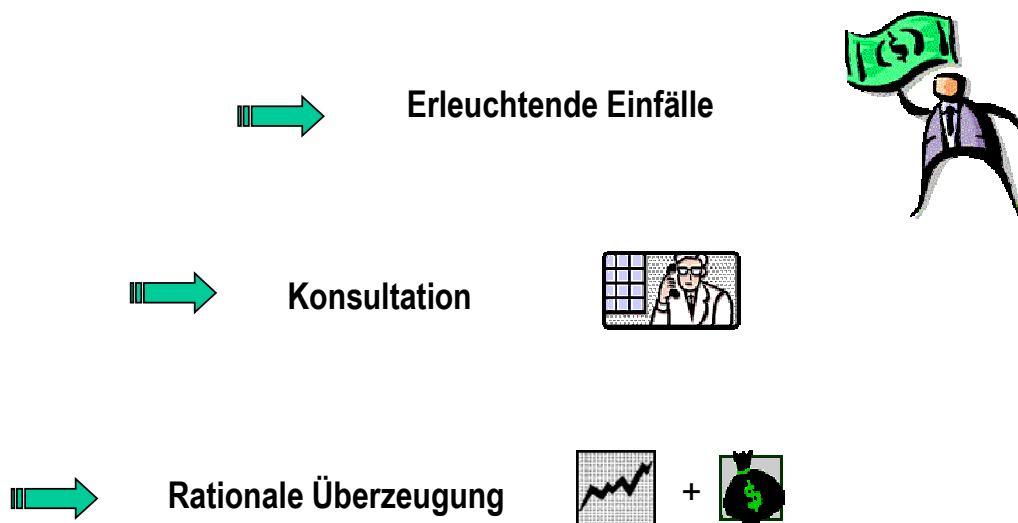
Beeinflussen ist ein aktiver Prozess, bei dem eine Person oder eine Gruppe die

Einstellungen oder Verhaltensweisen

von anderen Personen oder Gruppen beeinflussen, indem sie ihre Verhaltensweisen und ihren Kommunikationsstil anpassen, um

*Zustimmung zu und Unterstützung für
eigene Ideen und Aktionen*

zu gewinnen.



Einfluss gewinnen durch rationale Überzeugung



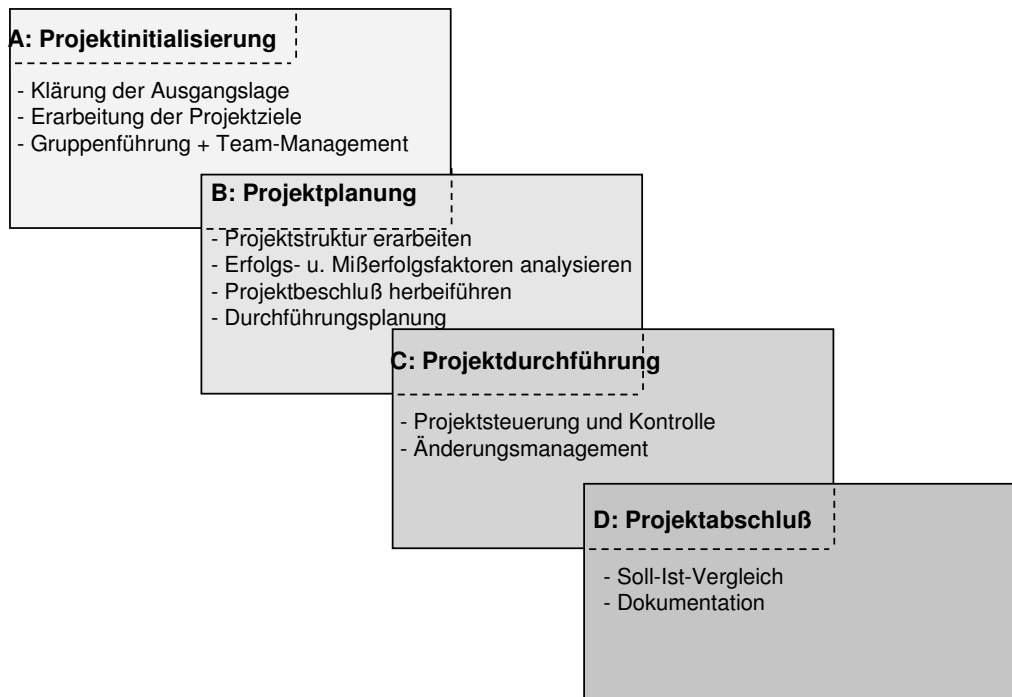
- Erläutern Sie den (Hinter-)Grund z. B. für eine Anfrage, einen Vorschlag oder eine Bitte
- Erläutern Sie, wie die betreffende Person von Ihrem Vorschlag profitieren würde
- Liefern Sie Belege, daß Ihr Vorschlag machbar und durchführbar ist
- Erläutern Sie, warum Ihr Vorschlag besser ist als andere
- Erklären Sie, wie Sie mit Problemen oder mit Bedenken umgehen würden



