

Axel Schweickhardt

Teamkultur entwickeln

**Das Tool- und Mindset für Führungskräfte,
damit Teamarbeit Spaß macht und produktiv ist**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare

Teamkultur entwickeln

4. Change Management

Typische Fehler vermeiden

Umgang mit Widerstand

Erfolge feiern



Team – was ist das eigentlich?

Was ist Kultur?

Gruppendynamik

Teamentwicklung



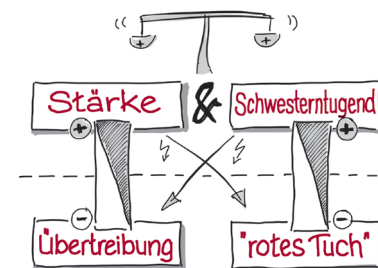
1. Team und Kultur

2. Analyse der Teamkultur

Ableiten der Handlungsfelder

Bedürfnisse – der Ursprung jeder Motivation

Stärken-Schwächen-Profil des Teams



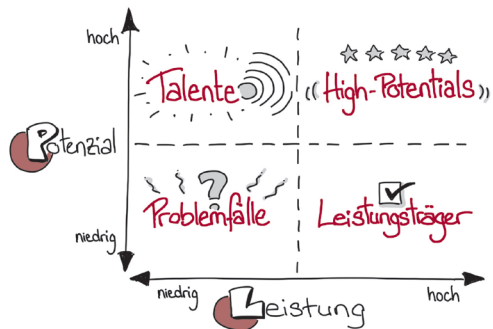
3. Der Kulturchange

Entwicklung von Vision und Mission

Entwicklung von Maßnahmen

Die Regierungserklärung

Defizitorientierte Entwicklung



Inhalt

Einleitung	6
Mind-Map	6
Darum geht's	8
1 Team und Kultur	12
1.1 Team – was ist das eigentlich?	12
1.2 Was ist Kultur?	15
1.3 Gruppendynamik	20
1.4 Teamentwicklung	29
2 Analyse der Teamkultur	40
2.1 Bedürfnisse – der Ursprung jeder Motivation	42
2.2 Stärken-Schwächen-Profil des Teams	51
2.3 Ableiten der Handlungsfelder	58
3 Der Kulturchange	60
3.1 Entwicklung von Vision und Mission	61
3.2 Entwicklung von Maßnahmen	67
3.3 Die Regierungserklärung	74
3.4 Defizitorientierte Entwicklung	83

4 Change Management90

4.1 Typische Fehler vermeiden..... 90

4.2 Umgang mit Widerstand..... 97

4.3 Erfolge feiern..... 116

Service 117

 Literaturverzeichnis..... 117

 Stichwortverzeichnis..... 119

Darum geht's

Agiles Führen ist in aller Munde. Doch wie verhält es sich mit den Teams? Sind diese in der Lage, agil zu arbeiten? Für Führungskräfte wird es immer wichtiger, Mitarbeiter zu entwickeln, damit diese den Ansprüchen gerecht werden – heute und vor allem morgen.

Häufig sind es nicht die einzelnen Personen, sondern die Teams, die entwickelt werden müssen. Oftmals verpuffen individuelle Maßnahmen fast vollständig, weil der Teamgeist keine Veränderung akzeptiert und das zarte Pflänzchen des Neuen viel zu schwach ist, sich gegen tradierte Vorgehensweisen durchzusetzen, die von einem ganzen Team getragen werden. Wenn in Ihrem Team eine Teamkultur herrscht, bei der Leistung keine zentrale Rolle spielt und im Miteinander der Spaß am erfolgreichen Arbeiten hinter dem Bequemlichkeitsstreben zurückstecken muss, dann spätestens sollten Sie handeln. Handeln sollten Sie auch, wenn Sie erkennen, dass in Zukunft viel mehr Agilität, also Flexibilität und Eigenverantwortung, notwendig sein wird und diese Werte in Ihrem Team nicht ausreichend verwirklicht sind.

