

Teams führen – Was ein gutes Team leistet und wie man es zusammenstellt

Klicken, Lesen, Weitermachen. So einfach geht das.

Rubrik **Lifestyle**
Thema **Teams führen**
Umfang **38 Seiten**
eBook **00970**

In diesem eBook erfahren Sie, was eine bloße Gruppe von einem leistungsfähigen Team unterscheidet, wie ein Team zu Spitzenleistungen befähigt wird und wie man ein Team konsequent zum Spitzenteam entwickelt.



Teams führen – Was ein gutes Team leistet und wie man es zusammenstellt

eload24 AG
Sonnenhof 3
CH-8808 Pfäffikon SZ

info@eload24.com
www.eload24.com

Copyright © 2009 eload24 AG
(C) 2009 Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG
Alle Rechte vorbehalten.

Trotz sorgfältigen Lektorats können sich Fehler einschleichen. Autoren und Verlag sind deshalb dankbar für Anregungen und Hinweise. Jegliche Haftung für Folgen, die auf unvollständige oder fehlerhafte Angaben zurückzuführen sind, ist jedoch ausgeschlossen.

Coverfoto: © nyul - iStockphoto

Inhalt

Teams führen – Was ein gutes Team leistet und wie man es zusammenstellt...	3
Spitzenleistungen durch Teamentwicklung	4
Eine Gruppe macht noch kein Team	4
Was führt zu Spitzenleistungen im Team?	8
In drei Schritten zum Spitzenteam	9
So werden Gruppen zu Teams	9
Das Team zusammenstellen	12
Wie ein Team gebildet wird	12
Wie man den richtigen Teamleiter auswählt	13
Was muss ein Teamleiter leisten?	14
Welches Profil braucht ein Teamleiter?	22
Prüfen Sie Ihre Kompetenz	22
Gibt es die ideale Teamgröße?	24
Was tun, wenn die Teamgröße nicht stimmt?	26
Auf den richtigen Teammix kommt es an	27
Prüfen Sie die fachliche Qualifikation	27
Checken Sie die Persönlichkeitsprofile	29
Testen Sie die Teamfähigkeit	33
Vorsicht vor Laumännern und Heckenschützen	35
Anhang	38
Literatur	38

Teams führen – Was ein gutes Team leistet und wie man es zusammenstellt

In den letzten Jahren haben sich die Unternehmen und Organisationen gewandelt. Was heute zählt, sind nicht mehr Hierarchien, sondern eigenverantwortliche Mitarbeiter, die in selbstständigen Teams Spitzenleistungen erbringen.

Teamfähigkeit und Teamarbeit stehen daher bei den Personalchefs wie bei den Bewerbern hoch im Kurs: Wer neue Mitarbeiter sucht, fragt natürlich zuerst nach der fachlichen Eignung der Kandidaten; dann aber steht schon die Teamfähigkeit ganz oben an. Wer sich auf Stellensuche begibt, erhofft sich natürlich eine interessante und gut bezahlte Aufgabe. Ebenso wichtig ist den meisten, Teil eines erfolgreichen Teams zu werden.

Diese eBookreihe soll vor allem Teamleitern und Führungskräften, aber auch Teammitgliedern zeigen, warum Teambildung und Teamentwicklung wichtig sind. Das vorliegende erste eBook erklärt, worin die Stärken eines guten Teams liegen und wie man es zusammenstellt. Das zweite eBook widmet sich der Organisation innerhalb des Teams, und das dritte eBook, das umfangreichste der Reihe, führt ein in die genaue Arbeitsweise, außerdem geht es auf Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Mitarbeitertypen ein und zeigt, wie man jeden seinen Fähigkeiten entsprechend gewinnbringend fürs gesamte Team einsetzen kann.

Spitzenleistungen durch Teamentwicklung

Starke Teams meistern Extremsituationen. Doch wie wird aus einem Team ein Spitzen-team?

In diesem Abschnitt erfahren Sie:

- was eine bloße Gruppe von einem leistungsfähigen Team unterscheidet
- wie ein Team zu Spitzenleistungen befähigt wird
- wie man ein Team konsequent zum Spitzenteam entwickelt

Eine Gruppe macht noch kein Team

Viele haben schon erlebt, dass die Arbeit in einer Gruppe recht mühselig und wenig fruchtbar sein kann. Der zähe Prozess und der mangelnde Erfolg führen nicht selten dazu, dass eine Gruppe schon auseinanderfällt, noch bevor die Chance genutzt wurde, ein leistungsstarkes Team zu entwickeln.

Beispiel: Eine Projektgruppe tritt zusammen

In einem Unternehmen beschließt die Geschäftsführung, eine Projektgruppe mit der Aufgabe zu betrauen, Vorschläge zur Verbesserung der Kommunikation und der Abläufe zwischen den einzelnen Abteilungen zu erarbeiten. Die Abteilungen Einkauf, Produktion, Marketing und Vertrieb,

Personal und Recht, Organisation und DV, Rechnungswesen und Controlling werden gebeten, jeweils eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter in die Projektgruppe zu entsenden. Nach drei unbefriedigend verlaufenen Sitzungen mit zähen Debatten zur Tagesordnung, Profilierungskämpfen und nichtigen Streitereien fragt sich der Projektleiter, was schief gelaufen ist.

Die Ursachen, warum Teams scheitern, sind häufig:

- Die Gruppenmitglieder vertreten die Interessen ihrer Abteilungen und nicht die der Projektgruppe.
- Trotz mehrfachen Bemühens ist es nicht geglückt, eine klare gemeinsame Zielsetzung für das Projekt zu finden. Einzelne verfolgen eigene Ziele.

- Einige Gruppenmitglieder empfinden die Teilnahme als Belastung. Sie argumentieren, ihre Hauptaufgaben seien wichtiger und auch andere Gruppen würden sie fordern.
- Verabredete Zeiten und Abmachungen werden nicht von allen eingehalten. Einzelne Teilnehmer lassen sich entschuldigen, kommen zu spät oder gehen früher und erfüllen ihre Aufgaben nur teilweise oder gar nicht.
- Unter einigen Gruppenmitgliedern wird offen oder verdeckt ein persönlicher Konkurrenzkampf geführt.
- Man checkt sich gegenseitig ab. Es wird wenig offen miteinander gesprochen.
- Die Mitglieder zeigen wenig Loyalität zur Gruppe.

Dies macht bereits deutlich, was zu tun ist, um aus einer zusammengewürfelten Gruppe

ein effizientes und effektives Team zu machen. Es geht darum,

- die Interessen der Gruppe zu harmonisieren,
- klare und von jedem akzeptierte Teamziele zu definieren,
- der Arbeit in diesem Team Priorität gegenüber anderen Verpflichtungen zu verleihen,
- die Verbindlichkeit von Termin- und Aufgabenabsprachen zu erhöhen,
- die internen Konkurrenzkämpfe zu beenden,
- die interne Kommunikation zu verbessern,
- die Gruppenloyalität zu erhöhen.

Damit sind schon wesentliche Merkmale benannt, an denen man leistungsfähige Teams von kaum entwickelten und leistungsschwachen Gruppen unterscheiden kann.

Auf dem Weg von einer Gruppe zu einem Hochleistungsteam kommt es also vor allem darauf an,

- zielorientiert, mit verbindlichen organisatorischen Absprachen zusammenzuarbeiten,
- Vertrauen und Loyalität im Team aufzubauen.

