

# Learning Bundles von managerSeminare

**Worum geht's?** Sich selbst empowern, Mitarbeitende empowern – mit den Handouts von managerSeminare bauen Sie wesentliche Basiskompetenzen als Führungskraft und Teammitglied aus: selbstgesteuert, eigenverantwortlich, agil.

**Was?** Die monatlich erweiterte Bundle-Reihe bietet interaktive PDFs mit jeweils sechs Selbstlern-Modulen zu einem typischen Kompetenz-Aspekt. Die Inhalte sind in Abfolge und Didaktik standardisiert. Sie bieten jeweils lerngerechte Selbstreflexionen, Inputs, Beispiele und einen Abschluss-Check.

**Für wen?** Die Module eignen sich als Handouts für Selbstlerner und deren Teams. Als Weiterbildungsprofi/Multiplikatorin dürfen Sie die PDF-Inhalte im Rahmen Ihrer Schulungsaktivitäten an bis zu 100 Personen weitergeben. Damit gelten die Bundles auch als perfekte Mobile-Learning-Bausteine für Trainingsprofis.

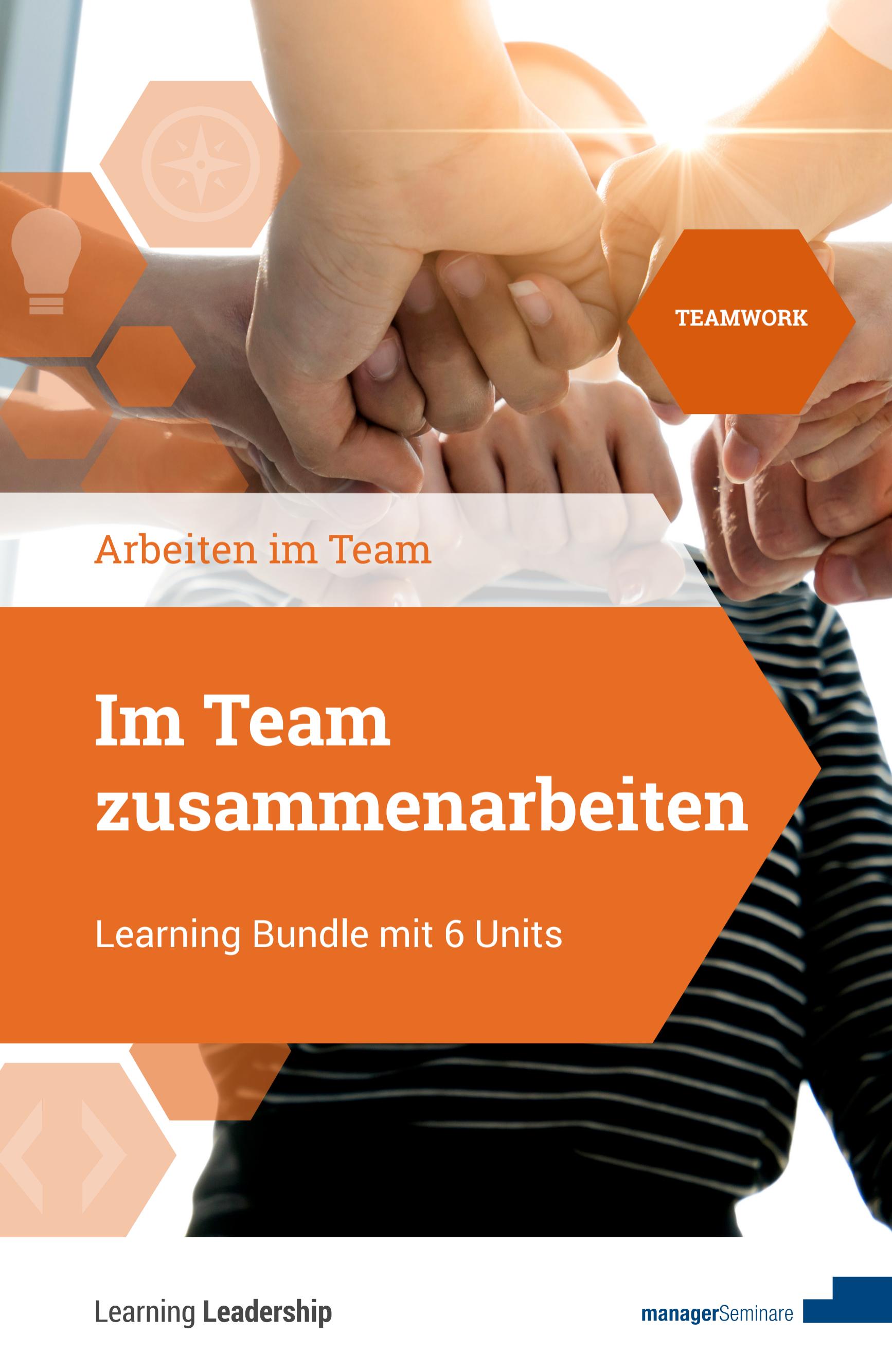
Mitglieder von managerSeminare erhalten Sonderpreise auf alle Bundles.