- **Fragen Sie nach Vorschlägen, wie ein vorläufiger Vorschlag verbessert werden kann**
- **Zeigen Sie Ihr Ziel auf und fragen Sie die Person, die Ihnen helfen kann, dieses zu erreichen**
- **Beziehen Sie die Person in die Planung der Zielerreichung ein**
- **Nehmen Sie die Bedenken und Vorschläge der Person ernst**



- **Appellieren Sie an die Ideale und Werte der Personen**
- **Beziehen Sie die Anfrage auf das Selbstbild der Personen**
- **Beziehen Sie die Anfrage auf eine klare und ansprechende Vision**
- **Benutzen Sie einen dramatischen, ausdrucksvollen Gesprächsstil**
- **Benutzen Sie eine positive, optimistische Sprache**



Die „Zehn Gebote“ des intrapreneurischen Mitarbeiters

1. Komme jeden Tag mit der Bereitschaft zur Arbeit, gefeuert zu werden.
2. Umgehe alle Anordnungen, die deinen Traum stoppen können.
3. Misstrauem allem, was als „Dringend“ an Dich herangetragen wird und frage Deinen Boss, wie lange das Dringende schon in der Schublade lag.
4. Denke daran, es ist leichter, um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis.
5. Halte ‚Plan B‘ immer in Deiner Tasche bereit.
6. Arbeite solange es geht im Untergrund - eine zu frühe Publizität könnte das Immunsystem des Unternehmens mobilisieren.
7. Wette nie in einem Rennen, wenn du nicht selbst darin mitläufst.
8. Finde Leute, die dir helfen.
9. Bleibe deinen Zielen treu, aber sei realistisch in Bezug auf die Möglichkeiten, diese zu erreichen.
10. Halte Deine Sponsoren in Ehren.



Warum Teamarbeit scheitern kann/1

(1) Gruppendruck

Es besteht die Tendenz, sich der Mehrheit anzupassen, die keineswegs immer Recht hat. Fehlentscheidungen treten empirischen Analysen zufolge insbesondere dann auf, wenn auf Einigkeit in der Gruppe geachtet wird und die Meinung "andersdenkender" Gruppenmitglieder unterdrückt und nicht ernsthaft diskutiert wird. Minderheitenpositionen sollten demnach strengstens beachtet werden. Zu schnelle Entscheidungen der Gruppe sollten problematisiert werden.

(2) Probleblindheit

Eingefahrene Lösungsstrategien werden bei vorherigem Erfolg in ähnlichen Situationen wieder angewandt, obwohl sich beispielsweise die Rahmenbedingungen geändert haben. Hier ist besonders eine intensive Alternativensuche von der Gruppe anzustreben, so daß ein Mehr an Entscheidungsalternativen ein generalisiertes Entscheidungsverhalten hinterfragen hilft.

(3) Prestige- und Kompetenzzuschreibungen

Die Argumente statushoher Personen sind besonders einflußreich im Bereich des Gruppenentscheidungsprozesses. Dies ist selbst dann gegeben, wenn der Status mit der fachlichen Kompetenz nicht positiv korreliert. Das Team kann sich hiergegen wehren, indem zunächst die Lösungsvorschläge und Alternativen "fach"fremder Gruppenmitglieder durchgesprochen werden.

(4) Einfluß des „Vielredners“

Auch Kompetenz und Redehäufigkeit korrelieren nicht zwangsläufig positiv miteinander, obwohl das viele Reden einer einzelnen Person von den anderen Gruppenmitgliedern subjektiv als Indikator für großes Wissen angesehen wird. Der Effekt schwächt sich ab, je länger die Gruppe zusammenarbeitet. In neuen Gruppen kann als „Spielregel“ eine maximale Redezeitvorgabe sehr hilfreich sein, um alle ausreichend zu Wort kommen zu lassen.