Das allein reicht aber noch nicht, um wirklich zu Spitzenleistungen zu kommen.

Unterschiede zwischen Gruppe und Team

Merkmale	Gruppe	Hochleistungsteam
Wo liegen die Interessen?	Die meisten verfolgen eigene Interessen.	Alle ziehen an einem Strang.
Welche Ziele gibt es?	Es werden unterschiedliche Ziele verfolgt.	Alle verfolgen dasselbe Ziel.
Was hat Priorität?	Die Zugehörigkeit zur Gruppe ist nachrangig.	Die Zugehörigkeit zum Team hat erste Priorität.
Wie ist die Organisation?	Die Organisation ist locker und unverbindlich.	Die Organisation ist straff und verbindlich.
Wie ist die Motivation?	Die Motivation kommt von außen (man muss).	Die Motivation kommt von innen (man will).
Wer konkurriert mit wem?	Einzelne konkurrieren untereinander.	Die Konkurrenz ist nach außen gerichtet.
Wie wird kommuniziert?	Man kommuniziert teils offen, teils verdeckt.	Man gibt sich offen Information und Feedback.
Wer vertraut wem?	Wenig Vertrauen untereinander und in die Gruppe.	Starkes Vertrauen untereinander und in das Team.

Was führt zu Spitzenleistungen im Team?

Hollywood liebt einsame Helden, aber auch erfolgreiche Teams. Wer kennt sie nicht, die spannenden Filme über Menschen in extremen Ausnahmesituationen: die wenigen Überlebenden eines Flugzeugabsturzes in der Wüste, die eingeschlossenen Passagiere in dem halb gesunkenen Schiff, die Bergleute im verschütteten Stollen. Von Gruppen in solchen Extremsituationen kann man viel lernen – die meisten Merkmale eines erfolgreichen Teams lassen sich daraus ableiten.

Bei Filmen mit Happy End vollziehen zufällig zusammengewürfelte Menschen im Zeitraffer-tempo den Schritt von der Gruppe zum eingeschworenen Team:

- Es gibt nur ein gemeinsames Interesse und ein eindeutiges Ziel – zu überleben.

- Die Gruppe und ihre Ziele haben absolute Priorität.
- Interne Konkurrenzkämpfe unterbleiben.
- Die Kommunikation ist ziel- und zweckorientiert.
- Vertrauen in und Loyalität mit der Gruppe sind gleichbedeutend mit Loyalität sich selbst gegenüber.

Dies sind die wichtigsten Voraussetzungen, um als Team erfolgreich zu sein. Über das Wohl oder Wehe eines Teams entscheidet aber letztlich das Potenzial an Wissen und Können, das die Teammitglieder einbringen, um aus der problematischen Situation herauszukommen. Wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

- Organisation (Ziele und verbindliche Ordnung),
- Qualifikation (Wissen und Können),
- Kooperation (Vertrauen und Loyalität),

dann ist das richtige Synergiepotenzial für ein erfolgreiches Team vorhanden. Die Leistungen der einzelnen Teammitglieder summieren sich nicht einfach nur, die Leistungsfähigkeit der Gruppe wird durch Synergieprozesse potenziert. So werden Spitzenleistungen möglich.

In drei Schritten zum Spitzenteam

Gruppen können zu Hochleistungsteams werden, wenn sie sich in jeder Entwicklungsphase in den Bereichen Organisation, Qualifikation und Kooperation weiterentwickeln. Die Entwicklung in diesen Bereichen lässt sich bewusst steuern – doch wie können Sie als Teamleiter dabei vorgehen?

So werden Gruppen zu Teams

Gruppen durchlaufen zumeist drei Phasen bis sie zu leistungsfähigen Teams geworden sind. Diese Phasen verlaufen nicht strikt geordnet nacheinander, sie können ineinander übergehen oder sich überlappen. Auch wenn die Teamentwicklung schon weit vorangeschritten ist, kann es Rückschläge geben. In jedem Fall muss Ihre Gruppe diese Entwicklungsschritte vollziehen. Die Schrittfolge kann freilich va-

riieren und die Dauer der einzelnen Phasen von Team zu Team verschieden sein.

Die drei Teamentwicklungsphasen

In der 1. Phase „formieren“ Sie Ihr Team. Das kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Ob Sie nun selbst ein Projektteam aus unterschiedlichen Bereichen zusammenstellen oder einen Teamleiter benennen und ihn mit der Zusammenstellung seines Teams beauftragen – es gibt viele Wege zum Erfolg. Teams können sich z. B. auch selbst formieren, indem sie einen Teamleiter aus ihrer Mitte wählen und sich je nach Anforderungen und Teamauftrag neu gruppieren oder umgruppieren.



Von der Formierung eines Teams, seiner Größe und dem, was die Gruppenmitglieder an Fähigkeiten und Verhaltensweisen mitbringen, hängt es ganz entscheidend ab, ob eine Entwicklung zum Team gelingt oder scheitert.

Teams brauchen zu ihrer Entwicklung eine Orientierung. Deshalb müssen Sie in der zweiten Phase konkrete Ziele und Meilensteine auf dem Weg zu den Zielen setzen. In dieser Orientierungsphase werden die Kompetenzen des Teams geklärt und die Teamarbeit organisiert.

Damit die Teamarbeit und die Teamentwicklung richtig losgehen, werden in der dritten Phase, der Aktivierungsphase, die Teampotenziale durch Trainingsmaßnahmen aktiviert.

Der „Reifegrad“ eines Teams und damit auch der Stand seiner Leistungsfähigkeit lassen sich danach bestimmen, in welcher Entwicklungsphase es sich gerade befindet.

Das Drei-Phasen-Modell hilft Ihnen

- zu Beginn der Teamentwicklung den „Reifegrad“ und damit den Leistungsstand einer Gruppe zu bestimmen,

- die Maßnahmen der Teamentwicklung planvoll und systematisch in den drei

Aufgabenfeldern Organisation, Qualifikation und Kooperation zu betreiben.

Phasen, Aufgaben und Maßnahmen der Teamentwicklung

Aufgaben	Phase 1 Formierung	Phase 2 Orientierung	Phase 3 Aktivierung und Stabilisierung
Organisation	Auswahl des Teamleiters; Festlegung der Teamgröße	Aufbau- und Ablauforganisation; Zielvereinbarung	Leistungen erkennen und anerkennen
Qualifikation	Teambildung nach fachlichen und persönlichen Anforderungen und Fähigkeiten		Lernbedarf planen; Lernstilanalyse; Lernpotenziale aktivieren
Kooperation	Teambildung nach Teamfähigkeiten		Teamtraining und Teamcoaching

Das Team zusammenstellen

Teambildung und Teamentwicklung gehen zumeist Hand in Hand. Mit der Zusammenstellung eines Teams mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, Fähigkeiten und Aufgaben stellen Sie die Weichen für die weitere Entwicklung Ihres Teams.