## Alle Bundles kennenlernen

[www.managerseminare.de/LeadershipMedien/  
LearningBundles](http://www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles)





Arbeiten im Team

# Im Team zusammenarbeiten

Learning Bundle mit 6 Units

# Intro

Dass Teams gut und effizient zusammenarbeiten, ist keine Selbstverständlichkeit. Am Anfang müssen sie sich zusammenraufen, aber auch im Laufe der Zeit kann die Zusammenarbeit an Qualität verlieren. Deshalb sollten Sie immer mal wieder einen Blick auf die Zusammenarbeit werfen und regelmäßig Maßnahmen ergreifen, um das Miteinander zu stärken.

Ob Ihre Mitarbeitenden effektiv im Team zusammenarbeiten, hängt von vier Faktorenbündeln ab:

- von den Rahmenbedingungen
- von den Möglichkeiten der Zusammenarbeit
- von der Einstellung der Mitarbeiter

aber auch

- von der Unterstützung, die das Team von der Führungskraft erhält.

Die Kommunikation und Kooperation im Team zu verbessern, Probleme und Arbeitshemmisse aus dem Weg zu räumen, sind Schwerpunkte der **Teamentwicklung**.

Teamentwicklung hat vor allem zwei Aufgaben:

- Bei neuen Teams besteht die Aufgabe darin, dafür zu sorgen, dass das Team sich schnell findet und die Zusammenarbeit von Anfang an reibungslos verläuft.

Neue Teams entstehen immer wieder, seien es Projektgruppen, seien es neue Arbeitsgruppen nach Umstrukturierungen.

- Bei bestehenden Teams besteht die Aufgabe darin, dafür zu sorgen, dass die gute Zusammenarbeit und der gute Zusammenhalt erhalten bleiben und nicht durch Reibereien und Konflikte gehindert wird.

Teamentwicklung stellt hier eine Art „Entstördienst“ dar.

Eine gelungene Teamentwicklung sollte sowohl zu einem positiven Arbeitsklima auf der **Beziehungsebene** und einem ausgeprägten Wir-Gefühl als auch zu einer guten Leistungs- und Ergebnisorientierung auf der **Arbeitsebene** führen.



*Akzeptieren Sie mangelhafte Zusammenarbeit nicht als normal, sondern zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden, wie sich die Produktivität bei einer guten Zusammenarbeit steigern lässt und wie viel Freude eine gute Zusammenarbeit machen kann.*

Erfahren Sie,

- wie Sie die Effizienz der Zusammenarbeit überprüfen,
- wie Sie den fachlichen Austausch fördern,
- Wie Sie im Team mit Fehlern umgehen,
- wie Sie die Kompetenzen der Teammitglieder entwickeln.

Die folgenden sechs Learning Units unterstützen Sie auf dem Weg, Im Team zusammenarbeiten

- **Unit 1: Stimmungsbild ermitteln**
- **Unit 2: Teamstruktur beeinflussen**
- **Unit 3: Fachlichen Austausch verbessern**
- **Unit 4: Zusammenarbeit stärken**
- **Unit 5: Mit Fehlern umgehen**
- **Unit 6: Kompetenzen entwickeln**

# Stimmungsbild ermitteln

Teams arbeiten oft gut zusammen, manchmal hapert es aber auch an der einen oder anderen Stelle. Solche Probleme können sich negativ auf den Zusammenhalt, auf die Motivation der Teammitglieder und auf die Produktivität auswirken. Um Schwierigkeiten und Hemmnisse zu ermitteln, sollten Sie regelmäßig eine Analyse der Stimmung im Team durchführen.

