



Teamtraining

Mit erfolgreicher Teambildung und
Teamentwicklung zur optimalen Teamarbeit



Inhalte:

Zielsetzung,

Teambildung und –entwicklung,

Kommunikation, Kreativitäts- und Entscheidungstechniken,

Konfliktlösung im Team, Organisation der Teamarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Einführung	4
Was ist ein Team?	5
Wie funktioniert ein Team?	5
Die Vor- und Nachteile der Teamarbeit.....	6
Zusammenfassend kann man sagen:	7
Zielsetzung für Teams.....	8
Wie Sie Teamziele erfolgreich planen und realisieren	10
Zieldefinition	10
Formale Anforderung eines Zieles – die 7 W's	10
Gesteckte Ziele.....	10
Wichtige Grundsätze zur Zielvereinbarung	12
Übungsblatt: Zielsetzung / Zielerreichung	14
Vom Ziel zur Zielvereinbarung (Richtziel – Grobziel – Feinziel).....	15
Richtziel – Grobziel – Feinziel.....	16
Zielmanagement – Zielkontrolle	16
Teambildung	17
Die richtige Größe des Teams	17
Die Teammitglieder.....	18
Checkliste: Fachkompetenz	19
Die Rolle im Team	19
Test zur Bestimmung des persönlichen Profils.....	20
Auswertung - Ergebnis zum Persönlichkeitstest.....	24
Charaktereigenschaften der jeweiligen Teamtypen.....	25
Die handlungsorientierten Team-Typen	25
Die sachorientierten Team-Typen.....	25
Die kommunikationsorientierten Team-Typen	26
Die Teamfähigkeit.....	27
Checkliste zur Teamfähigkeit.....	27
Der Teamleiter	29
Checkliste: Qualitäten die einen Teamleiter ausmachen	32
Die Teamentwicklung.....	33
Die vier Phasen der Teamentwicklung.....	33
1. Forming	34
2. Storming	35
3. Norming.....	36
4. Performing	37
Die richtige Kommunikation für Teams	38
Positive Ausdrucksweise	40
Checkliste: Positive Ausdrucksweise	41
Checkliste: Finden Sie für die nachstehenden Bezeichnungen positive/konstruktive Formulierungen	42
Aktiv Hinhören.....	43
Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung.....	43
Kontrolle und Feedback	44
Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung sind.....	44
Kreativitäts- und Entscheidungstechniken für Teams.....	45
Die Mind-Mapping-Methode.....	45
Grundlagen der Mind-Mapping-Methode	47
Die Grundregeln der Mind-Mapping-Methode.....	49
Vorteile von Mind-Mapping	51
Schwierigkeiten.....	53
Weitere Einsatzmöglichkeiten von Mind-Maps	53
Einsatz von Mind-Mapping bei der Teamarbeit.....	54
Das Brainstorming	54

Der Maßnahmenplan	56
Konfliktlösungen für Teams	57
Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen und Ziele	57
Konflikte aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten	58
Konfliktkultur	60
Entwickeln einer Konfliktkultur	60
Arbeiten Sie Konflikte im Team nach	63
Checkliste zum Konfliktverlauf	64
Organisation der Teamarbeit.....	65
Teammeetings effektiv gestalten	65
Vorlage für eine Einladung zur Teamsitzung.....	68
Die geeignete Sitzordnung für Teambesprechungen	69
Der richtige Besprechungsort.....	69
Der richtige Termin	69
Unterschiedliche Formen der Teamsitzung	71
Tages-Clearing.....	73

EINFÜHRUNG

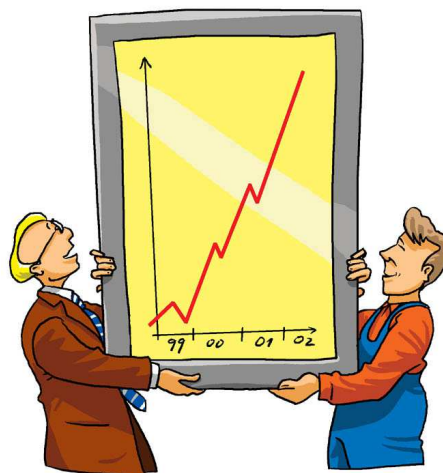
Die Arbeitsorganisation unterliegt einem ständigen Wandel, dem gesellschaftliche und wirtschaftliche Änderungen und Einflüsse zu Grunde liegen. Gerade in den letzten Jahren wurde man mit Begriffen der „New Economy“ geradezu überschüttet. Von A wie „Akquisition and Development“ bis Z wie „Zeitfenster.“

