

Skriptum/Arbeitsunterlage

# Team, Teamarbeit & Team-Leadership

## Grundlagen, Methoden, Anwendung

Mag. Karl Wimmer

März 2006

© Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • 4020 Linz • Tel. +43 676 3838201  
karl@wimmer-partner.at • www.wimmer-partner.at

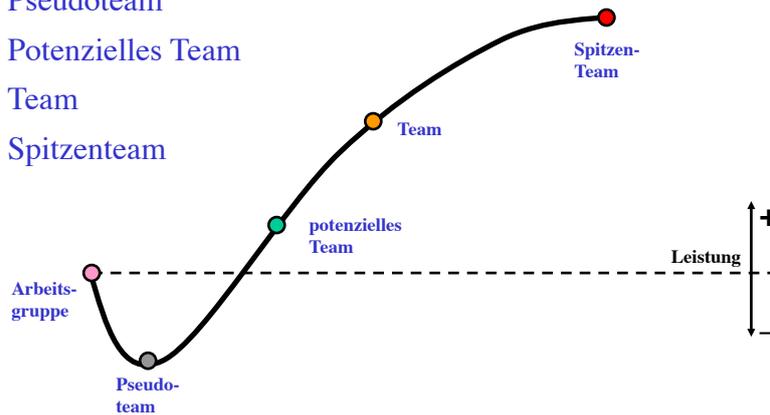
### Definition von Team

Ein Team ist ein ...

- soziales (Interaktions-)System,
- mit gleichwertigen Funktionen,
- dessen Dasein durch eine gemeinsame Sinngebung (sach- bzw. zielorientiert) gestaltet ist, nämlich:
- funktions- und hierarchieübergreifende Probleme zu lösen.
- Ein Team ist hierarchischen Organisationsformen ...
  - 😊 überlegen, wenn es hierarchieübergreifende Bündelungen und Synergien unterschiedlicher Wissensbestände, Kompetenzen und Ressourcen zur Lösung komplexer Probleme ermöglicht.
  - 😞 unterlegen, wenn es um die Lösung relativ einfacher, schnell zu entscheidender Probleme geht, deren Bearbeitung keine ("Eigen"-) Zeit für notwendige Gruppenprozesse brauchen bzw. erlauben.

## Arten von Arbeitsgruppen / Teams

- Arbeitsgruppe
- Pseudoteam
- Potenzielles Team
- Team
- Spitzenteam



© Mag. Karl Wimmer

3

## Entwicklungsstufen/Reifegrad eines Teams

(nach Katzenbach/Smith)

- Arbeitsgruppe:
  - Mitglieder handeln vorrangig in ihrem individuellen Verantwortungsbereich
  - Keine Notwendigkeit eines signifikanten Leistungszuwachses
- Pseudoteam:
  - Meist "von außen" zum "Team" bestellt
  - Mangelndes Interesse an gemeinsamer Leistung
- Potenzielles Team:
  - Gemeinsame Ziele rücken in den Vordergrund, kollektive Verantwortung
  - Wachsende/s Leistungsbewusstsein und Leistungsbereitschaft
- Team i. e. S.:
  - Sich ergänzende Fähigkeiten, Verpflichtung zu gemeinsamen Zweck
  - Gemeinsame Arbeitsmethode/Spielregeln
- Spitzenteam:
  - Ergänzend: wechselseitige Förderung der persönlichen und kollektiven Entwicklung

4

## Merkmale eines Teams

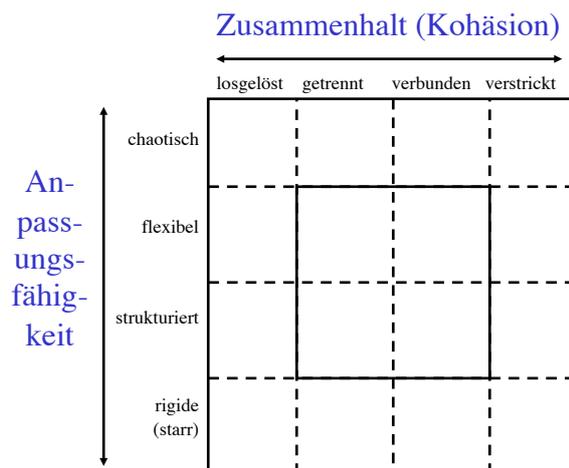
- 😊 Geringe Anzahl von Mitgliedern (4 - 10 Personen)
- 😊 Sich gegenseitig ergänzende Fähigkeiten
- 😊 Technische und funktionale Kompetenz (Aufgabenkompetenz)
- 😊 Soziale (interpersonale) Kompetenz
- 😊 Fähigkeit und Ermächtigung (Empowerment), Entscheidungen zu treffen
- 😊 Verpflichtung zu gemeinsamer Arbeitsmethode
- 😊 Gemeinsame Verantwortung (sozial, Ergebnis, ...)

© Mag. Karl Wimmer

5

## Raster zur Strukturerkennung in Gruppen und Teams

(nach Olson)



© Mag. Karl Wimmer

6

# Beurteilungsbogen für Teams

Qualitätseinschätzung für Team-Arbeit

(in Anlehnung an Katzenbach/Smith)

## Anleitung

Schätzen Sie jede der folgenden 28 Aussagen in Bezug auf Ihr Team ein zwischen ...

0 = trifft überhaupt nicht zu, 1 = trifft zu ca. 20% zu, 2 = trifft zu ca. 40 % zu,  
3 = trifft zu ca. 60 % zu, 4 = trifft zu ca. 80% zu, 5 = trifft 100%ig zu.

Addieren Sie die Gesamtpunktezahl (= Zahl zwischen 0 und 140)

© Mag. Karl Wimmer

7

## 1. Sinnzusammenhang (Purpose)

Punkteverteilung:  
(je 0 bis 5)

1. Die TeilnehmerInnen können einen gemeinsamen Sinn nennen, dem sich alle verpflichtet fühlen.
2. Die Ziele sind klar definiert, anspruchsvoll und haben einen klaren Sinnbezug.
3. Die Strategien zur Erreichung der Ziele sind für alle überschaubar.
4. Die Rollenverteilung unter den Team-Mitgliedern ist klar.

