

## 3 Teamführung

### 3.1 Welche Aufgaben sollten von einem Team bearbeitet werden?

Viele Aufgaben sind heute so komplex, dass sie von Einzelnen nicht mehr bewältigt werden können. Bestimmte Aufgaben stellen Anforderungen an die Geschwindigkeit, die Qualität und die Struktur der Leistungen, die ein oder mehrere Mitarbeiter einzeln nicht mehr erfüllen können. In Teams können unterschiedliche Kompetenzen kombiniert werden. Durch die Kombination von Fach- und Sozialkompetenz können komplexe Aufgaben optimal bewältigt werden. Ein „echtes Team“ besteht aus einer überschaubaren Anzahl von Personen, deren Kompetenzen sich sowohl in fachlicher als auch in sozialer Hinsicht ergänzen.

Es gibt Aufgaben, die nur von einem Team erfüllt werden können, und es gibt Aufgaben, bei denen Sie von einer Bearbeitung durch ein Team absehen sollten:

- In Entscheidungssituationen, in denen es an Zeit mangelt, ist der Aufwand für die Planung, Koordinierung und Dokumentation eines Teams unter Umständen zu hoch.
- Aufgaben, die eine hochgradige Expertise und eine ausgeprägte Detailorientierung verlangen, sind nicht dazu geeignet, von einem Team erledigt zu werden. Sie sollten besser in die Hände eines Spezialisten gegeben werden.
- Teams sollten keine Aufgaben übernehmen, die höchste Verantwortung in wichtigen Entscheidungen verlangen.
- Es ist wenig sinnvoll, Aufgaben in die Hände eines Teams zu geben, die einen so geringen Komplexitätsgrad besitzen, dass sie besser von Einzelpersonen bewältigt werden können.

Für Teamarbeit geeignet sind Aufgaben, die einen relativ hohen Komplexitätsgrad besitzen, viele unterschiedliche Kompetenzen und Flexibilität im Handeln erfordern. Bevor Sie ein Team bilden, sollten Sie sich also zunächst fragen, ob ein Team der anstehenden Aufgabe gerecht werden kann. Folgende Fragen werden Ihnen dabei helfen:

- Ist die Aufgabe fachübergreifend?
- Erfordert die Aufgabe Innovation, Kreativität und die Koordination unterschiedlicher Kompetenzen?
- sind die organisatorischen Voraussetzungen (Raum, Zeit, Material etc.) für Teamarbeit gegeben?
- Welche Kompetenzen sind vorhanden? Besteht die Bereitschaft, sie in einem Team einzusetzen?
- Lässt die Unternehmenskultur die Übernahme von Verantwortung durch ein Team zu?

### 3.2 Worauf müssen Sie achten, wenn Sie ein Team zusammenstellen?

Menschen sind in ihrer Persönlichkeit verschieden. Entsprechend unserer Persönlichkeit engagieren wir uns für verschiedene Dinge: die rein fachliche Aufgabe, eine gute Zusammenarbeit, eine hohe Qualität oder den Kontakt zu anderen. All diese Funktionen benötigen Sie in einem gut funktionierenden Team. Wenn Sie sehr ähnliche Persönlichkeitstypen in Ihrem Team haben, können manche Aufgaben einfach auf der Strecke bleiben, weil sie niemanden interessieren oder niemandem Spaß machen. Bei der Teamzusammensetzung geht es also nicht nur um die fachliche Auswahl, sondern ebenso um die gesunde Mischung von Persönlichkeitstypen. Nur so können Sie gewährleisten, dass jede der vielfältigen zu erledigenden Aufgaben auch von einem Teammitglied übernommen wird.

Wenn es Ihnen gelingt, jedem Teammitglied die Aufgaben und Verantwortungen zu übertragen, die seiner Persönlichkeit und seinen Fähigkeiten am besten entsprechen, haben Sie die Basis für ein erfolgreiches Team geschaffen. Es wird seltener zu Konflikten innerhalb des Teams kommen, da die einzelnen Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten klar definiert sind und die Mitglieder nicht miteinander konkurrieren müssen. Diese Bedingungen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Förderung von Motivation und Teamgeist.

#### Die vier Persönlichkeitstypen und ein Mischtyp

Es gibt die verschiedensten Persönlichkeitsmodelle, um Teams optimal zusammenzusetzen. Im Alltag bewähren sich die einfachsten Modelle am besten. Das nachfolgende Modell können Sie nutzen, um die Mitarbeiter einschätzen zu können,

## Teamführung

die Sie für Ihr neues Team auswählen. Wenn Sie mit diesem Modell arbeiten, bedenken Sie bitte, dass es ein Modell ist, also eine stark vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit. Es soll Ihnen als Anleitung dienen, in die richtige Richtung zu denken, Erklärungen zu finden und Handlungen einzuleiten.

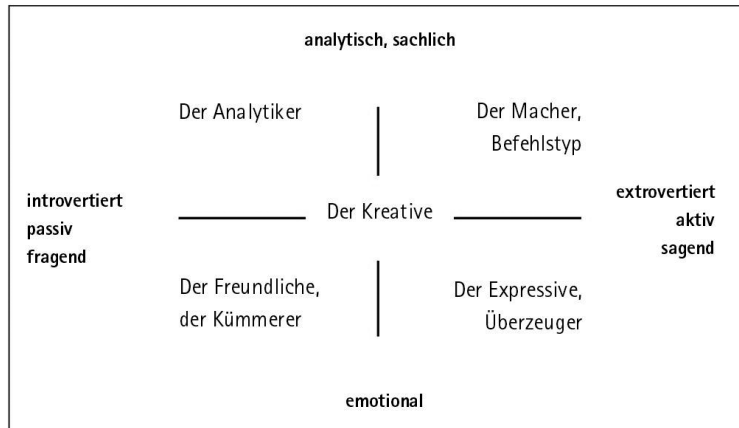


Abb. 3: Ein Menschenmodell

Zwei Dimensionen helfen uns, Menschen in ihrer Persönlichkeit zu beschreiben:

- Dimension 1: sachlich versus emotional
- Dimension 2: introvertiert versus extrovertiert

Die beiden Dimensionen führen zu den folgenden vier Persönlichkeitstypen:

### 1. Der Analytiker/Denker

Er ist sachlich, analytisch und zeigt großes Interesse an der Aufgabe. Sein Arbeitsstil zeichnet sich durch Präzision und Klarheit aus. Er kann sehr ausdauernd und kontinuierlich an einer Aufgabe arbeiten. Veränderungen empfindet er eher als störend. Er spricht ungern über persönliche Dinge und legt keinen großen Wert auf Geselligkeit. Von seiner Führungskraft wünscht sich der Analytiker klare Anweisungen und Instruktionen und die Zeit, ihm auch differenzierte Fragen ausführlich zu beantworten.

## 2. Der Macher/Umsetzer

Er besitzt ein hohes Selbstvertrauen und liebt die Herausforderung und Veränderung. Aufgrund seiner hohen Handlungsbereitschaft und -orientierung investiert er viel Zeit in seine Arbeit. Er sagt gerne, was zu tun ist, und will am liebsten jede Minute produktiv nutzen. Sein Motto lautet: „Nicht reden, handeln!“. Er kann andere zum Handeln antreiben und etwas bewegen. Der Macher wünscht sich von seiner Führungskraft direkte Ansprache ohne Umschweife und eine Unterweisung, die sich auf das Wesentliche konzentriert und nicht auf Einzelheiten. Er beansprucht einen gewissen Gestaltungs- und Entscheidungsraum für sich.

## 3. Der Expressive/Überzeuger

Er arbeitet gerne mit anderen Menschen zusammen und will diese überzeugen und für seine Ideen gewinnen. Er legt großen Wert darauf, akzeptiert zu werden und bei seinen Kollegen beliebt zu sein. In Gesellschaft fühlt er sich wohl und braucht sie auch. Der Expressive strahlt Optimismus aus und hat die Fähigkeit, andere zu motivieren und zu begeistern. Er probiert gerne neue und unkonventionelle Methoden aus. Beständigkeit, Ausdauer und Konzentration gehören nicht so sehr zu seinen Stärken. Von seiner Führungskraft wünscht sich dieser Typ direkte Ansprache, die sein Interesse an Menschen berücksichtigt (nicht nur Was, sondern auch Wer). Es ist wichtig, seine Energie und sein Engagement zu kanalisieren, zu strukturieren und auf das Ziel auszurichten. Dem Expressiven können gut Aufgaben zugewiesen werden, die eine hohe Kontaktorientierung und Verhandlungsgeschick erfordern.

## 4. Der Kümmerer/Teampayer

Er ist nachdenklich, handelt besonnen und überlegt. Persönliche Beziehungen sind ihm wichtig. Er ist gerne Teil eines Teams und setzt sich für ein „gemeinsames Erreichen“ und für die gute Stimmung im Team ein. Er ist sensibel und nimmt viel Rücksicht auf die Bedürfnisse anderer. Dieser Typ bevorzugt eine ruhige und entspannte Arbeitsatmosphäre und legt mehr Wert auf die Verbesserung von Bestehendem als auf die Einführung von Neuem. Von seiner Führungskraft wünscht sich der Kümmerer die Berücksichtigung seines Interesses an Menschen und eine harmonische Arbeitsatmosphäre. Die Zeit für An- und Aussprache ist ein wichtiges Element seiner Arbeit. Sie brauchen diesen Typ in Ihrem Team, da er wesentlich für ein konfliktfreies Arbeitsklima sorgt.

### **Der Mischtyp: Der Kreative**

Er ist ideen- und konzeptorientiert und besitzt eine hohe Einsatzbereitschaft. Jedoch agiert er dabei weniger nach Richtlinien. Seine unkonventionellen Umgangsformen können auf sein Gegenüber leicht grob wirken. Er denkt gerne abstrakt, verliert sich hierbei jedoch zum Teil in Tagträumen. Stabilität, Konstanz und die Umsetzung seiner Ideen gehören nicht zu seinen Stärken. Das überlässt er lieber anderen und sucht selbst schnell wieder nach neuen spannenden Möglichkeiten. Dieser Typ wünscht sich von seiner Führungskraft einen gewissen Freiraum, um seine Kreativität ausleben zu können. Anregend sind für ihn Fragen, die den Prozess und die Kreativität (Was und Wie) in den Mittelpunkt stellen.

### **Worauf Sie bei der Teamzusammenstellung achten sollten**

Wenn Sie ein Team zusammensetzen, sollten Sie auf eine gute Mischung der verschiedenen Typen achten. Für den Erfolg Ihres Teams brauchen Sie:

- einen Macher, der Dinge vorantreibt und nach dem Machbaren sucht;
- einen Expressiven, der Kontakt nach außen aufnimmt und Teamlösungen „verkauft“ bzw. Neues ins Team bringt;
- einen Kümmerer, der sich sensibel um die gute Stimmung im Team kümmert und bei Spannungen vermittelt;
- einen Analytiker, der Dinge durchdringt, Lösungen produziert, Konstanz zeigt und auf Qualität achtet.
- Ein ausgesprochen kreatives Teammitglied brauchen Sie nur, wenn es die Aufgabe erfordert.

---

## **3.3 Die Phasen der Teamentwicklung**

Sie können nicht von Anfang an eine konstruktive und erfolgreiche Zusammenarbeit von Ihrem Team erwarten. Ihr Team muss sich erst entwickeln, indem es mehrere Phasen durchläuft. Wenn Sie die Phasen der Teamentwicklung kennen, sind Sie in der Lage, den Teamentwicklungsprozess bewusst zu steuern.

### Phase 1: Testphase

In der ersten Phase der Teamentwicklung versucht zunächst jedes einzelne Mitglied, seine Position in der Gruppe zu finden. Es besteht eine hohe Sensibilität für verbale und nonverbale Signale, um sich die Fragen beantworten zu können: „Mit wem habe ich es hier zu tun?“, „In welcher Beziehung stehe ich zu der Gruppe?“. Die Testphase endet dann, wenn jedes Mitglied eine Aussage darüber treffen kann, wie es seine Rolle im Team sieht. Die Beziehungen untereinander bleiben noch relativ oberflächlich.

### Phase 2: Nahkampfphase

In der zweiten Phase im Prozess der Teamentwicklung bauen die Mitglieder Beziehungen zueinander auf. Im Vordergrund steht die Frage: „Wer hat hier welche Macht und welchen Einfluss?“. In dieser Phase wird das Verhalten des Teamleiters, also Ihr Verhalten, kritisch beobachtet und bewertet. Sie müssen Ihre Führungsrolle jetzt durchsetzen. Gelingt Ihnen das nicht, findet das Team Mittel und Wege, Sie zu unterlaufen, und es etabliert sich ein informeller Führer, nach dem sich das Team ausrichtet. In dieser Phase muss die Gruppe entscheiden, wie sie zusammenarbeiten möchte. Folgende Fragen müssen geklärt werden:

- Wer übt die Kontrollfunktion aus?
- Wie werden Kontrollfunktionen ausgeübt?
- Was geschieht, wenn jemand gegen die Gruppenregeln verstößt?

Es ist wichtig, dass die Gruppe bezüglich der Frage der Kontrolle zu einer befriedigenden und von allen Mitgliedern akzeptierten Antwort findet. Wird die Machtfrage nicht geklärt, herrscht Konkurrenz im Team. Dies kann die weitere Entwicklung des Teams behindern oder sogar verhindern.

### Phase 3: Organisationsphase

In der Phase der Teamarbeit, der Organisationsphase, wollen die Mitglieder miteinander arbeiten. Sie sind daran interessiert, die Gruppe funktionsfähig zu machen und Leistung zu erzielen. Die Qualität der Gruppe wird an der Exaktheit der Arbeit gemessen und bewertet. Die Leistungen des Einzelnen werden diskutiert. Des Weiteren hören sich die Mitglieder besser zu und fangen an, die Leistung untereinander zu honorieren. Es entwickelt sich eine Ökonomie bei der Planung und Ausführung der Arbeit. In dieser Phase muss die Gruppe lernen, mit Problemen kreativ,

## Teamführung

flexibel und effektiv umzugehen. Das Verständnis zwischen den Mitgliedern muss wachsen und sie müssen Lösungsstrategien für schwierige Situationen und nicht vorhersehbare Probleme erarbeiten.

### Phase 4: Verschmelzungsphase

In der vierten und letzten Phase der Teamentwicklung zeigt sich die zu einem Team gereifte Gruppe als geschlossene Einheit. Die Mitglieder pflegen engen Kontakt zueinander und setzen sich füreinander ein. Diese Verschmelzungsphase ist durch den zwanglosen und vertrauten Umgang miteinander gekennzeichnet. Die Funktionen und Rollen der einzelnen Gruppenmitglieder sind klar festgelegt. Das Team ist in der Lage, sich mit seiner Aufgabe und Positionierung innerhalb der Gesamtorganisation auseinander zu setzen. Der Kontakt und Austausch mit anderen Teams im Unternehmen wird gesucht und gepflegt.

## 3.4 So steuern Sie den Entwicklungsprozess im Team

Nachdem Sie nun die einzelnen Phasen der Teamentwicklung kennen, können Sie den Entwicklungsprozess besser steuern und unterstützen. Sie können die Entwicklung Ihres Teams aktiv durch Ihr Führungsverhalten und Ihren Führungsstil unterstützen. Die zentrale Frage ist, wie viel unterstützendes, helfendes und einbeziehendes Verhalten bzw. wie viel anspornendes, steuerndes und ausrichtendes Führungsverhalten in welcher Phase der Teamentwicklung von Ihrer Seite aus erforderlich ist. Der Umfang, in dem Sie Ihre Mitarbeiter in den einzelnen Entwicklungsphasen unterstützen und steuern müssen, bestimmt Ihren Führungsstil.

### Teamförderung in der Testphase

In der Testphase müssen Sie das Team erst einmal lenken. Sie geben als Führungskraft genaue Anweisungen (was, wie, bis wann) und kontrollieren in kurzen Abständen die Arbeitsergebnisse der einzelnen Mitarbeiter und des gesamten Teams. Agieren Sie stark strukturierend, kontrollierend und supervidierend, um jedem Einzelnen zu helfen, Beziehungen, Rollen, Aufgaben usw. zu finden. Damit geben Sie den Teammitgliedern die erforderliche Sicherheit und Orientierung. Arbeitsbereiche, Aufgaben und Erwartungen an Arbeitsergebnisse sollten in dieser Phase eindeutig definiert und klar zugeteilt sein.

### Teamförderung in der Nahkampfphase

Trainieren heißt, dass Sie Ihre Mitarbeiter qualifizieren, gleichzeitig aber einen klaren Rahmen und klare Ziele vorgeben. Sie sollten Entscheidungen stärker erklären als in der ersten Phase und auch anfangen, das Team in die Klärung bestimmter Fragen einzubeziehen. Trainieren Sie die Teammitglieder in der Entscheidungsfindung, aber greifen Sie noch dirigierend in den Entscheidungsprozess ein, um den Kampf um Macht, Einfluss und Kompetenz kontrollieren zu können. Achten Sie darauf, gerecht, aber sehr klar zu agieren – in dieser Phase geht es auch um Ihre Positionierung als Führungskraft.

### Teamförderung in der Organisationsphase

In der dritten Phase ist das Team leistungsbereit und muss die eigenen Kompetenzen weiterentwickeln und lernen, die vorhandenen Stärken optimal einzusetzen. Teilen Sie Ihre Ideen und Vorstellungen mit und ermutigen Sie die Mitarbeiter dazu, selbst Entscheidungen zu treffen. Wichtig ist es jetzt, das Engagement des Teams anzuerkennen, ihm als Ganzem zuzuhören und ihm Raum für eigenständiges Handeln zu geben. Fördern Sie das Bemühen um Wachstum im Team.


### Teamförderung in der Verschmelzungsphase

In der vierten Phase schließlich ist das Team dazu qualifiziert, die Verantwortung für Entscheidungen und deren Durchführung zu übernehmen. Die Aufgabe der Führungskraft ist hier also Loslassen, Verantwortung übertragen und selbstständig arbeiten lassen.


Anhand der nachfolgenden Checkliste können Sie überprüfen, wie weit das Kommunikationsverhalten Ihres Teams entwickelt ist und wo sich noch Ansatzpunkte für Verbesserungen zeigen.

☰	Checkliste: So verbessern Sie das Kommunikationsverhalten im Team
	Andere werden nicht andauernd unterbrochen. <input type="checkbox"/>
	„Verstehen“ und das Bemühen darum steht im Vordergrund, nicht die eigene Meinung. <input type="checkbox"/>
	Es wird nachgefragt, um den anderen richtig zu verstehen. <input type="checkbox"/>
	Informationen und Erklärungen werden für alle verständlich formuliert. <input type="checkbox"/>



	Checkliste: So verbessern Sie das Kommunikationsverhalten im Team
	Meinungen werden in Ich-Botschaften ausgetauscht. <input type="checkbox"/>
	Die konstruktive Diskussion und das Ringen um die beste Lösung stehen im Vordergrund. <input type="checkbox"/>
	Es wird nach Chancen gesucht, nicht nach Problemen. <input type="checkbox"/>
	Lösungen, nicht Schuld stehen im Vordergrund. <input type="checkbox"/>
	Es werden Beispiele, Bilder, persönliche Erlebnisse benutzt, um Inhalte zu erklären. <input type="checkbox"/>
	Verbale und nonverbale Kommunikation sind stimmig. <input type="checkbox"/>
	Die Aufnahmefähigkeit des Gesprächspartners wird nicht durch Monologe überfordert. <input type="checkbox"/>
	Meinungen werden durch Argumente veranschaulicht. <input type="checkbox"/>
	Es wird nachgefragt, wenn etwas nicht verstanden worden ist. <input type="checkbox"/>
	Ein roter Faden wird eingehalten. <input type="checkbox"/>
	Wichtige Punkte werden nochmals zusammengefasst. <input type="checkbox"/>
	Bei Fehlern wird nach Möglichkeiten der Verbesserung und der zukünftigen Fehlervermeidung gesucht. <input type="checkbox"/>
	Bei guter und schlechter Leistung geben sich die Teammitglieder gegenseitig konstruktives Feedback. <input type="checkbox"/>
	Konflikte werden angesprochen und gelöst. <input type="checkbox"/>

Ein Team zu motivieren bedeutet, die Mitglieder hinsichtlich ihrer individuellen Bedürfnisse und hinsichtlich der generellen Bedürfnisse des Teams zu motivieren. Wie Sie dabei im Einzelnen vorgehen, zeigt die folgende Checkliste:

	Checkliste: So stärken Sie die Motivation in Ihrem Team
	Stärken Sie das Zusammengehörigkeitsgefühl in Ihrem Team und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zu gegenseitiger Unterstützung. <input type="checkbox"/>
	Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter fair. <input type="checkbox"/>
	Beziehen Sie alle Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen ein. <input type="checkbox"/>
	Achten Sie auf angemessene Anerkennung und Kritik für alle. <input type="checkbox"/>
	Fördern und stärken Sie die Kommunikation in Ihrem Team. <input type="checkbox"/>

**Checkliste: So stärken Sie die Motivation in Ihrem Team**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Seien Sie erreichbar und ansprechbar für Fragen und Probleme Ihrer Mitarbeiter.   | <input type="checkbox"/> |
| Vermeiden Sie Reibungspunkte. Mitarbeiter, die sich nicht verstehen, sollten auch nicht zusammenarbeiten müssen.          | <input type="checkbox"/> |
| Setzen und kommunizieren Sie Teamziele und rücken Sie die Ziele in den Mittelpunkt.                                       | <input type="checkbox"/> |
| Leiten Sie die Ziele des Einzelnen aus den Teamzielen ab, wobei die Abhängigkeit und Verbindung klar erkennbar sein muss. | <input type="checkbox"/> |
| Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern persönliches Wachstum und Weiterentwicklung.   | <input type="checkbox"/> |
| Schaffen Sie ein positives Arbeitsumfeld (Räumlichkeiten, Technik, kleine Extras etc.).                                   | <input type="checkbox"/> |