*Die Zusammenarbeit im Team sollten Sie immer mal wieder auf den Prüfstand stellen.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Wie ermitteln Sie den Entwicklungsstand Ihres Teams?
- Woran erkennen Sie Hemmnisse in der Zusammenarbeit?
- Was können Sie aus dem Verhalten der Teammitglieder ableSEN?



Achten Sie auf Anzeichen von abnehmendem Willen zur Zusammenarbeit in Ihrem Team?

Woran machen Sie dies fest? Wie reagieren Sie auf diese Tendenz?

## Keywords

Austausch Bemerkungen Beteiligung Blitzlicht Diskussionen Disziplin  
Gruppenspiegel Interaktionsanalyse Soziogramm Stimmungsbarometer

## Beobachten Sie das Verhalten

Vielfach können Sie durch bloße Beobachtung erkennen, ob ein Teamgeist vorhanden ist oder ob die Harmonie im Team gelitten hat. Eine gute Gelegenheit ist etwa, das Verhalten der Teammitglieder in Besprechungen zu analysieren.



### Was lässt sich in einer Besprechung beobachten?

Beobachtungspunkte können sein:

- Wer beteiligt sich nicht?
- Wie viele Vorschläge werden gemacht?
- Gibt es eher Zustimmung oder Ablehnung?
- Wie oft fallen abwertende Äußerungen?
- Wie oft werden Killerphrasen angeführt?



### Was versteht man unter Killerphrasen?

*Killerphrasen* sind Äußerungen, die darauf zielen, einen Vorschlag abzuwerten oder eine Diskussion abzuwürgen.

Anlass darüber nachzudenken, ob sich Probleme im Team anbahnen, sind natürlich auch Äußerungen von Teammitgliedern – selbst Äußerungen, die im Nebensatz oder beim Verlassen einer Besprechung halblaut geäußert werden. Nehmen Sie diese Äußerungen ernst. Fragen Sie nach, erkunden Sie sich, ob es sich um eine Einzelmeinung handelt oder ob mehr dahintersteckt.

Häufig können Sie Schwierigkeiten auch an der Art erkennen, wie Teammitglieder miteinander umgehen.

Signale für Reibungsverluste	sichtbar
1. Die Begrüßung ist weniger herzlich als früher.	
2. Die Teilnehmenden nehmen sich weniger Zeit für einen kleinen Plausch.	
3. Der Umgangston ist förmlicher geworden.	
4. Der Informationsfluss in der Lerngruppe stockt.	
5. Die einzelnen Gruppenmitglieder beteiligen sich weniger an Diskussionen.	
6. Anregungen zur gemeinsamen Arbeit sind selten geworden.	

Typische Anhaltspunkte sind außerdem:

- fehlende Disziplin  
Die Mitarbeitenden halten sich nicht an Vorgaben und Absprachen.
- mangelnde Beteiligung  
Bei Besprechungen beteiligen sich immer nur wenige Kolleginnen, Kollegen und Mitarbeitende; die Mehrzahl ist nicht bereit, sich zu engagieren.
- unnütze Diskussionen  
Bei jeder noch so kleinen Abstimmung wird ausgiebig diskutiert. Die Gruppe kann sich nicht einigen, wer welche Aufgaben übernimmt, wer für was zuständig ist.
- mangelnder Austausch  
Die Mitarbeitenden vereinzeln sich, das Interesse am Austausch nimmt ab.
- unsachliche Bemerkungen  
Sie bekommen negative Bemerkungen über einzelne Teammitglieder oder die Stimmung im Team mit.

## Ermitteln Sie ein Stimmungsbild

Sind Anzeichen für negative Veränderungen erkennbar, sollten Sie sich ein genaueres Bild machen. Eine einfache und bewährte Methode, etwa am Ende einer Besprechung oder im Rahmen eines Workshops, ist ein Blitzlicht. Solch ein **Blitzlicht** dauert nur wenige Minuten.

Begründen Sie kurz, warum Sie jetzt ein Blitzlicht wünschen und erklären Sie das Vorgehen.

So einfach das Verfahren ist, so viele interessante Ergebnisse erbringt es.



**Bitte sehen Sie sich das Beispiel-Soziogramm an. Wie würden Sie das Ergebnis beschreiben?**

Es gibt anscheinend zwei besonders beliebte Teammitglieder, Dörfner und Schweda. Sie wurden jeweils von drei anderen Mitarbeitenden benannt. Ihre Stellung in der Gruppe wird auch dadurch deutlich, dass sie sich gegenseitig gewählt haben und die anderen Mitarbeitenden, die gerne mit ihnen zusammenarbeiten wollen, keine eigenen Nennungen erhalten haben. Da sich diese beiden zentralen Personen in der Gruppenstruktur gegenseitig gewählt haben, ist ein Konflikt zwischen beiden eher unwahrscheinlich, wer das Sagen hat und wer die anderen Kolleginnen und Kollegen und Mitarbeitende hinter sich zieht. Sucht man in der Gruppe nach Mitläufinnen und Mitläufern, kommen in erster Linie die Teilnehmenden in Frage, die ihr Votum für Dörfner oder Schweda abgegeben haben.

Interessant ist die Wertung von Frau Kollmar, die selbst zwei Nennungen auf sich vereinigen konnte, aber sich für einen der beiden „beliebten Teammitglieder“ entschieden hat. Interessant ist auch die Paarbildung bei Schäfer und Bergner, die sich gegenseitig gewählt haben. Es könnte die Möglichkeit bestehen, dass sich beide von der Gruppe absondern.

Auch Cliquen und Untergruppen in einem Team lassen sich im Soziogramm sehr schnell erkennen.



**Woran erkennen Sie solche Blöcke?**

Sie erkennen sie an Gruppen, innerhalb der sich Mitglieder gegenseitig wählen, zwischen denen aber keine Verbindungen bestehen.

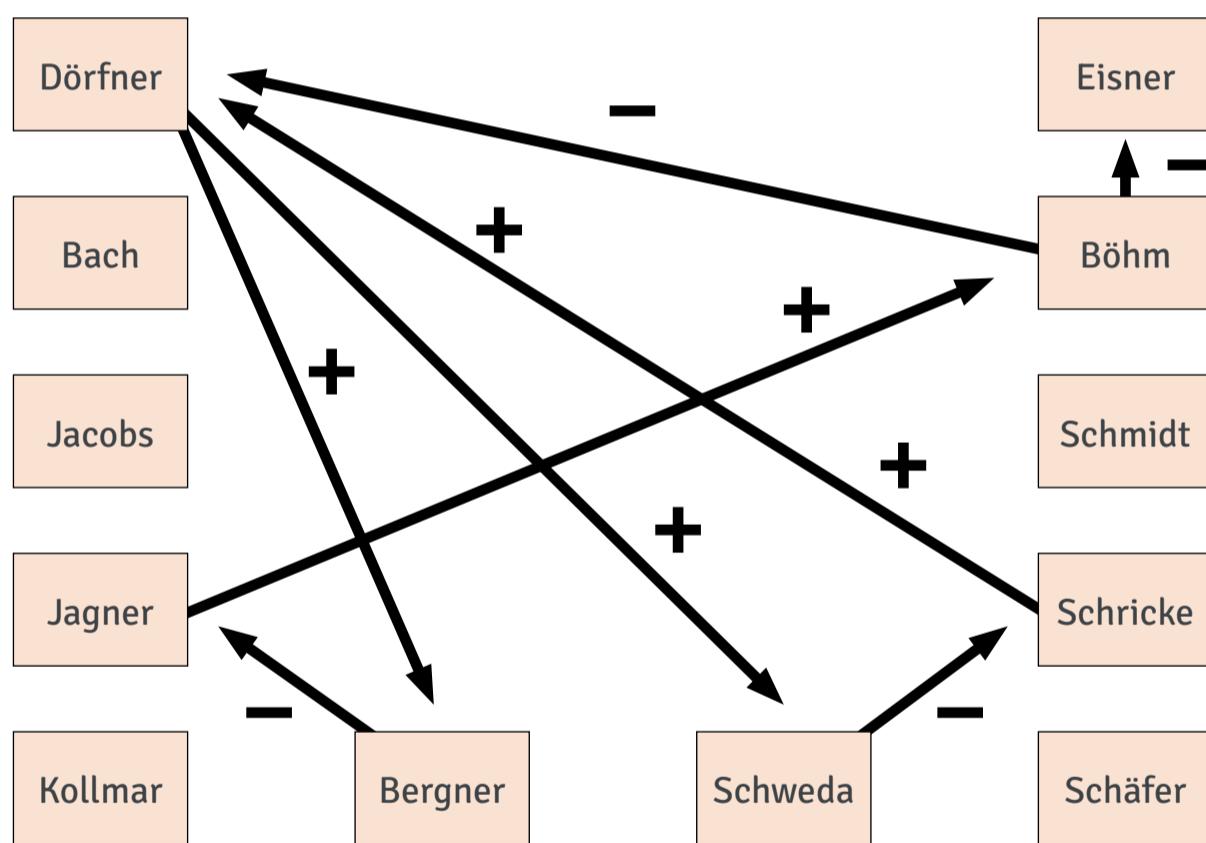
Ein weiteres Instrument ist die **Interaktionsanalyse**. Bei dieser Methode analysieren Sie das Kommunikationsverhalten der Kolleginnen und Kollegen in Besprechungen oder bei Diskussionen. Dazu erstellen Sie einen Gruppenspiegel, ein Blatt mit den Namen der Teilnehmenden, wie sie im Besprechungsraum sitzen.

Wollen Sie die Analyse verfeinern, können Sie zusätzlich die Beiträge markieren, die ohne Bezug erfolgen und vermerken, welche Beiträge sich kritisch oder würdigend mit Vorgängeräußerungen auseinandersetzen.



### Was können Sie diesen Zusatzangaben entnehmen?

Werden Beiträge einzelner Teilnehmenden häufig aufgegriffen und dann noch positiv gewertet, zeugt das von der Stellung der Person in der Gruppe. Als negativ ist zu sehen, wenn Äußerungen einzelner Teilnehmenden entweder ignoriert oder negativ belegt werden. Hier könnte es sich um einen Außenseiter oder gar einen Sündenbock handeln.



## Zusammenfassung

- Teams können auf Dauer gut zusammenarbeiten, es kann aber auch zu Einbußen kommen.
- Deshalb sollten Sie die Qualität der Zusammenarbeit immer mal wieder auf den Prüfstand stellen.
- Gut lässt sich die Einstellung der Teammitglieder und deren Motivation an Äußerungen ablesen, aber auch am Verhalten, etwa in Besprechungen.
- Sie können aber auch Techniken wie das Blitzlicht oder das Stimmungsbarometer für eine Abfrage nutzen.
- Schließlich können Sie überprüfen, wer mit wem gerne zusammenarbeitet.
- Mit Hilfe dieser simplen Frage erhalten Sie einen guten Eindruck von der internen Struktur des Teams und den Beziehungen zwischen den Teammitgliedern.



## Umsetzung

Welche Erkenntnisse nehmen Sie für Ihre Arbeit mit?

1.	
2.	
3.	

Was sind die ersten Schritte, die Sie sich vornehmen?

1.	
2.	
3.	



## Lern-Check

1. Welche Verhaltensweisen einzelner Teammitglieder weisen darauf hin, dass der Zusammenhalt im Team gelitten hat?

fehlende Disziplin

mangelnder Austausch

hohe Arbeitsbelastung Einzelner

mangelnde Beteiligung

2. Mit Hilfe welcher Fragen können Sie in Besprechungen ein Stimmungsbild zum Teamzusammenhalt ermitteln?

Wer beteiligt sich nicht?

Wie häufig fallen unsachliche Kommentare?

Wie viele Vorschläge werden gemacht?

Wie häufig reden Mitarbeitende mit ihren Tischnachbarn?

3. Was sind Signale für Reibungsverluste?

4. Welche Aussagen liefert Ihnen ein Soziogramm?

Richtige Antwort = Falsche Antwort =

**Lern-Check Formular löschen**