Gefahren in der Teamarbeit:

Warum Teamarbeit scheitern kann/2

(5) Zuhörbereitschaft und -verhalten

Neben dem Finden einer gemeinsamen Sprache sollte das Team es sich zur Aufgabe setzen, aktives Zuhören zu fördern. Dies kann einerseits durch klar strukturiertes Vorgehen und durch eine, auf gegenseitige Rücksichtnahme aufbauende, Gruppenkommunikation geschehen (Ausschalten von Vielrednern und Quergesprächen). Andererseits kann eine Visualisierung einzelner Arbeitsschritte bzw. -ergebnisse durch die Kombination von Auge- und Ohr-Übermittlung eine vergrößerte Aufmerksamkeit und damit eine erhöhte Zuhörbereitschaft erreichen. Das einzelne Teammitglied ist aufgefordert, durch konzentrierte Mitarbeit am Gruppenproblem sein Zuhörverhalten den anderen Teammitgliedern zu signalisieren.

(6) Sprachunterschiede

Oftmals herrschen in Gruppen aufgrund der heterogenen Zusammensetzung "Sprachschwierigkeiten". Spezialisten unterschiedlichster Bereiche kommunizieren mit Fachwörtern ohne Rücksicht auf die Vorbedingungen der anderen Teammitglieder. Verständnisschwierigkeiten, Rückfragen oder "geistiges Abschalten" aus dem Gruppenprozeß sind oftmals die Folge. Das Team sollte sich von vornherein das Finden einer gemeinsamen Sprache zum Ziel setzen. Der Fachmann muß lernen, auch komplizierte Probleme fachfremden Personen durchsichtig zu machen.

(7) Spannungen zwischen Sach- und Beziehungsebene

Werden innerhalb der Gruppe emotionale Spannungen aus der Beziehungsebene auf der Sachebene und sachliche Gegensätze auf der emotionalen Ebene ausgetragen, so leidet nicht nur die fachliche Effizienz der Gruppe, sondern auch die emotionale Belastbarkeit einzelner Gruppenmitglieder. Die Entscheidungsfindung gestaltet sich problematisch, da mit "gezinkten" Karten gespielt wird. Erkennt ein Gruppenmitglied diesen Zwiespalt, so könnte es, unabhängig vom aktuellen Gruppengeschehen, mit einer "Störmeldung" um sofortige Aufklärung seines empfundenen Zwiespalts zwischen Sach- und Beziehungsebene bitten. Es sollte die Störung in Form einer sogenannten "Ich-Botschaft" formulieren, d. h. sich nicht hinter eine "Man"-Formulierung verstecken. Es ist zu bedenken, daß sich Gefühle und Denken gegenseitig beeinflussen und somit die Qualität der Sachbeiträge empfindlich gestört werden kann.

Warum Teamarbeit scheitern kann/3

(8) **Risikoschub**

Gruppen wählen bei Entscheidungen meist ein höheres Risikoniveau als Einzelpersonen, da die Verantwortung der Entscheidung bei "der Gruppe" liegt. Die Einzelperson fühlt sich entlastet und reagiert risikofreudig. Jedes Gruppenmitglied sollte sich folglich vor der endgültigen Verabschiedung der Gruppenentscheidung fragen, ob es diese Problemlösung auch alleine getroffen hätte bzw. alleine die Verantwortung übernehmen könnte.

(9) **Externe Faktoren**

Laufende Umstrukturierung im Unternehmen, fehlende Teamkultur, Unklare Unternehmensziele und -strategie können sich als laufende Hemmfaktoren auf die Arbeitseffektivität und negativ auf die Motivation der Gruppenmitglieder auswirken. So können z. B. widersprüchliche Informationen über die Bedeutung eines Projektes für das Unternehmen Irritation im betroffenen Projektteam auslösen.

Literatur

Comelli, G. (1995): „Qualifikation für Gruppenarbeit: Teamentwicklung, USW-Schriften für Führungskräfte“. Bd. 20

Francis, D., „Mehr Erfolg im Team“. Hamburg. 1998.

Kellner, Hedwig, „Die Teamlüge“. Frankfurt a.M. 1997.

Müller, W., „Outdoor Training für Fach- und Führungskräfte“. 2002.

Rahn, H.-J., „Führung von Gruppen“. Heidelberg. 1995.

Weinert, A.B., „Organisationspsychologie“. Weinheim. 1998.