Zwischen-Summe 1:

## 2. Bevollmächtigung (Empowerment)

5. Die TeilnehmerInnen arbeiten in dem Bewusstsein, persönlich und als Gruppe etwas bewegen zu können.
6. Sie haben Zugang zu den nötigen fachlichen und materiellen Ressourcen.
7. Arbeitsstil und Vorgehensweisen stehen im Einklang mit den Zielen des Teams.
8. Die TeilnehmerInnen begegnen sich mit Respekt und Hilfsbereitschaft und unterstützen sich untereinander.

Zwischen-Summe 2:

8



## 7. Motivation (Morale)

Punkteverteilung:  
(je 0 bis 5)

- 25. Die TeilnehmerInnen arbeiten gern im Team mit.
- 26. Sie fühlen sich zuversichtlich und motiviert.
- 27. Die gemeinsame Arbeit erfüllt die TeilnehmerInnen mit Stolz und Befriedigung.
- 28. Die Gruppe fühlt sich zusammengehörig und entwickelt Teamgeist.


Zwischen-Summe 7:

## 8. Auswertung

Als "grobe" Orientierung:

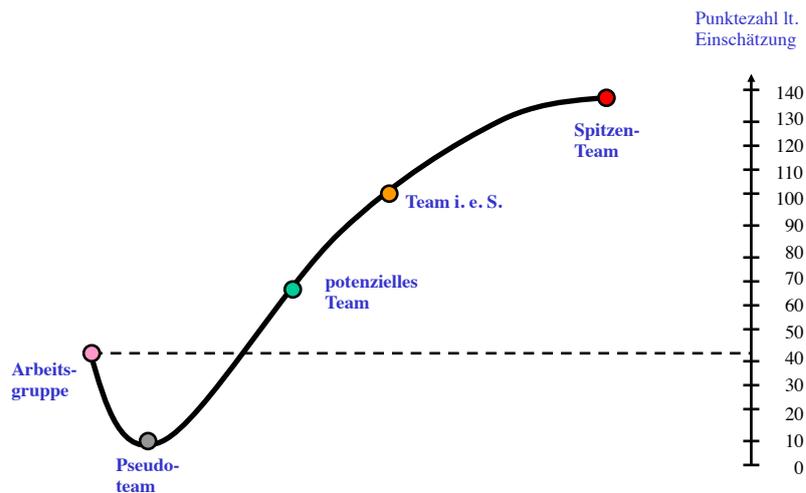
Gesamt-Summe (1 - 7):

- 0 - 50 Punkte: Pseudoteam
- 51 - 80 Punkte: Potenzielles Team
- 81 - 110 Punkte: Team im engeren Sinne
- 111 - 140 Punkte: Hochleistungs-(Spitzen-)Team

11

## Qualitäten von Arbeitsgruppen / Teams

(nach Katzenbach/Smith)



© Mag. Karl Wimmer

12

## Phasenmodell der Teamentwicklung

### 1. Forming

→ Wer gehört dazu? Gruppengröße? Leitung?

### 2. Warming

→ Gegenseitiges Vertrautwerden; angemessene Verhaltensweisen? Testen des Leiters; erstes Erfassen der Aufgabe; Warum ist wer Mitglied und welchen Beitrag kann wer leisten? Welchen Platz kann *ich* hier einnehmen?

### 3. Storming

→ Unterschiedliche Meinungen treffen aufeinander; Rivalität um Einfluss und Leitung; Beziehungs- und Zielkonflikte; Subgruppenbildung.

### 4. Norming

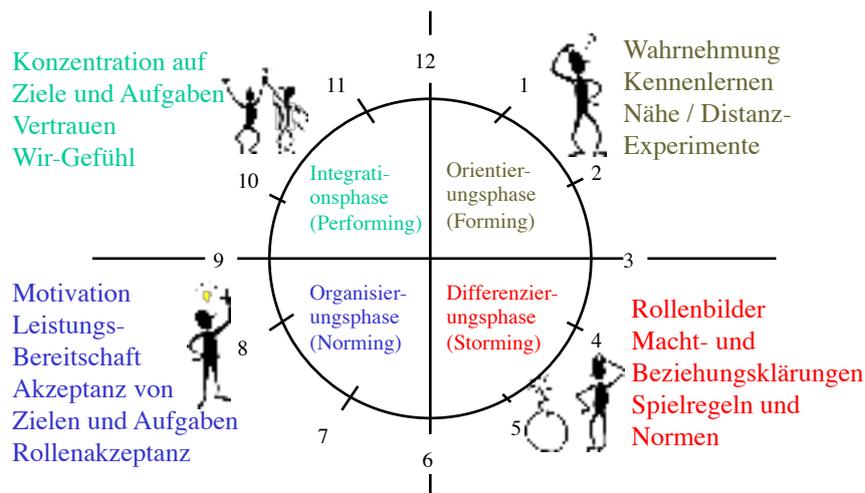
→ Gemeinsames Arrangement über Aufgabenstellung, Wir-Gefühl; Gruppennormen und -regeln; emotionale Bindung nimmt zu.

### 5. Performing

→ Eingespielte Regeln und Rollen; Energie und Konzentration für die Aufgabe.

13

## Die "Teamentwicklungsuhr"



© Mag. Karl Wimmer

14

## Übung zu “Teamentwicklungsuhr”

- Ihre hervorragendste Teamerfahrung?
- Wie “spät” ist es in Ihrem Team? Welche Dynamiken lassen sich in Ihrem Team feststellen?
- Was braucht es (noch) um ein wirklich leistungsfähiges Team zu sein?

Anmerkung: Arbeite dazu auch mit dem individuellen Teampanorama  
(innere Repräsentation der Teammitglieder)

15

## Die 12 Teamverstärker (1 - 4)

### 1. Führung

- Der/die TeamleiterIn hat die Fähigkeit und die Bereitschaft, mit dem Team zusammenzuarbeiten und Zeit für die Entwicklung des Teams aufzubringen.
- Er/sie betrachtet die Führung des Teams als kollektive Aufgabe.
- Nicht nur der/die Vorgesetzte, sondern auch jedes einzelne Mitglied hat die Chance, Führungsfunktionen zu übernehmen, wenn sein spezielles Wissen und seine Fähigkeit gefragt ist.

### 2. Qualifikation

- Die Mitglieder sind für ihre Arbeit qualifiziert und können ihre Qualifikation so in das Team einbringen, dass eine ausgewogene Mischung aus Fachkompetenz und menschlicher/sozialer Kompetenz entsteht.

### 3. Engagement

- Die Mitglieder identifizieren sich mit den Zielen und Absichten des Teams.
- Sie sind gewillt, ihre Kräfte in den Aufbau des Teams zu investieren und die anderen Mitglieder zu unterstützen.
- Auch außerhalb des Teams fühlen sie sich miteinander verbunden und wissen die Interessen ihrer Gruppe zu vertreten.

### 4. Klima

- Im Team herrscht ein Klima, in dem sich die Mitglieder wohl fühlen; sie können offen und direkt miteinander umgehen und sind bereit, sich auch auf Risiken einzulassen

16

## Die 12 Teamverstärker (5 - 8)

### 5. Leistungsniveau

- Das Team kennt seine Ziele und hält sie für erstrebenswert.
- Die Ziele kosten zwar Anstrengung, sind aber erreichbar.
- Die Mitglieder setzen ihre Kräfte hauptsächlich dafür ein, Resultate zu erzielen und sie halten häufig kritischen Rückblick, um zu sehen, wo Verbesserungen anzubringen sind.

### 6. Rolle in der Organisation

- Das Team ist in die Gesamtplanung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Funktion innerhalb der Gesamtorganisation.
- Die Gesamtplanung ist den Team-Mitgliedern bekannt.

### 7. Arbeitsmethoden

- Das Team hat praktische, systematische und effektive Wege gefunden, um die Probleme gemeinsam zu meistern.

### 8. Organisation

- Klar definierte Rollen, guter Informationsfluss und verwaltungstechnischer Rückhalt sind wesentliche Stützpfiler eines Teams.

17

## Die 12 Teamverstärker (9 - 12)

### 9. Kritik

- Bei der Besprechung ihrer Fehler und Schwächen verzichten die Mitglieder auf persönliche Attacken, um aus der Kritik lernen zu können.

### 10. Persönliche Weiterentwicklung

- Die Mitglieder suchen bewusst neue Erfahrungen und stellen ihre ganze Persönlichkeit in den Dienst des Teams.

### 11. Kreativität

- Das Team hat die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel neue Ideen zu kreieren, innovative Risiken zu fördern und neue Ideen von innen oder von außen wohlwollend aufzunehmen und umzusetzen.

### 12. Beziehung zu anderen Gruppen/Teams

- Das Team hat systematisch mit anderen Gruppen Beziehungen geknüpft. Damit hat es sich offene und persönliche Kontakte erschlossen, die eine optimale Zusammenarbeit gewährleisten.
- Die Teams pflegen regelmäßige Kontakte zueinander und stimmen sich über die gemeinsam erarbeiteten oder von oben festgesetzten Prioritäten ab.
- Die Mitglieder haben ein persönliches Interesse daran, mit ihren KollegInnen in den anderen Teams in Verbindung zu bleiben und mit ihnen zusammenzuarbeiten.

## “Ordnungen” in Systemen (1/2)

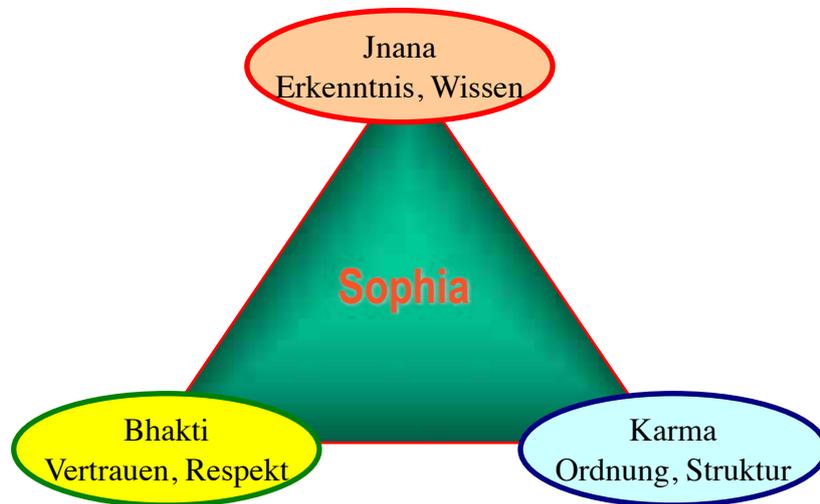
0. Grundprinzip der Nicht-Leugnung
  - Leugnung, Tabuisierung usw. verhindert oder mindert Entfaltungsmöglichkeiten.
1. Das Recht auf Zugehörigkeit
  - Jedes Mitglied hat das gleiche Recht dazuzugehören.
  - Mobbing ist eine Extremform der Nicht-Akzeptanz dieses Rechtes.
2. Anerkennung der zeitlichen Reihenfolge
  - Bei Gleichgestellten hat der-/diejenige, der/die früher da war, die älteren Rechte.
3. Balance von Bewahrung und Veränderung (Altem und Neuem)
  - Das Alte muss gewürdigt werden, damit das Neue eine Chance hat.
  - Sowohl einseitige Fixierung auf das Bestehende, wie auch einseitige Ausrichtung auf Neues führt zu Störungen.
4. Schutz des Jüngeren
  - Neues / Junges braucht Schutz und Förderung (Projekte, EinsteigerInnen etc.).
5. Lernen um die Aufgabe herum
  - Man kann nicht nicht lernen. Auch Stabilisierung von Altem ist eine Lernform.
  - Teams und Organisationen sind aufgabenorientierte Systeme. Daher muss, die Aufgabe, der Zweck und der Kunde im Mittelpunkt stehen.