In diesem Abschnitt erfahren Sie:

- wie ein Team gebildet wird
- welche Aufgaben ein Teamleiter hat und welche Kompetenzen er braucht
- welche Teamgröße und Zusammensetzung ideal ist

Wie ein Team gebildet wird

Handlungsfelder	Maßnahmen in der Formierungsphase
Organisation	Teamleiter auswählen; Gruppengröße bestimmen
Qualifikation	Team nach fachlichen und persönlichen Fähigkeiten zusammenstellen
Kooperation	Team nach Kooperationsfähigkeit zusammenstellen

Selten gibt es eine Stunde Null, in der man nach Herzenslust unter einer Vielzahl von Teamkandidaten auswählen und Aufgaben verteilen kann. Wenn Sie sich dafür entscheiden, ein Team zu entwickeln, müssen Sie von den Gegebenheiten ausgehen: Bestehende Gruppenbildungen, fest verteilte Rollen und Aufgaben. Eine begrenzte Anzahl möglicher personeller Alternativen sollten Sie bei der Teambildung mitbedenken.

Ob bestimmte Gruppenkonstellationen schon bestehen oder ob Teams neu zusammengestellt werden, in jedem Fall steht am Beginn der Teamentwicklung die Überlegung: Haben wir den richtigen Mix, bzw. wie schaffen wir uns den richtigen Mix? Es muss geklärt werden,

- wer sich als Teamleiter eignet,
- wie groß das Team sein soll,
- wie das Team zusammengesetzt sein soll.

Wie man den richtigen Teamleiter auswählt

Teams haben Auftraggeber, z. B. Bereichs-, Abteilungs- oder Gruppenleiter, die in der Regel gegenüber dem Team die Führungsverantwortung tragen – auch die disziplinarische. Mehr und mehr setzt sich durch, dass Führungskräfte Coachingaufgaben wahrnehmen, also Teams bilden und weiterentwickeln.

Wenn diese Führungsaufgaben außerhalb des Teams angesiedelt sind, wozu bedarf es dann noch eines Teamleiters und was sind seine Aufgaben? Die Praxis zeigt, dass auch hoch entwickelte Teams, die sehr kooperativ zusammenarbeiten, nicht auf einen Teamleiter verzichten können. Denn wenn sich jeder im Team für alles zuständig fühlt und die Arbeit nicht nach Aufgaben und Fähigkeiten verteilt ist, wird ein Team unproduktiv.

Sowohl für entwickelte Teams als auch für Teams, die erst am Anfang ihres Entwicklungsprozesses stehen, ist es also unverzichtbar, einen geeigneten Teamleiter als „Gleichen unter Gleichen“ zu finden.

Was muss ein Teamleiter leisten?

Zentrale Aufgaben, denen sich ein Teamleiter stellen muss, sind:

- das Team koordinieren,
- das Team moderieren,
- die Teammitglieder beraten,
- Konflikte managen,
- Ergebnisse präsentieren,
- das Team nach außen repräsentieren,
- für das Team verhandeln.

Das Team koordinieren

Wichtigste Aufgabe eines Teamleiters ist, dafür zu sorgen, dass die Arbeit im Team und

die Zusammenarbeit mit anderen Personen, Teams und Organisationen möglichst effektiv verläuft. Innerhalb des Teams heißt das

- die Teamziele zu klären und zu vereinbaren,
- die interne Arbeitsteilung und die Abläufe transparent zu machen und ständig zu verbessern,
- das Zeitbudget einzuhalten und für Termintreue zu sorgen,
- die Abstimmung mit anderen Organisationseinheiten vorzunehmen.

Damit die eigentliche Teamarbeit reibungslos verläuft, muss die Koordinationsaufgabe von einem Teammitglied wahrgenommen werden, das verbindlich in der Form, aber eindeutig in der Sache ist, das Organisationsgeschick besitzt und führen kann, ohne das Team zu dominieren.

Das Team moderieren

Teamarbeit funktioniert nicht nach einem hierarchischen Führungsmodell. Entscheidungen müssen im Konsens erfolgen, sonst droht das Team schnell auseinanderzufallen. Dabei ist die Rolle des Moderators unverzichtbar. Als „Gesprächshelfer“ sorgt ein Moderator dafür, dass

- jeder „ins Spiel“ kommt und seine Meinung sagen kann,
- die Argumente klar herausgearbeitet und abgewogen werden,
- Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Auffassungen klar erkennbar werden,
- Probleme der Kommunikation im Team erkannt und behoben werden,
- in verfahrenen Situationen das Thema vertagt oder an eine Teilgruppe delegiert wird,
- Zwischenergebnisse gesichert werden,

- das Endergebnis dokumentiert und zur weiteren Bearbeitung aufbereitet wird.

Diese Aufgabe fordert ganz bestimmte Fähigkeiten. Prüfen Sie deshalb, ob der gewählte Teamleiter

- sich selbst aus der Sachdiskussion vorübergehend herausnehmen und sich auf das Prozessgeschehen konzentrieren kann,
- zur „Meta-Kommunikation“ fähig ist, d. h. ob er Beziehungs- und Verständigungsprobleme im Team ansprechen und vermitteln kann,
- mit Hilfe von Visualisierungstechniken (Flipchart, Kartenabfrage an der Pinnwand usw.) den Moderationsprozess unterstützen kann.

Teammitglieder beraten

Ein Teamleiter muss immer dann als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, wenn ein Teammitglied den Wunsch hat, ein Thema nicht im Gesamtteam zu erörtern. Ein Teammitglied will z. B. darüber sprechen, wie ein fachliches Problem zu lösen ist, wie eine bestimmte Aufgabe am besten anzugehen ist oder auch nur wie es sich im Team sieht und gesehen wird. Die Beratung ist also auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich:

Geht es um Fachfragen, kann der Teamleiter sein Know-how einbringen oder aber Wege aufzeigen, wo man sich das Wissen beschaffen kann. Der Teamleiter muss also auch selbst über ausreichend Fachwissen verfügen, um von den Teammitgliedern akzeptiert zu werden. Wichtiger aber noch ist ein Querschnittwissen, das es ihm möglich macht, Zusammenhänge aufzuzeigen und das er-

forderliche Know-how zu beschaffen, um die Probleme zu lösen.

Geht es um Verfahrensfragen, also darum wie ein Problem bearbeitet werden soll, ist der Teamleiter gefordert, mit dem Partner Möglichkeiten zu erörtern und Alternativen abzuwägen. Der Teamleiter sollte dazu ausreichende Kenntnisse über Arbeits- und Projektmethodik haben und über fachliches Methodenwissen verfügen, z. B. über die Anwendung bestimmter statistischer Verfahren.

Geht es um Beziehungsprobleme im Team, muss der Teamleiter vor allem zuhören und nachfragen, um die Sichtweise des Teammitglieds zu erkunden. Er sollte rasch erkennen, ob das Problem unter „vier Augen“ gelöst werden kann oder ob das ganze Team einbezogen werden muss. Hier sind Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen erforderlich. Andererseits muss ein Teamleiter, nachdem

das Problem hinreichend geklärt ist, durchaus direktiv auf eine Problemlösung drängen – entweder durch eine Entscheidung des Teammitglieds oder des ganzen Teams.