Dieser Wandel wirkt sich natürlich auch auf die Anforderungen an Mitarbeiter und Abteilungen aus. Die Forderung nach Handlungsflexibilität und Handlungsspontaneität brachte neue Formen der Zusammenarbeit auf. Ein Begriff der immer wieder laut wird ist die „Teamarbeit.“

Teamarbeit wird als fachübergreifende Zusammenarbeit immer bedeutender - quer über Hierarchien, Branchen und Kontinente.

Im Gegensatz zu den schwerfälligen und langsamen hierarchischen Strukturen haben Teams entscheidende Vorteile: Sie sind flexible und autonom funktionierende Einheiten, die innovative und kreative Höchstleistungen vollbringen können. Kaum ein Unternehmen verzichtet in einer Stellenanzeige darauf, Teamgeist zu fordern oder im Unternehmensalltag Abteilungen in Teams und Arbeitsgruppen aufzugliedern – doch wer arbeitet im Team und was ist Teamarbeit wirklich?

Teams agieren flexibel, innovativ, kreativ und autonom



Was ist ein Team?

Ein Team ist eine kleine Gruppe mit gleichem Ziel und der Motivation, dieses Ziel gemeinsam zu erreichen. Ein Team setzt sich aus Teammitgliedern zusammen, die sich durch ihre Fähigkeiten und Erfahrungen ergänzen.

Allgemein gesprochen unterscheiden sich Teams von Arbeitsgruppen und Abteilungen durch ihre Struktur, ihre Arbeitsweise und ihr Ziel.

Arbeitsgruppe:

Eine Arbeitsgruppe bearbeitet gemeinsam eine Aufgabe. Verkürzt man zusätzlich durch räumliche Nähe die Kommunikationswege, so gewährleistet man eine effektivere Arbeitsweise. Jedes Mitglied handelt jedoch nach eigenem Ermessen.

Abteilung:

Die letzte und unterste Führungsebene in einem hierarchischen Aufbau mit gemeinsamem Tätigkeitsfeld. Abteilungen sind meistens räumlich zusammengelegt, die Mitarbeiter verfolgen hier jedoch auch ihre eigenen Ziele und handeln nach eigenem Ermessen unter der Führung des Abteilungsleiters.

Wie funktioniert ein Team?

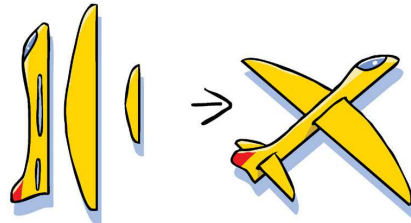
- ein Team verfolgt gemeinsam ein Ziel
- ein Team agiert autonom
- die Teammitglieder ergänzen sich durch ihre Kenntnisse und Spezialgebiete um das gesteckte Ziel erreichen zu können
- ein Team wird durch einen Teamleiter moderiert und geleitet
- Teammitglieder können in mehreren Teams gleichzeitig arbeiten

Unterschiede zwischen „Teams“ und wirklichen Teams



Die Vor- und Nachteile der Teamarbeit

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“
(Christian von Ehrenfels)



Die Vorteile der Teamarbeit liegen klar auf der Hand: Durch ihre Zusammenstellung und durch den verliehenen Handlungsspielraum können Teams schnell reagieren und innovative Ideen und Lösungen schaffen, die ein einzelner Mitarbeiter in dieser Form kaum leisten könnte.

Synergieeffekte (griechisch: Das Zusammenwirken verschiedener Kräfte zu einer gemeinsamen Leistung) werden durch das Bündeln unterschiedlicher Fachkompetenzen auf ein gemeinsames Ziel erreicht.

Die Teamarbeit hat jedoch auch ihre Grenzen. Da selbst ein Team eine gewisse Vorlaufzeit und Erfahrung benötigt, kann es in manchen Situationen einen rascheren Ablauf gewährleisten, sich einer herkömmlichen Arbeitsgemeinschaft zu bedienen.