## “Ordnungen” in Systemen (2/2)

6. Anerkennung von Leitung
  - Ein Team / eine Organisation hat ein Bedürfnis nach Führung.
  - Diese muss ihre Funktion ausfüllen und anerkannt sein.
7. Anerkennung von Leistung und Fähigkeit
  - Besondere Leistungen und Fähigkeiten müssen anerkannt und gefördert werden.
8. Ausgleich von Geben und Nehmen
  - Unausgeglichene Bilanzen fördern Unzufriedenheit, Schuldgefühle und unbewusstes Verlangen nach Ausgleich.
9. Jede/r am richtigen Platz
  - Am richtigen, angemessenen Platz fühlt man sich sicher und gelassen und bei guter Energie.
  - An unangemessenen Plätzen “aufgeblasen” oder geschwächt.
  - Schwächende Gefühle haben oft mit alten Mustern aus der Ursprungsfamilie zu tun
10. Bleiben und Gehen
  - Bleiben kann, wer die Organisation braucht und seine/ihre Funktion ausfüllt.
  - Es ist wichtig, dass eine Trennung in gutem Einvernehmen und in gegenseitiger Achtung vollzogen wird.

## Wertepolaritäten in Systemen

(nach M. Varga von Kibéd)



© Mag. Karl Wimmer

21

## Wertepolaritäten in Systemen

(nach M. Varga von Kibéd)

Glaubenspolaritäten, aus Yoga-Sutras abgeleitet:

### **Jnana (Logik):**

Erkenntnis, Klarheit, Wissen, Einsicht, Vision, „das Wahre“.

### **Bhakti (Ästhetik):**

Vertrauen, Respekt, Akzeptanz, Mitgefühl, Wertschätzung, Sehnen, Hingezogenheit, „das Schöne“.

### **Karma (Ethik):**

Ordnung, Struktur, Pflicht, Ehrfurcht, Schuld/Unschuld, Ausgleich, „das Gute“.

### **Sophia (Weisheit):**

Verständnis, Liebe, Zentrum, Tao, Spiritualität, „der Sinn“.

© Mag. Karl Wimmer

22

## Haltungen in Teams - einige Thesen

### Hypothese

Die anderen müssen sich ändern.

Die anderen haben es besser als ich.

Die anderen sind die Quelle meines Leidens.

Veränderung = Bedrohung.

Es bringt eh nix.

Jede/r für sich - niemand für's Ganze.

Ich hab' es mir gerichtet / ich habe mich arrangiert.

### Gegenthese

Ich kann mich ändern und wir können uns gemeinsam ändern.

Jede/r hat ihr/sein Binkerl zu tragen.

Ich bin für meine Befindlichkeit selbst verantwortlich.

Veränderung = neue Möglichkeiten.

Jedes Lernen ist eine Chance.

Ich übernehme für mich und für die Gemeinschaft Verantwortung.

Ich bin offen für gemeinsames Lernen.

Prüfen Sie für sich, welchen Hypothesen bzw. Gegenthesen Sie am ehesten zustimmen.

23

## Belbin-Test zur Selbstreflexion

Eigene Stärken in Gruppen und Teams erkennen und nützen

(nach Meredith Belbin: Managementteams - Erfolg und Misserfolg; Wörstadt)

### Anleitung

Für jede der insgesamt 7 Aufgaben haben Sie jeweils 10 Punkte zur Verfügung, die Sie beliebig auf die Sätze (a - h) verteilen können, die *Ihr Verhalten am besten beschreiben*.

Diese 10 Punkte können nur auf wenige Sätze verteilt werden - in extremen Fällen auch auf alle oder aber nur auf einen einzigen Satz.

## 1. Welchen Beitrag können Sie in einem Team leisten?

- a Ich denke, ich verfüge über ein schnelles Auffassungsvermögen; ich kann Vorteile aus neuen Möglichkeiten ziehen.
- b Ich kann sehr gut mit vielen verschiedenen Menschen zusammenarbeiten.
- c Eins meiner Talente ist es, Ideen zu produzieren.
- d Meine Stärke ist es, aus einem Menschen herauszuholen, was er an besonderen Fähigkeiten in die Gruppe einbringen kann.
- e Meine Fähigkeit, eine Sache zu verstehen, ist sehr stark mit meiner persönlichen Effektivität verknüpft.
- f Ich bin dazu fähig, mich vorübergehend unbeliebt zu machen, wenn es für die Arbeit und das Endergebnis sinnvoll ist.
- g Ich kann einschätzen was realistisch und vielversprechend für die Arbeitsweise ist.
- h Ich kann völlig vorurteilsfrei vernünftige Arbeitsalternativen anbieten.

a	Punkte- verteilung:
b	
c	
d	
e	
f	
g	
h	

25

## 2. Wenn ich mich schlecht in ein Team einbringen kann, so kann das darin liegen, dass ...

- a es mir schwerfällt wenn "Meetings" schlecht organisiert, geführt und kontrolliert werden.
- b ich dazu neige, anderen den Vorzug zu geben, wenn Sie einen sinnvollen Standpunkt vertreten, aber noch keine Chance hatten, diesen vorzutragen.
- c ich dazu tendiere, zu viel zu reden, wenn die Gruppe dabei ist, neue Ideen zu entwickeln.
- d meine Vorstellungen mich daran hindern, mich meinen Kollegen frei und mit Enthusiasmus anzuschließen.
- e ich hin und wieder den Anschein erwecke, zu zwingend und autoritär zu sein, wenn etwas getan werden muss.
- f es für mich schwierig ist, eine Führungsposition zu übernehmen, weil ich von der Gruppenatmosphäre abhängig bin.
- g ich dazu neige, mich in Ideen zu verrennen, so dass ich zwangsläufig den Anschluss an die Gruppe verliere.
- h meine KollegInnen dazu tendieren, mich als detailbesessen zu betrachten und die Gefahr besteht, dass Dinge in die falsche Richtung laufen.