Konflikte im Team managen

Teamarbeit und Teamentwicklung gehen nie ohne Konflikte und Reibungsverluste ab. In den einzelnen Phasen der Teamentwicklung gibt es typische Konflikte, die wie Meilensteine den Entwicklungsprozess markieren. Die typischen Konflikte treten meist sowohl auf der Sachebene wie auf der Beziehungsebene auf:

- auf der Sachebene,
 - weil man sich über die gemeinsamen Ziele nicht klar wird,
 - weil man Ziele verfolgt, die sich widersprechen bzw. miteinander konkurrieren,
 - weil man sich über Termine, die Vorgehensweise und die Methoden nicht einigen kann,

- auf der Beziehungsebene,
 - weil die Rollenverteilung untereinander noch nicht klar ist,
 - weil die Beziehung zwischen Teamleiter und Team noch nicht eingespielt ist,
 - weil zwischen den Teampartnern „chemische Prozesse“ ablaufen, noch ohne Ergebnis.

In der Praxis werden Sie freilich feststellen, dass sich die dynamischen Prozesse in einem Team meist nicht so leicht in Sach- oder Beziehungskonflikte trennen lassen. Hinter einer vermeintlich sachbezogenen Auseinandersetzung verbergen sich meist Positions- und „Revierkämpfe“. Der scheinbar offensichtliche Wettbewerb zweier Teammitglieder, wer den größeren Sachverstand zu einem Thema besitzt, kann im Kern eine Beziehungsstörung zugrunde liegen. Achten Sie deshalb auf die kleinen Signale und versuchen Sie den eigentlichen Grund des Konflikts zu erspüren.

Werden die Konflikte produktiv gemeistert, ist die Gruppe einen Schritt weiter auf ihrem Weg zum erfolgreichen Team.



Konflikte und deren Klärung sind die Hefe zur Entwicklung eines Teams. Werden Konflikte nicht erkannt oder gar unter den Teppich gekehrt, gären sie unterschwellig weiter und ein Scheitern ist vorprogrammiert.

Wann typische Konflikte auftreten

Wollen Sie als Teamleiter erfolgreich sein, müssen Sie aktiv mit Konflikten umgehen können. Dazu müssen Sie wissen, in welchen Phasen der Teamentwicklung welche Konflikte entstehen können und wie man mit ihnen umgeht.

In der Formierungsphase ist noch alles offen. In dieser Phase wird denn auch häufig mit subtilen Waffen um die eigene Stellung

im Team, um Macht und Einfluss gekämpft. Ein allzu vorsichtiges wechselseitiges Abtasten unter den Teammitgliedern kann schnell in eine Teameiszeit münden oder in offene Feindseligkeit umschlagen, wenn Sie nicht eingreifen. Ein im Ton verbindlicher, in der Sache eindeutiger Hinweis darauf, dass Streithähne das Team verlassen müssen, schafft erst einmal eine Atempause, in der die eigene Position und das eigene Verhalten im Team noch einmal überdacht werden können.

In der Orientierungsphase wird es immer dann kritisch, wenn einigen ungeduldigen Teammitgliedern die Definition der Ziele und die Vereinbarung über das weitere Vorgehen zu lang erscheinen, und sie zu Taten drängen. Geben Sie hier nach und brechen Zielfindung und Ablaufplanung ab, rächt sich das später bitter. Hier müssen Sie hartnäckig und energisch bleiben.

Im Verlauf der Aktivierungsphase treten in Teams leicht Ermüdungs- und Sättigungserscheinungen auf: Sich mit sich selbst und der Entwicklung des Teams zu beschäftigen, nagt an der Motivation. Hier muss der Teamleiter ermutigen und ermuntern nach dem Motto „Abschlaffen gilt nicht“.

Teamergebnisse richtig präsentieren

Eine noch so gute Teamarbeit mit noch so guten Ergebnissen kann scheitern, wenn sie nicht richtig verkauft wird. Teamergebnisse – zumal aus der Projektarbeit – müssen immer wieder präsentiert werden, z. B. vor der Geschäftsführung, um Rechenschaft über die geleistete Arbeit abzulegen, vor dem Betriebs- bzw. Personalrat bei einem mitbestimmungspflichtigen Projekt oder vor anderen Teams, um die Abstimmung untereinander zu verbessern.

Dabei kommt es auf die folgenden Fähigkeiten an:

- einen Vortrag überzeugend zu gestalten,
- abstrakte oder komplexe Zusammenhänge mit geeigneten Mitteln (z. B. Overhead-Projektor, Flipchart) zu visualisieren
- diplomatisch zu verhandeln; denn nicht selten sind mit der Präsentation von Teamergebnissen kritische Einwände und Fragen verbunden.

Das Team repräsentieren

Teamleiter wirken nicht nur nach innen, sondern auch nach außen, indem sie ihr Team und seine Arbeit repräsentieren.

Teams stehen innerhalb einer Organisation nicht allzu selten im Wettbewerb untereinander. Hier muss ein Teamleiter durchaus auch hartnäckig die Interessen und Forderungen

seines Teams vertreten können, ohne dabei allerdings das Große und Ganze aus den Augen zu verlieren. Als Teamleiter sollten Sie deshalb in der Lage sein:

- die eigene Teamarbeit zu erläutern und zu präsentieren,
- sachlich und selbstbewusst die Interessen Ihres Teams zu vertreten,
- die eigene Teamarbeit in übergeordneten Zusammenhängen zu verstehen und entsprechend zu handeln.

Für das Team verhandeln

Teams handeln letztlich immer im Auftrag und nicht isoliert in einem Vakuum. Es muss also auch immer wieder mit den Auftraggebern verhandelt werden. Nicht nur Ressourcen wie Zeit und Geld müssen für das Team angemessen ausgehandelt werden, oft geht es auch um seine Ziele und Aufgaben.

Bei Projekten kommt noch dazu, dass die Hilfe Dritter eingefordert werden muss, angefangen mit der erforderlichen DV-Unterstützung bis hin zur Beratung in Rechtsangelegenheiten.

Gefragt sind also verhandlungstechnisch erfahrene „knallharte Softies“, die

- mit Einwänden und Kritik souverän umgehen und ergebnisorientiert verhandeln können,
- diplomatisches Geschick besitzen, also freundlich im Verhalten, aber hart in der Sache bleiben,
- kompromissfähig sind, ohne Terrain zu verschenken,
- Konflikte mit dem Auftraggeber und anderen Bereichen produktiv bewältigen können.

Checkliste: Anforderungen an den Teamleiter

Aufgaben	Anforderungen	Fähigkeiten
Koordinieren	Ziele vereinbaren; Ablauf organisieren; Zeitbudget überwachen; Außenkontakte abstimmen	Verzicht auf Dominanz; verbindlich, aber hartnäckig
Moderieren	Alle ins Spiel bringen; Argumente herausarbeiten; Moderationstechnik beherrschen; Störungen erkennen; Konsens herstellen	Visualisieren; Beziehungsstörungen erkennen und beheben
Beraten	Fach- und Methodenfragen klären; Beziehungsprobleme klären	In Alternativen denken; nicht-direktive Gesprächsführung
Konflikte managen	Rollenkonflikte im Team erkennen und klären	Die Kommunikation im Team gezielt analysieren
Präsentieren	Die Ergebnisse der Teamarbeit darstellen und „verkaufen“	Visualisieren, z. B. mit Flipchart, Overhead-Technik, Pinnwänden
Repräsentieren	Die eigene Teamarbeit in den Gesamtzusammenhang stellen und Teaminteressen vertreten	Selbstbewusster Auftritt; Balance halten zwischen Team- und Gemeinschaftsinteressen
Verhandeln	Über Aufgaben, Zeit, Geld und personelle Unterstützung verhandeln	Verhandlungsstrategie und -taktik

Welches Profil braucht ein Teamleiter?