Weiterhin kann die enge Zusammenarbeit unter einem nicht zu unterschätzenden Leistungsdruck – sowohl dem selbstaufgelegtem als auch dem von außen kommenden – ein enormes Konfliktpotential bei den Teammitgliedern zu Tage fördern.

Teamarbeit und
ihre Grenzen

Sind die Konflikte zu stark oder werden dabei „der Stimmung in der Gruppe wegen“ Kompromisslösungen erzielt, so verliert das Team an Leistungsfähigkeit. Um in einem Team besser zu arbeiten als eine Einzelperson, muss man auch „teamfähig“ sein.

Außerdem fungieren Teams überwiegend autark, d.h. Zwischenziele und Meilensteine werden nicht oder nur selten von der Geschäftsführung überprüft, was ein hohes Verantwortungsbewusstsein der Teammitglieder und vor allem des Teamleiters unabdingbar macht.

Zusammenfassend kann man sagen:

Teams reagieren schnell



Teamentwicklung benötigt Vorlaufzeit

Teams sind innovativ



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

Synergien durch die Gruppe



Gute „Einzelkämpfer“ werden ausgebremst

Pro / Contra der Teamarbeit

ZIELSETZUNG FÜR TEAMS

Ein gutes Team kann auch nur mit konkreten und ausformulierten Zielen Erfolge verzeichnen. Nur wenn jeder im Team das Ziel kennt und gleichermaßen erreichen will, kommt ein gutes Teamwork zustande.

*„Wenn Du ein Schiff bauen willst,
dann trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen,
die Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen,
sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“
(Antoine de Saint-Exupéry, 1900 –1944)*

Das angestrebte Ziel muss zudem noch weitere Kriterien erfüllen, um im Team lösbar zu sein.

Teamaufgaben sind:

- fachübergreifend
- innovativ und erfordern ein hohes Maß an Kreativität
- effektiver durch eine Gruppe, als durch einen einzelnen Mitarbeiter lösbar

Teamaufgaben liegen meist in Bereichen in denen sich verschiedene Abteilungen überschneiden. Es kann sich z.B. um gemeinsame Aufgaben der Verkaufs und Marketingabteilung handeln. Diese Konstellation kann allerdings auch schnell zu Zielkonflikten führen da unterschiedliche Abteilungen auch unterschiedliche Interessen verfolgen. Ein weiterer Grund, warum die Ziele des Teams klar definiert sein müssen.

Teams eignen sich vorwiegend für

- Qualitätsverbesserungsmaßnahmen wie TQM
- Neugestaltung von Organisations- und Arbeitsabläufen
- Erstellung von Absatzstrategien
- Marktstudien
- u. v. m.

Teamarbeit ist
abteilungsübergrei-
fend

Warum Ziele

- ohne Ziele gibt es keinen Plan
- keine Messung von Zielen bewirkt Unzufriedenheit
- der Erfolg wird durch Ziele messbar
- klare Ziele schaffen Identifikation
- das Team kann durch erfolgreiche Zwischenziele motiviert werden
- jeder weiß, was von ihm erwartet wird
- man lernt sich einschätzen und Ideen zu entwickeln
- Ziele ermöglichen Rahmenbedingungen, um Fortschritte festzulegen

Wie Sie Teamziele erfolgreich planen und realisieren

Bei jeder Zielsetzung gibt es bestimmte Vorgehensweisen und gewisse formale Anforderungen, bei deren Einhaltung sich eine erfolgreiche Zielerreichung wesentlich einfacher realisieren lässt. Weiterhin sind die nachfolgenden Erkenntnisse Grundvoraussetzungen, um Zielplantechniken erfolgreich anzuwenden

Zieldefinition

Das Ziel besteht anfänglich aus einer **Idee**, einer **Vision**, die den zukünftigen Zustand kennzeichnet. Es beschreibt ein Ergebnis, welches zu erreichen **wünschenswert, lohnend** oder **notwendig** ist.



Formale Anforderung eines Zieles – die 7 W's

1. **WAS** soll erreicht werden?
2. **WIE VIEL** soll erreicht werden?
3. **WIE** soll das Ziel erreicht werden?
4. **WER** soll das Ziel erreichen?
5. **WANN** soll das Ziel erreicht sein?
6. **WO** soll das Ziel erreicht werden?
7. **WARUM** soll das Ziel erreicht werden?