a	Punkte- verteilung:
b	
c	
d	
e	
f	
g	
h	

26

### 3. Sie arbeiten mit anderen an einem Projekt:

- a Ich habe die Begabung, andere positiv zu beeinflussen, ohne sie dabei zu bedrängen.
- b Meine Wachsamkeit verhindert Leichtsinnsfehler und Versäumnisse.
- c Ich kann bei einem "Meeting" sehr gut verhindern, dass Zeit vergeudet und das eigentliche Ziel aus den Augen verloren wird.
- d Man kann sich darauf verlassen, dass ich originelle Ideen habe.
- e Ich unterstütze gute Vorschläge, wenn sie im gemeinsamen Interesse sind.
- f Ich bin daran interessiert, möglichst die neuesten Ideen und Entwicklungen aufzuzeigen.
- g Ich glaube, mein Urteilsvermögen kann dazu beitragen, die richtigen Entscheidungen zu treffen.
- h Man kann sich auf mich verlassen, wenn es darauf ankommt, die wesentliche Arbeit systematisch zu organisieren.

a	Punkte- verteilung:
b	
c	
d	
e	
f	
g	
h	

27

### 4. Mein Anspruch an Gruppen-/Teamarbeit ist:

- a Ich habe habe grosses Interesse daran, KollegInnen besser kennenzulernen.
- b Ich zögere nicht, die Meinung anderer herauszufordern oder eine wenig akzeptierte Meinung zu vertreten.
- c Gewöhnlich kann ich einen Weg der Argumentation finden, um weniger stichhaltige Vorschläge zu entkräften.
- d Ich denke, ich habe die Fähigkeit, einen Plan in die Praxis umzusetzen.
- e Ich tendiere dazu, mich nicht an offensichtlichen Dingen festzuhalten, sondern Unerwartetes auf den Tisch zu bringen.
- f Ich habe den Anspruch, jeden meiner Jobs perfekt zu machen.
- g Ich kann Kontakte einflechten, die ausserhalb der Gruppe liegen.
- h Ich bin an allen Meinungen interessiert und zögere nicht, meine Meinung zu ändern, auch wenn schon eine Entscheidung getroffen ist.

a	Punkte- verteilung:
b	
c	
d	
e	
f	
g	
h	

28

## 5. Ich erlange in einem Job Befriedigung, weil ...

- a es mir Spass macht, Situationen zu analysieren, und die möglichen Lösungen abzuwägen.
- b ich daran interessiert bin, praktikable Lösungen für ein Problem zu finden.
- c ich das Gefühl genieße, gute Arbeitsbeziehungen zu fördern.
- d ich auf Entscheidungen großen Einfluss nehmen kann.
- e ich ein Gespür für Menschen habe, die etwas Neues zu bieten haben.
- f ich Menschen dazu bringen kann, einen neuen, aber notwendigen Aktionskurs zu akzeptieren.
- g ich in meinem Element bin, wenn eine Aufgabe meine ganze Aufmerksamkeit beansprucht.
- h ich Gebiete entdecken möchte, die es mir möglich machen, meine Vorstellungskraft zu erweitern.

a	Punkte- verteilung:
b	
c	
d	
e	
f	
g	
h	

29

## 6. Wenn ich plötzlich mit einer schwierigen Aufgabe bei begrenzter Zeit und mit unbekanntem Personen konfrontiert werde ...

- a würde ich mich gern in eine ruhige Ecke zurückziehen, um einen Ausweg aus der Sackgasse zu finden, bevor eine klare Linie entwickelt ist.
- b würde ich mich der Person anschließen, die die positivsten Ansätze zeigt.
- c würde ich versuchen, den Umfang der Aufgabe zu reduzieren, indem ich sie möglichst sinnvoll auf die verschiedenen Personen verteile.
- d wäre mein natürliches Gespür für Dringlichkeit eine Garantie dafür, dass wir den Zeitplan einhalten.
- e bin ich davon überzeugt, einen klaren Kopf zu bewahren, um überlegt zu handeln.
- f würde ich beständig weiterarbeiten, auch wenn die Zeit drängt.
- g wäre ich darauf vorbereitet, auch eine führende Rolle zu übernehmen, wenn es zum Vorteil der Gruppe ist.
- h würde ich eine Diskussion anregen, um dadurch neue Ideen und Inspirationen zu schaffen.

a	Punkte- verteilung:
b	
c	
d	
e	
f	
g	
h	

30

## 7. In Bezug auf die Probleme, denen ich unterworfen bin, wenn ich in der Gruppe arbeite:

- a Ich kann Unzufriedenheit demonstrieren, wenn andere ein Weiterkommen blockieren.
- b Andere dürfen mich durchaus kritisieren, wenn ich zu analytisch oder intuitiv bin.
- c Mein Wunsch, mich immer noch einmal zu vergewissern, hält mitunter die Arbeit auf.
- d Ich neige dazu, mich sehr schnell zu langweilen und schließe mich daher an ein oder zwei MitarbeiterInnen an, um mich auszuklinken.
- e Es fällt mir schwer anzufangen, wenn die Ziele noch unklar sind.
- f Manchmal gelingt es mir nicht, mich mitzuteilen oder zu erklären.
- g Ich fordere andere auf, Dinge zu tun, zu denen ich selbst nicht in der Lage bin.
- h Ich zögere, meine Meinung zu verteidigen, wenn ich gegen eine starke Opposition angehen muss.

	Punkte- verteilung:
a	
b	
c	
d	
e	
f	
g	
h	

31

## Auflösung / Ergebnistabelle

Übertragen Sie Ihre Punktezahl aus jeder Aufgabe in die dafür vorgesehene Tabelle. Addieren Sie nun die Gesamtpunktezahl der Längsspalte, damit Sie ein differenziertes Ergebnis Ihres Rollenverhaltens bekommen.

Sektion	US	TM	DS	IG	WB	BW	KM	LF
1	g	d	f	c	a	h	b	e
2	a	b	e	g	c	d	f	h
3	h	a	c	d	f	g	e	b
4	d	h	b	e	g	c	a	f
5	b	f	d	h	e	a	c	g
6	f	c	g	a	h	e	b	d
7	e	g	a	f	d	b	h	c
Ergebnis								

US = UmsetzerIn    TM = TeammoderatorIn    DS = DurchsetzerIn    IG = IdeengeberIn  
 WB = WegbereiterIn    BW = BewerterIn    KM = Kooperationsmensch    LF = LückenfinderIn

32

## Interpretation des Gesamtergebnisses

Die höchste Punktzahl in den einzelnen Bereichen wird aufzeigen, wie Sie das Beste aus Ihren Fähigkeiten im Management oder in einer Projektgruppe machen können.

Das zweithöchste Ergebnis kennzeichnet Ihr Rollenverhalten, das Sie annehmen sollten, wenn aus irgendeinem Grund nur ein geringes Gruppenbedürfnis nach einem vorherrschenden Rollenverhalten besteht.

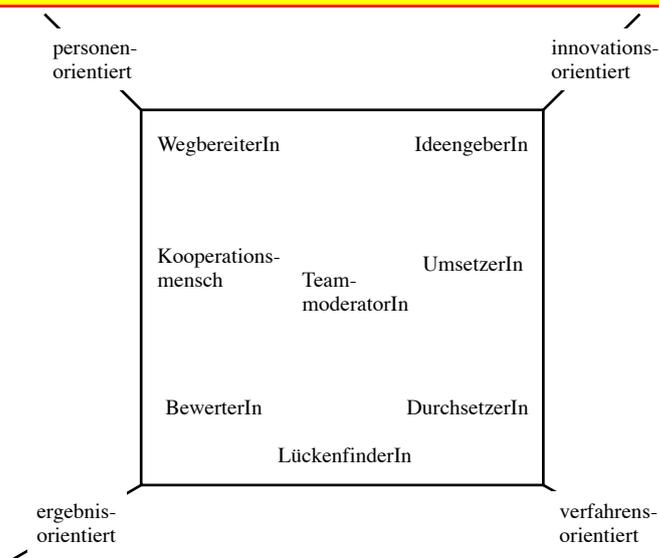
Die beiden niedrigsten Ergebnisse weisen auf mögliche Schwächen in Ihrem Gruppenverhalten hin. Doch statt diese zu bekämpfen, sollten Sie sich mit anderen zusammentun, die Stärken auf diesen Gebieten haben.

Typ	Typische Eigenschaften	Positive Qualitäten	mögliche Schwächen
UmsetzerIn (Company Worker)	konservativ, vorsichtig, pflichtbewusst, einschätzbar	Organisieren, praktischer, Menschenverstand, selbstdiszipliniert	Mangelnde Flexibilität, unempänglich und unsensibel
TeammoderatorIn (Chairman)	ruhig, selbstsicher, beherrscht	Vorurteilsfreie Wertschätzung, starke Integration anderer	Normales Maß an Kreativität
DurchsetzerIn (Sharper)	nervös, erregbar, geht aus sich heraus, dynamisch	Willensstark, kann Trägheit und Selbst-Täuschung bekämpfen	Neigung zu Provokation, Ärger und Ungeduld
IdeengeberIn (Plant)	individuell, unorthodox, vom Herkömmlichen abweichend	Begabung, Vorstellungskraft, Intellekt, Wissen	Schwebt manchmal in den Wolken und übersieht Fakten
WegbereiterIn (Investigator)	extravertiert, enthusiastisch, neugierig, kommunikativ	Kontakt aufnehmen, Neues erforschen, Herausforderung annehmen	Verliert nach anfänglicher Faszination leicht das Interesse
BewerterIn (Evaluator)	nüchtern, besonnen, eher passiv, vorsichtig, klug	Beurteilung, Diskretion, Nüchternheit, Praxis	Fehlende Inspiration und Fähigkeit, andere zu motivieren
Kooperationsmensch (Team Worker)	sozial orientiert, freundlich, empfindsam	Auf Menschen eingehen und den Teamgeist fördern	Unentschlossenheit in Krisensituationen
LückenfinderIn (Completer-Finisher)	Sorgfältig, gewissenhaft, fleißig, eifrig	Dinge durchziehen, Perfektionismus	Läßt Dinge ungern „laufen“, über Kleinigkeiten aufregen

Teamrollen nach Belbin

33

## Das Belbin-Quadrat



© Mag. Karl Wimmer

34

# ReTeaming

## Lösungsorientierte Teamentwicklung

nach Ben Furman und Ahola Tapani

## Ablaufschritte im Überblick

1. Thema, das uns (als Team) beschäftigt
2. Probleme, die sich damit verbinden
3. Probleme in Ziele verwandeln
4. Ein Ziel auswählen
5. Zielgewinn (Nutzen) ermitteln:
  - für jeden Einzelnen - für das (gesamte) Team - für die (gesamte) Organisation - für andere MitarbeiterInnen - für Kunden und Lieferanten - für die allgemeine Öffentlichkeit 35
  
6. Genaue Zielbeschreibung (“Traum-Team”)
  - Aus der Lösungsperspektive: Wie haben wir das geschafft?
7. (Zwischen-)Schritte zur Zielerreichung (Meilensteine)
  - Morgen? - nach einer Woche? - nach einem Monat? usw.
8. Mögliche Schwierigkeiten?
9. Ressourcen
  - eigene? - Umfeld?
10. Frühere Erfolge?
11. Individuelle Beiträge
  - erarbeiten und verkünden
12. Fortschrittstagebuch führen
13. Feedback, Erfolge feiern

36

# Führung / Leadership

Einige Grundlagen

## Was heißt “Führen” (Definition)?

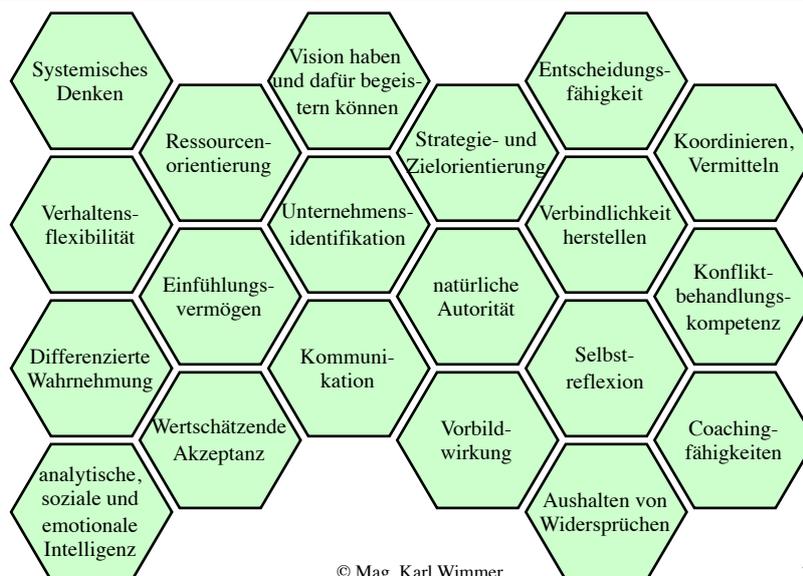
(MitarbeiterInnen-)Führung ist eine zielbezogene, zwischenmenschliche Verhaltensbeeinflussung mittels Kommunikation. Das beinhaltet ...

- Zielorientiertheit (Unternehmensziele)
- soziale, kommunikative Beziehung
- gewisse Dauerhaftigkeit (Prozessbezug)
- wechselseitige Beeinflussung

© Mag. Karl Wimmer

37

## Was sind Führungskompetenzen?



© Mag. Karl Wimmer

38

## Das “Emotionale Intelligenz-Führungsstil-Modell” nach D. Goleman Ein Überblick

### Definition “Emotionale Intelligenz”

Emotionale Intelligenz ist das Potenzial, sich selbst und seine Beziehungen zu anderen effektiv zu steuern. Es setzt sich aus vier Grundfähigkeiten zusammen:

- Selbstreflexion
- Selbstmanagement
- Soziales Bewusstsein
- Sozialkompetenz

39

### Grundkategorien der E. I. (1/2)

#### ■ Selbstreflexion

- Fähigkeit, eigene Gefühle festzustellen und zu verstehen sowie deren Auswirkungen erkennen
- Realistische Stärken- / Schwächen - Selbsteinschätzung
- Ausgeprägtes, stabiles Selbstwertgefühl

#### ■ Selbstmanagement

- Selbstkontrolle: destruktive Gefühle beherrschen
- Vertrauenswürdigkeit: Ehrlichkeit und Integrität
- Gewissenhaftigkeit: Verpflichtungen gerecht werden
- Anpassungsfähigkeit: sich wechselnden Situationen anpassen
- Leistungsorientierung: hohe Leistungsmotivation
- Tatkraft: Chancen nutzen

40

# Grundkategorien der E. I. (2/2)

## ■ Soziales Bewusstsein

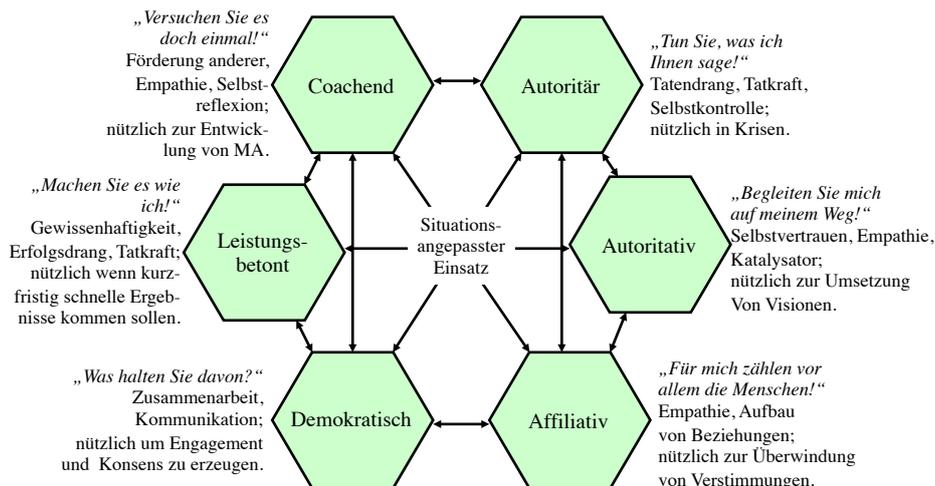
- Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen, deren Sichtweisen verstehen
- Fähigkeit, Strömungen im Unternehmensalltag wahrzunehmen und darauf zu angemessen zu reagieren, Entscheidungsnetze aufzubauen
- Orientierung am Kunden

## ■ Sozialkompetenz

- Visionäre Führungerschaft
- Wirkungsvolles Methodenrepertoire um Einfluss zu nehmen
- Förderung anderer: durch Feedback und Coaching
- Kommunikation: aktives Zuhören, klare Botschaften senden
- Katalysator des Wandels: Ideen anregen, richtungweisend führen
- Konfliktmanagement: Gegensätze entschärfen, Win-Win-Haltung
- Knüpfen von Verbindungen: Beziehungsnetze schaffen
- Teamarbeit: Kooperationen und Zusammenarbeit fördern

41

# Die Führungsstile nach Goleman



© Mag. Karl Wimmer

42

## **Management bei Objectivs (MbO)**

Führen durch Zielvereinbarungen  
Ein Überblick

### **Grundlagen des MbO**

- Management-Ansatz, der sich seit über 3 Jahrzehnten zunehmend bewährt.
- Erfordert von beiden Seiten (FK - MA) hohe Kommunikations- und Verhandlungskompetenz sowie Verbindlichkeit der Vereinbarungen.
- Prämisse ist, dass die Bedingungen, unter denen Ziele vereinbart werden, beidseitig einsichtig sind.
- Weitere Prämisse ist, dass an den/die MAIn die zur Zielerreichung erforderlichen Kompetenzen übertragen werden.

### **Vorteile für die/den Vorgesetzte/n**

- Fördert das zielorientierte Verhalten der MitarbeiterInnen
- Verbessert Kommunikation, Klima und Vertrauen zwischen FK - MAIn
- Ermöglicht Konzentration auf die eigentlichen Führungsaufgaben
- Bietet eine Grundlage für Leistungsbeurteilung und notwendige Fördermaßnahmen

### **Vorteile für die/den MitarbeiterIn**

- MitarbeiterIn weiß, was von ihm/ihr erwartet wird
- Schafft größere Selbständigkeit und Möglichkeit der Selbstkontrolle
- Kann zu einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit beitragen
- Kann Rollenkonflikte (wer ist wofür zuständig?) verringern

## Kernfragen im MbO

- Welche Ziele gibt es?
- Wozu dienen die Ziele?
- Woraus leiten sich die Ziele ab?
- Was sind die Rahmenbedingungen, unter denen die Ziele erreicht werden?
- Prioritäten / Rangreihe (Zielgewichte)?
- Für welchen Zeithorizont gelten die Ziele?
- Ergeben die Ziele einen Sinn für FK und MA?

Wer das Ziel nicht kennt ...



... kann den Weg nicht finden!

© Mag. Karl Wimmer

## Der/die TeamleiterIn ...



- 😊 ... repräsentiert das Team nach außen
- 😊 ... **koordiniert das Team**
- 😊 ... **löst Konflikte im Team**
- 😊 ... **präsentiert Ergebnisse des Teams**
- 😊 ... moderiert das Team
- 😊 ... **berät das Team zu sachlichen und persönlichen Belangen**
- 😊 ... **verantwortet die Ergebnisse**

... uvm.

46

## Weiterentwicklung des Führungsverhaltens (1/2)



### Vorhandene Stärken umfassend diagnostizieren

- Selbstanalyse, Fremdbeurteilung (z.B. 360° Beurteilung)



### Verhaltens-Anforderungsprofil erstellen

- Welche sozio-emotionalen Kompetenzen sind gefordert?



### Lernbereitschaft feststellen

- Motivation zur Veränderung? Zukunftsbild (Vision)?



### Teilziele und Unterstützung

- Machbare Ziele und entsprechende Fördermaßnahmen (z.B.Coaching).

47

## Weiterentwicklung des Führungsverhaltens (2/2)



### Rückschläge verarbeiten

- Gewohnheitsmuster sind stark, Ausdauer führt zum Erfolg



### Positive Vorbilder, Lernen am Modell

- An wem möchte ich mich orientieren?



### Unterstützendes Umfeld schaffen

- Wer und was unterstützt meine Entwicklung (Visionen, Leitbilder, Personen)?



### Messung des Erfolges

- Wahrnehmung auch kleinster Erfolge. Absicherung.

© Mag. Karl Wimmer

48

## Literatur

- Bachmann, Winfried und Fiona: Im Team zum Ziel. Die Entwicklung von Teamfähigkeiten unter dem Blickwinkel von NLP und Lernender Organisation; Paderborn: Junfermann 1997.
- Decker, Franz: Teamworking. Gruppen erfolgreich führen und moderieren; München: Lexika 1998.
- Derks, Lucas: Das Spiel sozialer Beziehungen; Stuttgart: Klett-Cotta 2000.
- Fisher, Kimball / Rayner, Steven / Belgard, William: Tipps für Teams. 416 Regeln für den Teamerfolg; Landsberg am Lech: mvg-Verlag 2000.
- Fisher, Roger / Sharp, Alan: Führen ohne Auftrag. Wie Sie Ihre Projekte im Team erfolgreich durchsetzen; Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag 1998.
- Francis, Dave / Young, Don: Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen; Essen-Werden: Windmühle 1982.
- Furman, Ben: ReTeaming - Gemeinsam erfolgreich sein (Internet: [www.reteaming.com](http://www.reteaming.com)).
- Gellert, M. / Nowak, K.: Teamentwicklung, Teamberatung; Limmer-Verlag 2004.
- Jay, Ros: Erfolgsgeheimnis Teambildung; Niederhausen: Falken-Verlag 1998.
- Kälin, Karl / Müri, Peter: Sich und andere führen, OTT Verlag, Thun 1996.
- Katzenbach, Jon R / Smith, Douglas K: Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation; Heyne 1993.
- Krenz, Armin: Teamarbeit und Teamentwicklung; Gruppenpädagogische Literatur 2001.
- Kriz, Willy Chr. / Nöbauer, Brigitta: Teamkompetenz; Vandenhoeck & Rupprecht 2002.
- Maddux, Robert B.: Team-Bildung. Der Schlüssel zur professionellen Zusammenarbeit; Ueberreuter 1999.
- Nowak, Claus/Gellert, Manfred: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung; Ein Praxisbuch; Limmer.
- Poggendorf, A. / Spieler, H.: Teamdynamik. Ein Team trainieren, moderieren und systematisch aufstellen; Junfermann 2003.
- Schmid, Bernd / Fauser, Peter: Teamentwicklung aus systemischer Perspektive; EHP 2004.
- Senge, Peter M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation; Klett-Cotta 1999.
- Stumpf, Siegfried / Thomas, Alexander: Teamarbeit und Teamentwicklung; Hogrefe 2003.

## Mag. Karl Wimmer

- ist selbständiger Berater, Trainer, Supervisor/Coach (ÖVS, ÖAS) und Psychotherapeut (systemische Familientherapie und Hypnotherapie).
- Arbeitsschwerpunkte: Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.
- Anschrift:  
Mag. Karl Wimmer  
Pillweinstr. 35, 4020 Linz Austria  
Phon: +43 676 / 38 38 201  
Mail: [karl@wimmer-partner.at](mailto:karl@wimmer-partner.at)  
Web: [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)

Bitte beachten Sie: Diese Unterlage dient Ihrer persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung braucht eine entsprechende Vereinbarung mit dem Autor. Bitte nehmen Sie in diesem Fall Kontakt mit dem Autor auf.