Es ist noch kein Meister und kein Teamleiter vom Himmel gefallen: Auch Teamleiter müssen in ihre Aufgaben hineinwachsen. Vieles lässt sich lernen – doch wer bestimmte Fähigkeiten schon mitbringt, wird sich leichter dabei tun. Je mehr der im Folgenden aufgelisteten Kompetenzen Sie sich zuschreiben können, desto besser:

- Soziale Kompetenz, um die Bedürfnisse, Interessen und Spannungen im Team zu erkennen.
- Kontaktfähigkeit, um Zugang zu allen Teammitgliedern zu finden und das Team nach außen zu vertreten.
- Kooperationsfähigkeit, um nach innen und außen eine effiziente Zusammenarbeit zu gewährleisten.

- Integrationsfähigkeit, um das Team zu bilden und zusammenzuhalten.
- Kommunikationsfähigkeit, um Informationen richtig aufzunehmen und präzise weiterzugeben.
- Selbstkontrolle, um das Klima positiv zu gestalten.
- Kommunikationstechniken beherrschen, um überzeugend zu moderieren, zu präsentieren und zu verhandeln.

Prüfen Sie Ihre Kompetenz

Jeder kann an seinem Profil arbeiten und seine Kompetenzen erweitern. Dazu freilich sollte man ein möglichst objektives Bild der eigenen Kompetenzen und Schwächen besitzen. Auf den folgenden Seiten können Sie Ihr persönliches Kompetenzprofil als Teamleiter ermitteln. Benutzen Sie dieses Instrument im Sinne von „Stärken stärken und Schwächen schwächen“.

Zeichnen Sie zunächst Ihr Profil für sich. Bit-
ten Sie dann jemanden, der Sie wirklich gut
kennt, Ihr Profil zu entwerfen und verglei-
chen Sie danach die beiden Profile. Bei Dif-
ferenzen zwischen Selbstbild und Fremdbild
bitten Sie Ihren Partner um ein Gespräch. Je
stärker die Profilausprägung nach rechts ten-
diert, desto mehr eignen Sie sich als Team-
leiter.

Kompetenzbereiche	Profilausprägung schwach ⇨ stark
Soziale Kompetenz	
Erkennen von Problemen und Gefühlen anderer	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Berücksichtigung von Bedürfnissen anderer	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Eigene Wirkung auf andere realistisch einschätzen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Kontaktfähigkeit	
Von sich aus auf andere zugehen, Gespräch suchen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Ziele, Absichten, Methoden offen legen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Anbieten von Beratung	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Anderen Vertrauen entgegenbringen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Kompetenzbereiche	Profilausprägung schwach ⇨ stark
Kooperationsfähigkeit	
Aufgreifen von Meinungen und Ideen anderer	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Bei Schwierigkeiten helfen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Erfolgserlebnisse mit anderen teilen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Integrationsfähigkeit	
Definition von Spielregeln	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Ausrichten unterschiedlicher Interessen auf ein Ziel	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Erkennen von Konflikten, Lösungen anstreben	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Eingehen auf andere, ohne eigene Ideen aufzugeben	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Kommunikationsfähigkeit	
Informationen an andere weitergeben	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Keine wichtigen Informationen zurückhalten	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Zuhören, andere nicht unterbrechen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Sich Zeit nehmen für das Gespräch	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Selbstkontrolle	
Nicht aggressiv reagieren	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Nicht laut werden	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Keine Spannung/Aggression erzeugen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Kompetenzbereiche	Profilausprägung schwach ⇔ stark
Ausgeglichene, vorhersehbare Stimmungslage	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Kommunikationstechniken	
Fähigkeit zu visualisieren	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Fähigkeit zu moderieren	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Repräsentieren und rhetorisch überzeugen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Verhandlungstechniken beherrschen	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Gibt es die ideale Teamgröße?

Ein Team sollte groß genug sein, um eine produktive Vielfalt von Erfahrungen, Wissen und Fertigkeiten zu repräsentieren; es sollte aber auch klein genug sein, um rein praktisch den Austausch von Informationen und Argumenten zwischen allen Beteiligten reibungslos zu ermöglichen. Produktive Teamarbeit lebt u. a. von

- einer klaren, überschaubaren Rollen- und Aufgabenverteilung,
- dem schnellen Informationsaustausch untereinander,
- einem fruchtbaren Für und Wider der Argumente,
- einer zeitlich begrenzten Bearbeitung von Beziehungsproblemen und Konflikten.

Doch wie groß sollte ein Team sein? Ist fünf die richtige Zahl und sind zwölf zu viel für ein

Team? Was sagt die Wissenschaft dazu? Aus der Verhaltensbiologie von Konrad Lorenz ist uns der Begriff der Elfer-Sozietät bekannt. In dieser überschaubaren „Urhorde“, so vermutet Lorenz, konnte jeder jeden noch hören,

sehen, ja auch „riechen“. Das war wichtig, weil man so den Zusammenhalt gegenüber anderen, feindlichen Horden sichern konnte. Und wie sieht es heute aus?

Beispiel: Teamgröße

Die Fußballelf ist das Paradebeispiel für eine „Urhorde“. Vom Torwart über die Verteidiger, die Mittelfeldpositionen bis hin zu den Stürmern sind die Rollen genau verteilt. Hinzu kommt noch der Kapitän der Mannschaft, der darauf achtet, dass jeder seine Rolle wahrnimmt und seinen taktischen Auftrag erfüllt. Fehlt ein Spieler aufgrund einer Verletzung oder einer roten Karte, wird diese offene Flanke vom Gegner meist sehr schnell zum Angriff genutzt.

Eine besondere Rolle spielt die Gruppengröße auch beim Seilziehen zweier Mannschaften gegeneinander. Bis zu einer Gruppengröße von sieben steigt die Kraft einer Mannschaft proportional an, während durch jedes weitere Mannschaftsmitglied die Gruppenstärke nur noch unterproportional anwächst. Ist die Gruppe größer als zwölf, sinkt die Teamleistung sogar. Dann zieht man nicht mehr gleichzeitig an einem Strang und die Reibungsverluste nehmen zu.

Tatsächlich markiert die Zahl ± 7 den Bereich des Grenznutzens für die Produktivität eines Teams. Gruppen mit weniger als fünf Mitgliedern haben ein deutlich geringeres Potenzial, durch Synergien Spitzenleistungen zu erbringen. Teams mit mehr als elf Mitgliedern werden entweder zu Vortragsveranstaltungen oder zerfallen in Untergruppen. Der Informationsaustausch und die Dynamik des gesamten Geschehens werden unüberschaubar. Entsprechend rapide nimmt die Produktivität ab.

Was tun, wenn die Teamgröße nicht stimmt?

Wenn Sie feststellen, dass Ihr Team zu groß ist, versuchen Sie es zu teilen. Achten Sie jedoch dann darauf, dass sich die beiden Teams immer wieder zu einem Informations- und Erfahrungsaustausch zusammensetzen.

Sonst besteht die Gefahr, dass gewachsene Bindungen und Synergiepotenziale verloren gehen.

Sollte Ihr Team dagegen zu klein sein, um die Leistung zu steigern, gilt ausnahmsweise der Satz: kleckern statt klotzen. Schon ein neues Teammitglied verändert die gesamte Gruppendynamik und wirkt manchmal Wunder – im Positiven wie allerdings auch im Negativen. Geben Sie dem Team Zeit, das neue Mitglied zu integrieren. Beobachten Sie den Gruppenprozess und messen Sie den Output. Entscheiden Sie erst danach, ob das Team weiter vergrößert werden soll oder nicht. Für die praktische Teamarbeit helfen folgende Kontrollfragen, um festzustellen, ob die richtige Teamgröße gegeben ist, bzw. welcher Handlungsbedarf sich stellt. Sie sollten möglichst alle Fragen mit „Ja“ beantworten können:

Checkliste: Teamgröße Ja Nein

Kann sich das Team regelmäßig und ohne zu großen Koordinierungsaufwand versammeln?	☐	☐
Ist allen die Rollen- und Aufgabenverteilung im Team bekannt?	☐	☐
Haben alle Teammitglieder die Chance, zu Wort zu kommen?	☐	☐
Beteiligen sich alle Teammitglieder aktiv, so dass Vielredner keine Chance haben und die anderen auch nicht in Konsum-enthaltung verharren?	☐	☐
Gibt es „echte“ Teambesprechungen und nicht bloß Zweier- und Dreiergespräche?	☐	☐
Gehen vom Team neue Impulse aus?	☐	☐
Hat das Team Dynamik und sitzt seine Stunden nicht nur ab?	☐	☐

Auf den richtigen Teammix kommt es an

Wichtige Voraussetzung für die Entwicklung eines Teams zur Spitzenleistung ist der richtige Mix. Drei Faktoren sind bei der Auswahl der Teammitglieder zu beachten:

- die fachliche Qualifikation,
- die Persönlichkeitsprofile und
- die Teamfähigkeit.

All diese Faktoren sind für ein erfolgreiches Team wichtig. Achten Sie also darauf, dass kein Bereich in Ihrem Team zu kurz kommt.

Prüfen Sie die fachliche Qualifikation

Die Unterschiede zwischen den Anforderungen an die Mitglieder von Teams sind immens. Denken Sie z. B. an ein Sportteam – dort sind körperliche und spielerisch-taktische

Fähigkeiten gefragt, an ein Forschungsteam mit methodischen und fachwissenschaftlichen Anforderungen oder an ein Bauteam im Ausland, das nicht nur bautechnische und handwerkliche Fähigkeiten braucht, sondern ebenso interkulturelles Verständnis und Fremdsprachenkenntnisse.

Wissen & Fertigkeiten	Anforderungen	Ist-Profil
	Niedrig/Mittel/Hoch	Niedrig/Mitte/Hoch
Allgemeines Fachwissen	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Fachliches Spezialwissen	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Wissen aus anderen Fachgebieten	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Fertigkeiten, z. B.		
– DV-Anwendungen	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
– statistische Verfahren	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
– technische Verfahren	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐
Sprachkenntnisse	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐

Die fachlichen Anforderungen sind also abhängig von der konkreten Aufgabe des jeweiligen Teams. Vor der eigentlichen Team-

bildung sollten deshalb die fachlichen Anforderungen, die mit der Aufgabe verbunden sind, zusammengestellt werden. Sie schaffen sich damit die Basis, die Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder mit den geforderten Fachkenntnissen abzugleichen und können so den Bedarf an fachlicher Teamentwicklung ermitteln.

Als Instrument zum Vergleich von fachlichen Anforderungen und fachlichen Ist-Profilen können Sie die folgende Checkliste nutzen.

Bei der Zusammensetzung eines Teams sollten Sie darauf achten, dass sich möglichst alle Teammitglieder auf einem vergleichbaren fachlichen Leistungsniveau bewegen. Das ist gerade zu Beginn der Teamentwicklung jedoch häufig nicht der Fall. Hoffnungsträger sind dann vor allem die Teammitglieder, die zwar die Leistungsvoraussetzungen noch nicht ganz erfüllen, sich aber durch ihre Motivation und

Lernbereitschaft auszeichnen. Denn Teamentwicklung ist vor allem auch ein Lernprozess.

Checken Sie die Persönlichkeitsprofile

Vor der Anwendung von „Schablonen“ und „Schubladen“ beim Umgang mit Menschen wird häufig gewarnt. Gleichwohl brauchen wir im Alltag solche Schablonen, um uns überhaupt zurechtzufinden. Jeder von uns hat seine eigene Wirklichkeit, in der Personen und Zusammenhänge interpretiert werden. Es kommt also darauf an, solche „Schubladen“ so zu nutzen, dass wir Tendenzen erkennen, mit denen wir arbeiten können, ohne unsere Mitmenschen ein für allemal in eine „Schublade“ zu stecken, aus der es kein Entrinnen mehr gibt.

Bei der Teambildung ist es wichtig, dass wir unsere Wahrnehmungen und Interpretationen bis zu einem gewissen Grad untereinander abgleichen und uns um ein gemeinsames

Verständnis von Personen und deren Handlungsweise bemühen. Die folgende Typologie von Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensmustern soll Sie dabei unterstützen. Sie können unterscheiden, zwischen

- stark außenorientierten und personenbezogenen „Botschaftern“, die es verstehen, schnell Kontakt aufzunehmen und Dinge zu verkaufen;
- stark außenorientierten und sachbezogenen „Machern“, die vorausschauend denken und planen und Risiko und Wettbewerb nicht scheuen;
- eher binnenorientierten und personenbezogenen „Moderatoren“, die reflektiert und einfühlsam Entwicklungen voranbringen können;
- eher binnenorientierten und sachbezogenen „Experten“, die auch projektbezogen und kenntnisreich im Detail innovativ nach Lösungen und Ergebnissen suchen.

Wie können Sie die Typologie nutzen?

Auf den ersten Blick mag es so aussehen, als würden „Moderatoren“ und „Experten“ die Idealbesetzung für ein Team darstellen. Doch Vorsicht: Gebraucht werden auch Teammitglieder, die die Gruppe anspornen und strategisch planvoll beeinflussen können, und Teammitglieder, die das Team und dessen Ergebnisse „verkaufen“ können. Mit anderen Worten, alle Persönlichkeiten sind gefragt.



In einer Typologie wird systematisch voneinander abgegrenzt, was in Wirklichkeit sanft ineinander übergeht.

Jeder Typ wird auch Merkmale der anderen drei Typen haben. Je nach Situation können die Rollen auch getauscht werden: der „Macher“ moderiert eine Gruppe, der „Experte“ repräsentiert ein Team, der „Botschafter“

engagiert sich bei der Lösung eines Problems usw. Im Großen und Ganzen bleiben wir uns aber treu und gewisse Merkmale unserer Persönlichkeit und unseres Verhaltens sind für jeden von uns charakteristisch.