Gesteckte Ziele

- müssen also formuliert werden.
- Die Gründe müssen genannt werden, **warum** wir sie erreichen wollen und **wie**.

Ziele sind Antreiber jeglichen Handelns, sie sind **Motivatoren**, die den Leistungsgrad unsere Aktivitäten bestimmen. Je **realistischer, klarer** und **eindeutiger** die Ziele formuliert sind, je größer ist die Aussicht, das oder die gesteckten Ziele zu erreichen. Als allgemeiner Grundsatz gilt:

Ein Ziel muss messbar und realistisch sein und schriftlich geplant werden!



Beispiele: **Nicht:**

„Wir werden im Team versuchen den Absatz unserer Produkte zu steigern.“

sondern:

„Als Teamziel wird definiert, den Absatz der Produkte X+Y im 4. Quartal um mindestens 5% zu steigern.“

Nicht:

„Wir sollten versuchen den Arbeitsfluss zwischen Verkauf und Fertigung zu optimieren.“

sondern:

„Wir werden durch gezielte Maßnahmen in der Ablauforganisation die Fertigung der Produkte auf den Verkauf abstimmen um die Retourenquote auf unter 10% zu senken.“

Der häufigste Fehler bei der Zielplanung steht in einer ungenauen und nicht konkreten Formulierung gewünschter Ziele, weshalb der Weg zu diesen Zielen auch nicht gefunden werden kann.

„WER DAS ZIEL NICHT KENNT - DER KANN DEN WEG NICHT FINDEN!“



Wichtige Grundsätze zur Zielvereinbarung

Ziele müssen klar, eindeutig und messbar formuliert sein. Es hilft, bei der Formulierung der Ziele immer einen kontrollierenden Blick auf die **SMART-Kriterien** zu werfen:

Anforderungen an die Zielvereinbarung

- S**pezifisch-konkret → Ist das Ziel hinreichend präzise formuliert?
- M**essbar → Woran kann ich erkennen, dass ich mein Ziel erreicht habe?
- A**kzeptiert und gewollt → Kann ich die Zielerreichung weitgehend selbst beeinflussen?
- R**ealistisch → Ist das Ziel anspruchsvoll, aber auch erreichbar?
- T**erminiert → Sind klare Termine festgelegt?



Spezifisch-konkret:

Es ist also wichtig, erst einmal ein genaues Ziel zu definieren, damit man weiß, WAS, WARUM und WO es erreicht werden soll. Die Zielbestimmung darf aber auch nicht so prägnant sein, dass sie für innovative und kreative (überdachte) Lösungen keinen Platz mehr bietet.

Messbar:

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

Akzeptiert und gewollt:

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

Realistisch:

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

Ziele dürfen weder zu hoch, noch zu tief angesetzt werden. Trotz eines aktivierenden Charakters der Ziele muss das persönliche und sachliche Leistungsvermögen angemessen berücksichtigt werden.

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

Nur bei positiver Leistungsaktivität vermag die Zielerreichung Erfolgserlebnisse zu vermitteln. Hängen die Trauben tatsächlich zu hoch, müssen Sie für eine Anpassung der Ziele und Rahmenbedingungen sorgen.

Terminiert:

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

Übungsblatt: Zielsetzung / Zielerreichung

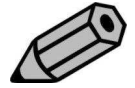
Zieldefinition

Zielkonzeption

Überprüfung auf Realisierbarkeit

Zerlegung in Teilziele

Zielkontrolle



Vom Ziel zur Zielvereinbarung (Richtziel – Grobziel – Feinziel)

Wenn Sie eine Zielvereinbarung treffen wollen, sollten Sie sich vorbereiten. Diese Vorbereitung können Sie bezogen auf unterschiedlichste Zielarten konzentrieren – je nachdem, welche Zielart vordringlich erreicht werden soll.

Es bietet sich folgende Einordnung an:



Mit diesen drei Bereichen sind die wichtigsten Zielarten abgedeckt:

Betriebliche Ziele beziehen sich auf die einzelnen Tätigkeiten und Projekte der jeweiligen Organisationseinheit.

Zusammenarbeitsbezogene Ziele beziehen sich auf die Art und Weise wie die Mitarbeiter untereinander bzw. die Führungskräfte und Mitarbeiter miteinander umgehen.

Mitarbeiterbezogene Ziele beziehen sich auf Fähigkeiten / Unfähigkeiten, Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter.