

## Teambildung und Teamentwicklung



**Musterunternehmen  
Deutschland AG**

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

LESERPROBEN

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	<b>5</b>
Was ist ein Team? .....	6
Wie funktioniert ein Team? .....	6
Die Vor- und Nachteile der Teamarbeit .....	7
Zusammenfassung: .....	8
<b>Zielsetzung für Teams</b> .....	<b>9</b>
Wie Sie Teamziele erfolgreich planen und realisieren .....	11
Zieldefinition .....	11
Formale Anforderung eines Zieles – die 7 W’s:.....	11
Gesteckte Ziele.....	11
Wichtige Grundsätze zur Zielvereinbarung .....	13
Übungsblatt: Zielsetzung/Zielerreichung .....	15
Vom Ziel zur Zielvereinbarung (Richtziel – Grobziel – Feinziel).....	16
Richtziel – Grobziel – Feinziel.....	17
<b>Teambildung</b> .....	<b>18</b>
Die richtige Größe des Teams .....	18
Die Teammitglieder.....	19
Checkliste: Fachkompetenz.....	20
Die Rolle im Team .....	20
Test: Bestimmung des persönlichen Profils .....	21
Auswertung: Ergebnis zum Persönlichkeitstest .....	25
Charaktereigenschaften der jeweiligen Teamtypen.....	26
Die handlungsorientierten Team-Typen.....	26
Die sachorientierten Team-Typen.....	26
Die kommunikationsorientierten Team-Typen.....	27
Die Teamfähigkeit .....	28
Checkliste zur Teamfähigkeit .....	28
Der Teamleiter .....	30
Checkliste: Qualitäten, die einen Teamleiter ausmachen .....	33
<b>Die Teamentwicklung</b> .....	<b>34</b>
Die vier Phasen der Teamentwicklung .....	34
1. Forming.....	35
2. Storming.....	36
3. Norming.....	37
4. Performing .....	38
<b>Die richtige Kommunikation für Teams</b> .....	<b>39</b>
Positive Ausdrucksweise .....	41
Checkliste: Positive Ausdrucksweise .....	42
Checkliste: Finden Sie für die nachstehenden Bezeichnungen positive/konstruktive Formulierungen .....	43
Aktiv Hinhören .....	44
Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung .....	44
Kontrolle und Feedback .....	45
Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung: .....	45
<b>Kreativitäts- und Entscheidungstechniken für Teams</b> .....	<b>46</b>
Die Mind Mapping®-Methode .....	46
Grundlagen der Mind Mapping®-Methode .....	48
Radiales und strahlendes Denken .....	48
Visualisierung.....	48
Schlüsselwörter-Arrangements.....	48
Die Grundregeln der Mind Mapping®-Methode.....	50
Vorteile von Mind Mapping® .....	52
Schwierigkeiten.....	54
Weitere Einsatzmöglichkeiten von Mind Maps® .....	54

Einsatz von Mind Mapping® bei der Teamarbeit.....	55
Das Brainstorming.....	55
Der Maßnahmenplan .....	57
<b>Konfliktlösungen für Teams .....</b>	<b>58</b>
Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessen und Ziele.....	58
Konflikte aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten.....	59
Konfliktkultur .....	61
Entwickeln einer Konfliktkultur.....	61
Betrachten Sie gemeinsam die bisherige Konfliktsituation: .....	61
Arbeiten Sie Konflikte im Team nach.....	64
Checkliste: Konfliktverlauf .....	65
<b>Organisation der Teamarbeit .....</b>	<b>66</b>
Team-Meetings effektiv gestalten .....	66
Vorlage: Einladung zur Teamsitzung .....	69
Die geeignete Sitzordnung für Teambesprechungen .....	70
Der richtige Besprechungsort .....	70
Der richtige Termin .....	70
Unterschiedliche Formen der Teamsitzung .....	72
<b>Tages-Clearing .....</b>	<b>74</b>

LESERKOPIE

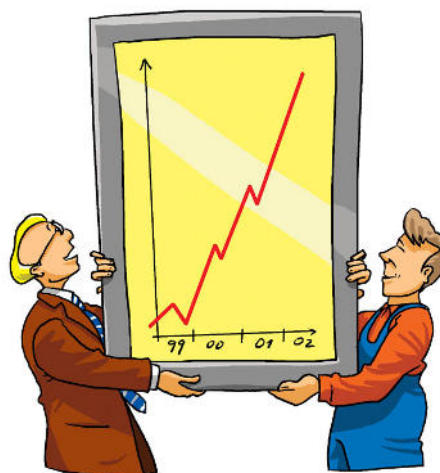
## EINFÜHRUNG

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“ überschüttet: von „A“ wie „Acquisition and Development“ bis „Z“ wie „Zeitfenster“.

Dieser Wandel wirkt sich 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 hinweg.

Im Gegensatz zu den schwerfälligen und langsamen hierarchischen Strukturen haben Teams entscheidende Vorteile: Sie sind flexibel und autonom fungierende 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

## 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.

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

Arbeitsgruppe:

Eine Arbeitsgruppe bearbeitet gemeinsam eine Aufgabe. Werden Kommunikationswege durch räumliche Nähe verkürzt, so wird eine effektivere Arbeitsweise gewährleistet. Jedes Mitglied handelt nach eigenem Ermessen.

Abteilung:

Die letzte und unterste Führungsebene in einem hierarchischen Aufbau mit gemeinsamem Tätigkeitsfeld ist die Abteilung. Abteilungen sind meist räumlich zusammengelegt, die Mitarbeiter verfolgen 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.

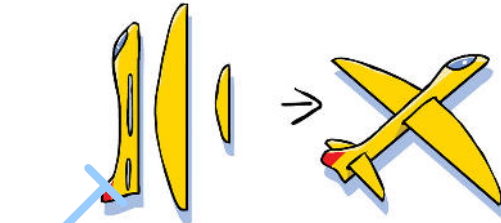
Unterschiede



## 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 unterschiedliche Fachkompetenzen auf ein gemeinsames Ziel erreicht.

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

Weiterhin kann die enge Zusammenarbeit unter einem nicht zu unterschätzen den Leistungsdruck – sowohl dem selbst auferlegtem als auch dem von außen kommenden – ein enormes Konfliktpotenzial 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, müssen Teammitglieder „teamfähig“ sein.

Teams arbeiten überwiegend autark, Zwischenziele und Meilensteine werden nicht oder nur selten von der Geschäftsführung überprüft, was ein hohes Verantwortungsbewusstsein der Teammitglieder und vor allem des Teamleiters voraussetzt.

**Zusammenfassung:**

Teams reagieren schnell.



Teamentwicklung benötigt Vorlaufzeit.

Teams sind innovativ.



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

Synergien entstehen durch die Gruppe.



Gute „Einzelkämpfer“ werden ausgebremst.

Pro und Contra



## ZIELSETZUNG FÜR TEAMS

Ein gutes Team kann nur mit konkreten und ausformulierten Zielen Erfolge verzeichnen. Kennt jeder im Team das Ziel und will es gleichermaßen erreichen, 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 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 schnell zu Zielkonflikten führen, da unterschiedliche Abteilungen auch unterschiedliche Interessen verfolgen. Das ist ein weiterer Grund, warum die Ziele des Teams klar definiert sein müssen.

Teamarbeit ist abteilungsübergreifend

### Teams eignen sich vorwiegend für ...

- ... Qualitätsverbesserungsmaßnahmen wie TQM.
- ... Neugestaltung von Organisations- und Arbeitsabläufen.
- ... Entwicklung von Absatzstrategien.
- ... Marktstudien.
- ... andere unternehmenspolitische, fachübergreifende Aufgaben

**Warum Ziele?:**

- Ohne Ziele gibt es keinen Plan.
- Die Messung von Zielen bewirkt Zufriedenheit.
- Der Erfolg wird durch Ziele messbar.
- Klare Ziele schaffen Identifikation.
- Die Mitarbeiter werden durch Ziele motiviert.
- Jeder weiß, was von ihm erwartet wird.
- Ziele helfen, sich einzuschätzen und Ideen zu entwickeln.
- Ziele werden gebraucht, damit die richtigen und wesentlichen Dinge getan werden.
- Ziele ermöglichen Rahmenbedingungen, um Fortschritte festzulegen.