Persönlichkeits- und Verhaltens-Check

„Botschafter“	„Macher“
Außenorientiert	
Nimmt schnell Kontakt auf; kann positive Bindung herstellen; zeigt/hat Selbstvertrauen; ist wettbewerbsorientiert; kann Situationen gut einschätzen; gewinnt Vertrauen; kann auf Bedürfnisse anderer eingehen; kann überzeugen; Mobilität, Flexibilität; Enthusiasmus; Einfühlungsvermögen; positive Ausstrahlung; kann zuhören; Präsentationsfähigkeit	Setzt Ziele; Macher/Auslöser von Veränderungen; ist fähig, komplexe Situationen schnell und treffsicher einzuschätzen; zeigt Selbstvertrauen; voraus- schauendes Denken und Planen; durchsetzungsfähig; leistungs- orientiert; strategisches Denken; Risikobereitschaft; entscheidungs- freudig; belastbar; ausdauernd; kontaktfähig; wettbewerbsori- entiert
Personen- bezogen	Sach- bezogen
Kann positive Bindung herstellen; ist reflexionsfähig; Einfühlungs- vermögen; Anpassungsfähigkeit an Teams; ist bereit, eigene Interessen zugunsten gemeinsa- mer Ziele zurückzustellen; motiva- tionsfähig; Moderationsfähigkeit; Fähigkeit, Vertrauen zu gewinnen; interessenausgleichend; zeigt Wertschätzung und Anerkennung; ist entwicklungsorientiert	Fachkompetent; ist lösungs- und ergebnisorientiert; logisch-analy- tisches Denken; ausdauernd; hat innovative Ideen; arbeitet Ziele aus und findet Wege; projekto- rientierte Kooperationsfähigkeit; Überzeugungskraft; befasst sich mit Details; sucht nach verän- derten Perspektiven; hinterfragt kritisch; Präsentationsfähigkeit; ist leistungsorientiert
Binnenorientiert	
„Moderator“	„Experte“

Als Teamcoach oder Teamleiter können Sie auf der Basis dieser Typologie zum einen Teammitglieder gezielt aussuchen. Zum anderen haben Sie die Möglichkeit, schon bestehende Gruppen unter dem Aspekt der Persönlichkeitsprofile zu analysieren.

Stärken und Schwächen verschiedener Persönlichkeitsprofile

Persönlichkeitsprofil	Stärken im Team	Schwächen im Team
„Botschafter“	Stellt schnell Kontakt im Team her und für das Team nach außen; reißt mit und ist flexibel	Begeisterung flaut leicht ab; scheut Detailarbeit; Neigung zum Solospieler
„Macher“	Nimmt Ziele ernst; erkennt Zusammenhänge; arbeitet strategisch, planvoll; spornt an	Wendet sich ab oder wird aggressiv, wenn andere seine Ideen nicht teilen; Neigung zum Autokraten
„Moderator“	Integriert, steuert den Prozess ohne unbedingten Anspruch auf die Führungsrolle	Leistungsanspruch eher schwach; kann das Ziel aus den Augen verlieren; Neigung zum Guru
„Experte“	Geht den Dingen auf den Grund; geht projektorientiert und planvoll vor	„Bohrt tief“, wo es darum geht, „Land zu gewinnen“; Neigung zum „Bastler“

Im Rahmen der Teamentwicklung können Sie die folgende Checkliste in der Orientierungs- bzw. in der Aktivierungs- und Stabilisierungsphase gezielt einsetzen. Jedes Teammitglied schätzt sich selbst und die anderen Teammitglieder danach ein, welcher Typus jeweils dominiert. Anschließend erläutert und begründet jeder jedem, wie er zu seiner

Einschätzung gekommen ist. Dies kann insbesondere dann hilfreich sein, wenn in der Gruppe Rollenkonflikte und Störungen in der Kommunikation entstanden sind.

Checkliste: Persönlichkeitsprofile und Verhaltensmuster

Welches Profil hat der Teamleiter oder soll er haben?	
Welche Persönlichkeitsprofile braucht das Team?	
Sind bei der bisherigen Zusammenstellung des Teams Profile unter- bzw. überrepräsentiert?	
Welche Rollenkonflikte können zwischen den einzelnen Persönlichkeiten entstehen?	
Welche Arbeitsteilung bietet sich aufgrund vorhandener Profile an?	
Gibt es dominante Persönlichkeiten, die das Team sprengen bzw. lähmen können?	

Testen Sie die Teamfähigkeit

Teamfähigkeit ist sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis einer Teamentwicklung. Das klingt paradox. Doch ohne eine Basisfähigkeit, mit anderen Gruppenmitgliedern ergebnisorientiert zusammenzuarbeiten, geht nichts. Bei der Teambildung gilt es also, erst einmal die Anforderungen an die Teamfähigkeit zu benennen. Dann bedarf es sowohl einer kritischen Selbsteinschätzung der Teamkandidaten, als auch der Fremdeinschätzung, ob bzw. inwieweit man diesen Anforderungen entsprechen will und kann.

Wer von sich selbst weiß, dass er diesen Anforderungen nicht entspricht oder entsprechen will, sollte die Finger von der Teamarbeit lassen. Druck von außen anzuwenden oder jemanden gegen seine Überzeugung zur Teamarbeit zu überreden, führt unweigerlich zu Frust auf beiden Seiten.

Wenn Sie bereit sind, den Anforderungen zu entsprechen, kann für Sie der Prozess beginnen, Ihre Kompetenz zur produktiven Teamarbeit weiterzuentwickeln. Wenn Sie in der Phase der Teambildung sind, nutzen Sie den folgenden Anforderungscheck, um sich selbst und andere zu prüfen. Vergleichen Sie dabei die jeweilige Selbst- und Fremdeinschätzung. Das ist der erste Schritt zur Teamentwicklung.

Checkliste: Wie teamfähig sind Sie?

Anforderungen	Selbsteinschätzung					Fremdeinschätzung				
	++	+	0	-	--	++	+	0	-	--
Offen kommunizieren										
Information geben										
Feedback geben										
Ideen aufnehmen										
Wissen einbringen										
Teamziele erarbeiten										
Teamregeln beachten										
Kompromisse eingehen										
Sagen, was man denkt										
Anderen zuhören										
Sich in andere versetzen										
Anderen helfen										
Verlauf mitsteuern										
Flexibel sein										

Wenn sich Ihre Ergebnisse bei selbstkritischer Betrachtung mehr im positiven Bereich befinden und Ihnen andere dies Ergebnis bestätigen, stehen Ihnen alle Türen für erfolgreiche Teamarbeit und Teamentwicklung offen.

Vorsicht vor Laumännern und Heckenschützen

Der Teamarbeit sind dort Grenzen gesetzt, wo es – bei allem guten Willen – an der Teamfähigkeit einzelner Mitglieder mangelt. Gefährlich für die Teambildung und Teamentwicklung wird es dann, wenn einzelne die Teamzugehörigkeit missbrauchen, um eigene Leistungsschwächen zu kaschieren oder persönliche Machtziele zu verfolgen.

Trittbrettfahrer

„Fein, ich mache Teamwork, arbeiten können die anderen!“ Eine solche Haltung kann das Aus für ein Team bedeuten. Seien Sie auf der Hut: Teams dürfen nicht zur Fluchtburg werden, weil die Mitarbeiter

- ihre Leistungsschwäche auf Kosten anderer in der Gruppe verbergen wollen,
- den eigenen, an persönlicher Leistung messbaren Arbeitsplatz fliehen,

- Anerkennung durch geistreiche Auftritte in der Gruppe suchen,
- die Gruppe als emotionale Hängematte nutzen wollen.

Das modische Etikett „Team“ schützt nicht davor, dass Schwachleister, Schaumschläger oder Schmusesucher das Niveau einer Gruppe nach unten ziehen und Gruppen zu kollektiven „Schlechtleistern“ werden.

Spätestens in der zweiten Phase der Teamentwicklung, der Orientierungsphase, wird es ernst für Laumänner. Durch Zielvereinbarungen und persönliche Verantwortlichkeiten entsteht ein Koordinatensystem, in dem auch die individuelle Leistung messbar wird.

Wenn Sie also ein Team zusammenstellen, achten Sie schon in der Formierungsphase darauf, dass Sie Leistungsträger und keine Trittbrettfahrer bekommen. Das gesamte Team wird es Ihnen danken.

Checkliste: Leistungsverhalten

Wie ist das individuelle Leistungsverhalten der zukünftigen Teammitglieder bisher gewesen?	
Haben sie sich schon einmal durch besondere Leistungen hervorgehoben?	
Sind sie in Projekten aktiv gewesen, und wie war ihr persönlicher Anteil am Ergebnis?	
Gibt es Anzeichen dafür, dass sie Leistung und Verantwortung scheuen?	
Gibt es Anzeichen dafür, dass sie von anderen „weggelobt“ und ins Team „hineingelobt“ wurden?	

Nur Einzelkämpfer siegen?

Vorsicht ist auch geboten gegenüber Kandidaten, die sich später als „Wölfe im Schafspelz“ und als „Heckenschützen“ erweisen

können. Mit solchen Verhaltensmustern ist man umso mehr konfrontiert je stärker die jeweiligen Organisationen von Machtkämpfen, Intrigen und persönlichen Eitelkeiten bestimmt werden. Auch wenn in offiziellen Aussagen der Teamgeist beschworen wird und in Leitbildern und Führungsgrundsätzen verankert ist: Die Realität wird letztlich doch durch verdeckte Organisationsspiele geprägt. Dies hat für die Praxis der Teamentwicklung nicht selten Konsequenzen:

- Das obere Management praktiziert untereinander den harten „Nahkampf“. Das vorgelebte Beispiel wird meist durch die jeweiligen Mitarbeiter nach unten weitergegeben.
- Das Prinzip „jeder gegen jeden“ wird offiziell oder inoffiziell zum Leitbild erhoben und entsprechende Karrieren werden als Mythos wach gehalten.
- Mitarbeiter werden als Sprengköpfe und Spione in Teams entsandt.

- Teammitglieder „spielen Team“, nutzen es aber nur zur eigenen Profilierung und dem Verfolgen eigener Interessen.

Gegen eine solchermaßen ausgeprägte Einzelkämpferkultur in Organisationen ist allerdings kaum ein Kraut gewachsen. Hier werden Sie immer auf Trittbrettfahrer und Einzelkämpfer stoßen, die das Team für eigene Zwecke instrumentalisieren. Um Missverständnissen vorzubeugen: Ein Bekenntnis zu Teamentwicklung und Teamarbeit bedeutet nicht, dass damit jeglicher Wettbewerb ausgeschaltet wird oder werden soll. Der Wettbewerb Einzelner um bessere Leistung und um Ansehen und Einfluss, ist eine wichtige Triebfeder auch für die Leistung und den Erfolg einer ganzen Organisation.



Wenn Sie ein Team zusammenstellen, achten Sie darauf, dass die Mitarbeiter aus einem Umfeld kommen, in dem Vertrauen und individu-

elle Leistung etwas gelten. „Gewächse“ einer ausgeprägten „Misstrauensorganisation“ erschweren Teamentwicklung erheblich.

Checkliste: Unternehmenskultur

Kommen die Mitarbeiter aus Organisationen mit wenigen oder sehr vielen Hierarchieebenen?	
Sind die Mitarbeiter gewohnt, eigenständig zu arbeiten oder werden sie stark reglementiert?	
Sind die Mitarbeiter eine flexible, bedarfsgerechte Arbeitszeitgestaltung oder eine strikte Zeiterfassung gewohnt?	
Sind die Mitarbeiter Handlungsfreiheit im Rahmen von Zielvereinbarungen oder Anweisungen gewohnt?	
Sind die Mitarbeiter Offenheit und Feedback oder nur eine verdeckte Kommunikation gewohnt?	

Anhang

Literatur

„Teams führen“, von Rainer Niermeyer, 214
Seiten, 24,95 €, ISBN 978-3-448-09043-7,
Bestell-Nr. 00595

„Das Projektteam“, von Marcus Heidbrink,
180 Seiten, 19,80 €, ISBN 978-3-448-09349-0,
Bestell-Nr. 00112

„Projektmanagement Checkbook“, von René
Sutorius, 208 Seiten, mit CD-ROM, 24,80 €,
ISBN 978-3-448-06815-3, Bestell-Nr. 00232

„Das erste Mal Chef“, von Ralph Frenzel,
174 Seiten, 14,95 €, ISBN 978-3-448-09261-5,
Bestell-Nr. 00610

ratschlag24.com

Das neue Ratgeber-Portal **ratschlag24.com** liefert Ihnen täglich die besten Ratschläge direkt auf Ihren PC.

Viele bekannte Autoren, Fachredakteure und Experten schreiben täglich zu Themen, die Sie wirklich interessieren und für Sie einen echten Nutzen bieten. Zu den Themen zählen Computer, Software, Internet, Gesundheit und Medizin, Finanzen, Ernährung, Lebenshilfe, Lernen und Weiterbildung, Reisen, Verbrauchertipps und viele mehr. Alle diese Ratschläge sind für Sie garantiert kostenlos. Testen Sie jetzt **ratschlag24.com** – Auf diese Ratschläge möchten Sie nie wieder verzichten.

ratschlag24.com ist ein kostenloser Ratgeber-Dienst der eload24 AG
www.eload24.com



Viel guter Rat ab 3 Euro monatlich: Die neuen Flatrate-Modelle von eload24

Das ist ein Wort: Sie bekommen **freien Zugang zu allen eBooks** bei eload24. Sie können alles laden, lesen, ausdrucken, ganz wie es Ihnen beliebt. Eine echte Flatrate eben, ohne Wenn und Aber. Sie werden staunen: Unser Ratgeber-Programm ist groß und wird laufend erweitert.

Der Preisvorteil ist enorm:

24 Monate Flatrate für nur 72,00 € (3,00 € monatlich)

12 Monate Flatrate für nur 48,00 € (4,00 € monatlich)

6 Monate Flatrate für nur 36,00 € (6,00 € monatlich)

Selbst wenn Sie nur zwei eBooks der preiswertesten Kategorie im Monat laden, sparen Sie im Vergleich zum Einzelkauf.

Tausende Kunden haben dieses Angebot schon wahrgenommen, profitieren auch Sie dauerhaft. Wenn Sie nach Ablauf der Flatrate weitermachen wollen, brauchen Sie nichts zu tun: Das Abonnement verlängert sich automatisch. Bis Sie es beenden.

Kaufen Sie jetzt die Flatrate Ihrer Wahl. Schon einige Augenblicke später stehen Ihnen Hunderte toller Ratgeber uneingeschränkt zur Verfügung: Packen Sie mal richtig zu!