



Teamentwicklung in der Praxis

**Werkzeugkasten für
Teamentwickler**

synapse-we

Inhaltsverzeichnis

Werkzeugkasten für Teamentwickler

- ✓ Teamentwicklung in der Praxis
- ✓ Checkliste: Positiver und effizienter Arbeitsstil im Team
- ✓ Checkliste: Hilfreiche Regeln für Teamleiter
- ✓ Checkliste: Kommunikationsregeln im Team
- ✓ Checkliste: 12 Fragen zur Funktionsfähigkeit von Gruppen
- ✓ Checkliste: Spielregeln für ein Team
- ✓ Checkliste: Zentrale Aspekte der Teamentwicklung
- ✓ Fragebogen zur Teamentwicklung
- ✓ Checkliste: Fragen zur Entwicklung von Teams
- ✓ Fragebogen: Rückmeldung zum Führungsteam
- ✓ Fragebogen zum Gruppenprozess (in einer konkreten Arbeitssitzung)
- ✓ Fragebogen zum Gruppenprozess

Teamrollen und Teameffektivität

- ✓ Teamrollen und Teameffektivität
- ✓ Niemand ist vollkommen – aber ein Team kann es sein
- ✓ Beschreibung der Teamrollen
- ✓ Fazit zu den Teamrollen
- ✓ Typische Aussagen

Analyse zur Teamrolle

- ✓ Instrument zur Selbst-Einschätzung der Teamrolle
 - ✓ Fragen
 - ✓ Auswertung
 - ✓ Analyse
 - ✓ Interpretation
- synapse-we
-

Teamentwicklung in der Praxis

Im folgenden Abschnitt werden verschiedene Instrumente aus der Praxis der Teamentwicklung dargestellt. Es handelt sich dabei um Checklisten, Fragebögen und Kriterienkataloge, die in Teamtrainings und Teamentwicklungs-Prozessen vielfach eingesetzt wurden.

Sie dienen vor allem dazu, dem jeweils betroffenen Team Hinweise und Ideen zu geben, welche Aspekte bei Ihnen schon sehr positiv ausgeprägt sind und wo es noch Optimierungsbedarf gibt. Der Nutzen der Instrumente liegt vor allem darin, den Horizont der Beteiligten zu weiten und die Aufmerksamkeit auf Aspekte zu lenken, die bisher wenig oder keine Berücksichtigung fanden.

Wir verzichten darauf, Tests zu veröffentlichen, die ein Team in ein vorgefertigtes Auswertungsraster platzieren, weil wir glauben, dass dem Team mehr damit geholfen ist, wenn es angeregt wird zur Selbst-Diagnose und seinen eigenen Entwicklungsprozessen selbst plant, anstatt fertige Programme und Verschreibungen übergestülpt zu bekommen.

In diesem Teil finden Sie folgende Werkzeuge zur Teamentwicklung:

- ⇒ Checkliste: Positiver und effizienter Arbeitsstil im Team
- ⇒ Checkliste: Hilfreiche Regeln für Teamleiter
- ⇒ Checkliste: Kommunikationsregeln in Teams
- ⇒ Checkliste: 12 Fragen zur Funktionsfähigkeit von Gruppen
- ⇒ Checkliste: Spielregeln für ein Team
- ⇒ Checkliste: Zentrale Aspekte der Teamentwicklung
- ⇒ Fragebogen zur Teamentwicklung
- ⇒ Checkliste: Fragen zur Entwicklung von Teams (4 Seiten)
- ⇒ Fragebogen: Rückmeldung zum Führungsteam (3 Seiten)
- ⇒ Fragebogen zum Gruppenprozess (in einer konkreten Sitzung)
- ⇒ Fragebogen zum Gruppenprozess (2 Seiten)

synapse-we

Checkliste: Positiver und effizienter Arbeitsstil im Team

Die folgenden Punkte gegen eine Orientierung, auf welche Aspekte geachtet werden kann, wenn eine Gruppe einen positiven und effizienten Arbeitsstil pflegt. Die Checkliste soll situativ angewendet werden, d.h. achten Sie darauf, was in dieser Gruppe zur Zeit besonders im Vordergrund steht oder welche Rahmenbedingungen augenblicklich bedeutsam sind.

Eigenverantwortung übernehmen (und nicht auf andere abwälzen) für den Gruppenverlauf. Jeder ist für sich und die Gruppe sowie das Ergebnis mitverantwortlich und hat Einfluss auf den Balanceprozess zu nehmen. Ist das nicht möglich, muss konstruktiv geklärt werden.

Lösungsorientiert und konstruktiv miteinander umgehen. Statt Vergangenheitsbewältigung und Überproblematierungen überlegen, was wie gehen kann und Vorschläge machen.

Verständlich und konkret sprechen. Beachtung einer einfachen anschaulichen Sprache: gut gegliedert, gedanklich folgerichtig sowie angemessen kurz und prägnant.

Zum Punkt kommen und das Arbeitsziel im Auge behalten. Durch zielgerichtetes 'finales' Denken helfen, dass Ergebnisse, Aussagen und Meinungen genannt werden und Vorgeschichten, Begründungen und Erklärungen nur dann gegeben werden, wenn sie gefragt sind.

Direkt und offen sprechen (und sich nicht hinter Fragen verstecken). In einer gut funktionierenden Gruppe kann die eigene Meinung offen gesagt werden, ohne dass vorher mit Fragen 'getestet' wird, wie die anderen darüber denken. Taktieren in der Gruppe gefährdet den freien offenen Meinungs austausch.

Die eigene Meinung klar als solche zeigen (nicht hinter "wir" oder "man" verstecken). Die eigene Meinung auch als eigene Meinung in der Gruppe äußern ohne sich hinter Verallgemeinerungen" oder "Killerphrasen" zu verstecken ("Wir wissen ja alle,....-Stil"). Hier können und müssen die anderen Gruppenmitglieder und der Moderator eingreifen.

Störungen, Blockierung, abweichende Meinungen im Gruppenprozess offen ansprechen (Kommunikationsklärung und Prozessanalyse). Störungen, die die Gruppe oder einzelne an einer sinnvollen effizienteren Mitarbeit hindert, müssen konstruktiv und lösungsorientiert angesprochen werden. Dabei muss sich jeder überlegen, ob er die Störung selbst beheben kann. Häufig scheitern Gruppen an diesem Punkt, weil die einzelnen nicht genügend Mut haben bzw. die Klärung nicht konstruktiv verläuft.

Rückmeldungen geben und Rückmeldungen annehmen. "Kein Lernen ohne Rückmeldung". Einfühlsam, präzise, hilfreich und offen muss der Gruppenprozess durch alle gesteuert werden. Wer Rückmeldung erhält, sollte die hilfreich gemeinten, positiven Anteile sich herausarbeiten statt z.B. sofort abzulenken.

Flexibel, lernfähig und konfliktfähig bleiben. In jedem "lebendigen" und kreativen Gruppenprozess kommt es zu Konfliktsituationen. Nur wenn die einzelnen Mitglieder flexibel, selbstkritisch; lernfähig und zu Verhaltensänderungen bereit sind, können solche Situationen positiv bewältigt werden. Die "Reife" einer Gruppe zeigt sich an der Fähigkeit, den Bestand der Gruppe zu erhalten und zu sichern.

Alle sollen sich äußern können: Aber es kann nur einer zur Zeit reden. Der Moderator und die Gruppenmitglieder sollten auf eine gleiche Gewichtung der Redezeit und eines fairen Umgangsstils achten, so dass nicht derjenige am meisten das Wort hat, der am schnellsten dazwischen geht, oder wenn mehrere gleichzeitig reden, am längsten bzw. lautstärksten durchhält. Diese Regel ist zwar trivial; häufig lässt sich aber eine Menge über die Gruppenstruktur allein an der Häufigkeit und Dauer der einzelnen Redebeiträge der Gruppenmitglieder messen.

Checkliste: Hilfreiche Regeln für Teamleiter

Aspekt	Vorgehensweise bei der Vorbereitung	Vorgehensweise bei der Durchführung
Thema	<ul style="list-style-type: none"> • Themen systematisch sammeln • Sind noch Themen aus der letzten Sitzung zu besprechen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Schätzen Sie den notwendigen Zeitbedarf der einzelnen Themen ein • Setzen Sie Prioritäten • Das Thema muss klar sein • Prüfen Sie die Akzeptanz des Themas • Achten Sie auf das Thema • Keine Besprechung ohne Ergebnisse festzuhalten
Individuum		<ul style="list-style-type: none"> • Sei Dein eigener Sprecher • Hören Sie aktiv zu • Seitengespräche vermeiden • Lassen Sie andere ausreden • Monologe vermeiden • Dauerredner bremsen • Störungen ansprechen
Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Versuchen Sie sich stets zu vergegenwärtigen, in welchem Kontext eine Sitzung stattfindet. Stellen Sie sich deshalb bei der Vorbereitung einer Sitzung die Frage: "Wie ist die letzte Sitzung gelaufen?" 	<ul style="list-style-type: none"> • Achten Sie auf den Gruppenprozess • Vereinbaren Sie "Spielregeln" der Zusammenarbeit • Konflikte und Spannungen ansprechen: Nicht übereinander reden, sondern miteinander • Achten Sie auf die Beteiligung • Achten Sie nicht nur auf den Gruppenprozess, sondern reden Sie auch im Team über den Gruppenprozess. Z.B. zum Ende einer Sitzung: "Wie haben wir heute miteinander gearbeitet?"
Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Das Umfeld muss stimmen • Sind die Ziele, Aufgaben, Themen mit den Verantwortlichen abgesprochen und festgelegt? • Schließen Sie "Kontrakte" mit den Stellen in der Organisation, deren Unterstützung Sie brauchen. • Versichern Sie sich der erforderlichen Ressourcen. • Vorbereitung und Bereitstellung von Räumen und Material. 	

Checkliste: Kommunikationsregeln im Team

"Störungen haben Vorrang!" - d.h. wenn jemand innerlich abgelenkt ist oder grundlegend nicht einverstanden ist mit dem, was gerade geschieht oder geschehen soll, dann soll er/sie seine/ihre "Störung" offenkundig machen, statt in die "innere Emigration" zu gehen.

Wenn Du eine Frage stellst, gib an, was bei Dir **der Hintergrund der Frage** ist (z.B. "ich frage deshalb, weil ich das bisher anders praktiziert habe, und zwar folgendermaßen ..."). Auf diese Weise wirst Du als Fragender/Fragende persönlich erkennbar - andernfalls werden Fragen oft als bedrohlich empfunden und lösen vorsichtige defensive Reaktionen aus.

Sprich den Kollegen/die Kollegin direkt an, statt über ihn/sie zu reden. Also nicht: "Ich weiß nicht, ob Herr Müller bei seinem Vorschlag bedacht hat ...?", sondern: "Herr Müller, ich weiß nicht: Haben Sie bei Ihrem Vorschlag bedacht ...?"

Nur eine/r soll zur Zeit reden! Seitengespräche sollen aber **beachtet und ernst genommen** werden, denn die Seitensprecher sind häufig besonders engagiert bei irgendeinem anderen Thema oder aber überhaupt nicht (abgelenkt). Beides wäre wichtig zu erkunden.

Halte Dich zurück mit Diagnosen und Interpretationen! ("Ich glaube, bei Ihnen liegt auch eine gewisse Eingleisigkeit im Denken vor ..."), gib statt dessen Deine **persönliche Reaktion** zu erkennen (z.B. "In Ihrem Vorschlag sehe ich meinen vorhin geäußerten Wunsch überhaupt nicht berücksichtigt!").

Wenn Du Feedback erhältst, lass es erstmal an Dich herankommen **und höre nur zu** (statt sofort mit Erklärungen, Rechtfertigungen oder Richtigstellungen zu reagieren).

Wenn Du reflektierst, Bericht erstattest, komplexe Vorschläge machst, bringe ein **Schaubild** mit! Es dürfen auch 2 sein! Visualisiere Dein Vorhaben

Übe Dich darüber hinaus in **Simultan-Visualisierung!**

Wenn jemand referiert hat: Gesamtwürdigung vor Detailkritik!

Unterbrich Dein Statement, wenn Du nicht die **volle Aufmerksamkeit hast!**

Verwende solche Spielregeln/Normen nicht als Keulen, sondern als "Leitplanken". **Hinterfrage Normen, die nicht eingehalten werden!**

Checkliste: 12 Fragen zur Funktionsfähigkeit von Gruppen

Diese Checkliste können Führungskräfte, Berater und Moderatoren gleichermaßen nutzen, um sich schnell im Dialog ein Bild über den Stand der Gruppe machen zu können (Leitsätze: "Wer fragt, führt"; "Fragen unterstützen die Selbstexploration einer Gruppe"). Die Fragen zielen vor allem auf die Fähigkeit der Gruppe ab, effektiv Probleme zu lösen.

Hatte die Gruppe ein gemeinsames **Verständnis des Problems**?

Haben die Mitglieder der Gruppe einander wirklich **zugehört**?

Gaben sich die Mitglieder der Gruppe Mühe, dass **jeder jede Idee richtig verstand**?

Bestand die Gruppe oder bestanden einzelne Mitglieder der Gruppe darauf, dass jede vorgebrachte Idee eine mehr oder weniger **vollständige Problemlösung** beinhaltet?

Hat die Gruppe zunächst unbefriedigend oder unvollständig erscheinende **Ideen aufgegriffen und weiterentwickelt**?

Ist **jede Idee ausdiskutiert** worden, bevor eine neue aufgegriffen wurde?

Neigte die Gruppe oder neigten einzelne Mitglieder der Gruppe dazu, vorgebrachte Ideen schnell **"abzuschließen"**?

Sind **kreative Verfahren** verwendet worden, um möglich erscheinende Lösungen des Problems aufzuzeigen?

Wie hat sich die Gruppe an die vorher **vereinbarten Regeln** gehalten?

Arbeitete die Gruppe als **Team** oder als eine **Gruppe von Individualisten**?

Wie hat die Gruppe sich hinsichtlich ihrer **Führung** verhalten?

Gab es ein angstfreies Klima der **Offenheit**, der gegenseitigen **Akzeptanz** und des **einfühlenden Verständnisses** untereinander?

Checkliste: Spielregeln für ein Team

In dieser Checkliste werden Spielregeln vorgeschlagen, die dem Team helfen soll, effizient zu arbeiten.

Jeder erkennt den anderen als gleichwertigen Partner an.

Rollen (z.B. Moderation, Dokumentation, Sprecher) werden ständig gewechselt

Meinungen sollen ständig herausgefordert und geäußert werden - Schweigen bedeutet nicht Zustimmung

Zuhören ist genauso wichtig wie Reden

Konflikte nicht verschleiern, sondern aufdecken und diskutieren. Wir achten darauf, dass aus Konflikten Gewinner-Gewinner-Lösungen resultieren

Meinungsverschiedenheiten sollen als Informationsquelle und nicht als Störfaktor betrachtet werden

Innerhalb des Teams soll kritisiert, aber nicht getadelt werden

Es gibt keine Meinung oder Erfahrung, die nicht in Frage gestellt werden dürfte

Lernbedarf muss jederzeit deutlich gemacht werden

Informationsgefälle ist abzubauen, Wissen ständig mitzuteilen (z.B. täglich ½ Stunde Teamkonferenz)

Alle Unterlagen stehen jedem jederzeit zur Verfügung (offene Ablage)

Entscheidungen sollen nicht durch Mehrheitsbeschluss, sondern mit weitestgehender Einstimmigkeit erzielt werden

Keiner führt eine neue Aktivität aus, die nicht vorher gemeinsam beschlossen wurde (Vorgehensplan - Tätigkeitskatalog)

Die Aktivitäten jedes einzelnen müssen ständig allen bekannt sein (offener Terminkalender)

Entscheidungen, Diskussions- und Arbeitsergebnisse sind laufend festzuhalten und durch Darstellungen sichtbar zu machen

Neue Aspekte und Zielabweichungen sind sofort mitzuteilen und zu klären

Die Einhaltung der Spielregeln ist ständig zu beobachten - die Spielregeln sind, wenn nötig, neu zu diskutieren

Checkliste: Zentrale Aspekte der Teamentwicklung

Ziele/Zweck des Teams:

Was wollen wir erreichen? Wer unterstützt/blockiert uns? Haben wir abgestimmte Ziele? Tragen alle diese Ziele?

Teamleitung/Moderation:

Balance Aufgaben-/Personenorientierung? Rollen klar? Balance aller Aspekte? Wie werden Entscheidungen getroffen?

Struktur des Teams:

Nutzen wir unsere Experten? Werden wir nach Qualifikation eingesetzt? Lern ich was?

Teamaufgaben:

Sind die Aufgaben klar? Klare Aufgabenteilungen? Delegation? Weiß immer jeder was "ansteht"?

Innere Arbeitstechnik:

Grundlage: Beziehungen o.k.? Setzen wir die richtigen Prioritäten? Gute Arbeitstechnik (Agenda, Visualisierung, Vorbereitung)? Wird die Zeit sinnvoll genutzt?

Teambeziehungen:

Motivierende Atmosphäre? Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten? Positives Fehlerverständnis? Anregend, Leistungs- und lösungsorientiert? Offenheit? "Echtheit"? Umgehen mit der Konkurrenz? Rivalität?

Belohnungs-Systeme):

Was wird belohnt? Findet die Arbeit/Leistung im Team Anerkennung (innen, außen)?

Teamgrenze:

Wer gehört (warum) zum Team? Wie offen sind wir nach außen? Wie grenzen wir uns ab?

Umwelt:

Was hat unsere Arbeit mit dem Rest der Welt zu tun? Wie grenzen wir uns ab?

Selbstreflexion:

Wer ist unser Kunde? Woran messen wir unseren Erfolg? Messen wir überhaupt? Haben wir gute Informationen? Stimmen die Ausgangsbedingungen? Ist das Team noch sinnvoll (Organisationsveränderungen, etc.)?

Externe Reflexion:

Ist das Team noch sinnvoll? Ziel und Zweck noch da? Ist das Team noch leistungsfähig? Woran messen wir Erfolg? Messen wir überhaupt?

Fragebogen zur Teamentwicklung

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1. Ausmaß des gegenseitigen Vertrauens							
Großes gegenseitiges Misstrauen							Großes gegenseitiges Vertrauen
2. Art der Kommunikation							
Vorsichtig, verdeckt							Frei und offen
3. Ausmaß der gegenseitigen Unterstützung							
Jeder für sich; Vereinzelung							Hilfsbereitschaft auf allen Seiten; hohe Gemeinsamkeit
4. Klarheit der Gruppenziele							
Unklar, unverstanden							Klar, verständlich
5. Reaktion auf Konflikte innerhalb der Gruppe							
Konflikte werden ignoriert, unterdrückt							Konflikte werden offen und freimütig besprochen
6. Nutzung der Fähigkeiten der Gruppenangehörigen							
Fähigkeiten werden genutzt							Fähigkeiten liegen brach
7. Art der Kontrolle							
Kontrolle von außen							Selbstkontrolle
8. Arbeitsatmosphäre							
Unfrei, Konformitätszwangs							Frei, kollegial, Rücksicht auf Individualität

Checkliste: Fragen zur Entwicklung von Teams

1. Wie soll die Teamkultur bei uns aussehen?

Vertrauenskultur	vs.	Misstrauenskultur
Lernorientierung	vs.	Problemorientierung
Anerkennungskultur	vs.	Kritikkultur
echte Delegation	vs.	Abschieben von Aufgaben
Unterstützung	vs.	Egoismus
selbständiges Arbeiten	vs.	Arbeit nach Vorschrift
Stärkenorientierung	vs.	Schwächenorientierung
direkte Kommunikation	vs.	Indirekte Kommunikation
Aktivität	vs.	Passivität

2. Welche Prinzipien und Werte sind in unserer Zusammenarbeit wichtig? Wie können wir sicherstellen, dass diese auch gelebt werden?

- Pünktlichkeit, Disziplin, Pflichterfüllung, Treue, Ordnung, Ehrlichkeit
- Gleichheit, Mitbestimmung, Demokratie, Partizipation, Kooperation
- Spontaneität, Eigenständigkeit, Selbstverantwortung, Initiative
- Leistung, Erfolg, Wettbewerb
- Macht, Autorität, Durchsetzungskraft
- Familie, Partnerschaft, Freundschaft
- Gesundheit, Wohlbefinden

3. Wie wollen wir mit Kritik und Anerkennung umgehen?

- Kritik: nicht verletzend, fragen besser als beurteilen, offen, direkt, konstruktiv, unter vier Augen, situationsangemessen, im Sinne eines Gewinner-Gewinner-Modells, zielorientiert auf Verhalten bezogen
- Anerkennung: ehrlich, glaubwürdig, direkt, konkret, Konsequenzen folgen lassen, häufiger

4. Welche Erwartungen haben wir im zwischenmenschlichen Bereich ?

- Achtung und Respekt vor den Werten, Bedürfnissen und Gefühlen der Menschen
- Offenheit untereinander
- Ständige konstruktive Rückmeldung als Unterstützung des Weiterentwicklungsprozesses im Team
- Verantwortung für die Beziehungsgestaltung im Team übernehmen
- Ansprechen von Beziehungsstörungen im Team

5. Wie gehen wir mit Konflikten um?

- Gewinner-Gewinner-Haltung, keine Verlierer
 - Fairness, Respekt, Achtung voreinander, Wertschätzung des Konfliktpartners
 - Probleme lösen, nicht Schuldige suchen
 - Nach Gemeinsamkeiten suchen, nicht Unterschiede betonen
 - Konfliktregelung ohne Gesichtsverlust
 - Ansprechen von Konflikten, keine Unterdrücken von Konflikten oder Lösungen durch "Machtworte"
-

6. Welche Form von Kontrolle ist erwünscht?

- Überprüfbare, kontrollierbare Ziele (für einen definierten Zeitraum)
- Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser
- Kontrolle bedeutet Entwicklung neuer Ziele
- Anregung zur Selbstkontrolle
- Kontrolle als Standortbestimmung und Prozessanalyse
- Kontrolle dient der Optimierung, nicht als Strafe

7. Was sind Knock-Out-Verhaltensweisen im Team ?

- Illoyalität, Unehrllichkeit, Vertrauensbruch, Gerüchteküche schüren, verletzende Kritik an einer Person

8. Wie werden Entscheidungen getroffen, wie gestalten wir Entscheidungsprozesse?

Entscheidungen

klar nachvollziehbar
sachgerecht
verbindlich
realisierbar
für alle transparent
wenn Entscheidung gefallen, dann keine Diskussion mehr

Entscheidungsprozesse

respektieren von unternehmerischen Entscheidungen
respektieren von Einwänden
frühzeitige Einbindung aller betroffenen Mitarbeiter
revidieren falscher Entscheidungen
Entscheidungsbildung durch Konsens

9. Wie soll das Informations- und Kommunikationsverhalten im Team aussehen?

Information

systematisch
aktuell/rechtzeitig
umfassend/komprimiert
verständlich formuliert
gezielt
Bringschuld/Holschuld

Kommunikation

direkt
mündlich/schriftlich
formal/informell

10. Was sind die Erfolgsfaktoren unseres Teams? z.B.

- Zusammenarbeit, Kooperation
 - Erfahrung und Qualifikation der Mitarbeiter
 - Kreativität und Ideenentwicklung
 - Kundenorientiertes Denken
 - Identifikation und Engagement
 - Fähigkeit zur Konfliktregelung, Offenheit
 - Zusammenarbeit mit anderen Teams im Unternehmen
 - Flexibilität innerhalb des Teams
 - Gegenseitige Qualifizierung (voneinander lernen)
 - Klima im Team
-