Dieses Buch zeigt Ihnen Wege auf, wie Sie in Teams nicht nur reaktiv Probleme bewältigen, sondern vielmehr proaktiv eine Kultur entstehen lassen, in deren Zentrum der Erfolg steht. Stärken Sie zielorientiert bestimmte Aspekte wie Veränderungsbereitschaft oder eine konstruktive Diskussionskultur, um den Anforderungen von morgen gerecht werden zu können. In einem solchen Team zu arbeiten, birgt ungemein viel Motivation. Nichts ist motivierender als gemeinsamer Erfolg. Diese Motivation geht Hand in Hand mit Spaß an der gemeinsamen Arbeit, was das Stresserleben senkt und damit die Gesundheit fördert.

Die herkömmlichen Ansätze zur Teamentwicklung reichen nicht mehr aus, da sie den Aspekt der Kultur zu wenig betrachten. Die Methoden der Teamentwicklung erinnern an die Personalentwicklung der Achzigerjahre. Diese war verhaltensorientiert und punktuell. Es wurde spezifisches Wissen auf der Ebene der Ausführung vermittelt mit dem Erfolg, dass dieses Wissen nicht auf andere Situationen übertragbar war. Es fand also kein übergeordneter Kompetenzaufbau statt, was heute selbstverständlich ist. Personalentwicklung heute ist nicht nur kompetenzbasiert, vielmehr wird immer stärker auf der Ebene der Persönlichkeit an der Nachhaltigkeit gearbeitet.

Teamentwicklung ist auch heute noch vorrangig punktuell und problemorientiert. Das zeigt sich, wenn Teamworkshops zur Lösung von Konflikten oder anderen Schwierigkeiten anberaumt werden. Auch die Beziehungen im Team werden gerne gefördert, was nichts an der Ausrichtung im Team verändert. Ein anderes Beispiel sind die vielen Teamworkshops zur Optimierung von Prozessen und Besprechungen. Das alles kann durchaus hilfreich sein, es gibt aber keinen Kompetenzgewinn des Teams, der sich etwa in einem Arbeitsstil niederschlagen würde, der zukunftsfähig ist.

Verändern wir diesen Arbeitsstil, arbeiten wir an der Teamkultur. Teamentwicklung ist dann ein Prozess, der das Team dazu befähigt, in unterschiedlichen Situationen von sich aus richtig und erfolgreich zu handeln. Kulturentwicklung entspricht damit der Kompetenz- oder Persönlichkeitsentwicklung auf Mitarbeiterebene. Das ist komplizierter, braucht einen langen Atem, zeitigt allerdings auch ganz andere Effekte. Dieses Buch soll dazu beitragen, das Bewusstsein für proaktives und nachhaltiges Entwickeln von Teams als eine lohnenswerte Aufgabe mit langfristigem Nutzen zu betrachten.

Gender

Um einen möglichst leichten Lesefluss zu erreichen, wurde in diesem Buch maßgeblich die männliche Sprachform genutzt. Selbstverständlich sind grundsätzlich beide Geschlechter angesprochen.



**Download-
Handouts**
erkennen Sie an
diesem Symbol
– den Link
finden Sie in der
Umschlagklappe.

Download

Zu diesem Buch gibt es umfangreiches Download-Material mit Arbeitsblättern für Ihre tägliche Arbeit und um Ihre Selbstreflexionsfähigkeit weiter zu trainieren. Download-Hinweise finden Sie direkt an der entsprechenden Stelle.

Inhalte & Kapitel

Das Buch ist konsequent praxisorientiert geschrieben. Als Führungskraft werden Sie in die Lage versetzt, Ihr Team selbst zu entwickeln.

- ▶ In *Kapitel 1* erfahren Sie den notwendigen theoretischen Hintergrund zum Thema.
- ▶ In *Kapitel 2* erkennen Sie, an welchem Thema Sie in Ihrem Team arbeiten sollten.
- ▶ In *Kapitel 3* werden Sie das Vorgehen bei der Teamkulturentwicklung kennenlernen.
- ▶ Das *Kapitel 4* klärt Sie schließlich über wesentliche Fallstricke in diesem Veränderungsprozess auf.

Danke schön

Dieses Buch wäre nicht möglich gewesen, ohne den Einsatz und die Rücksichtnahme vieler Menschen. Daher gilt mein besonderer Dank meiner Familie und meinem Team für das Verständnis und die Unterstützung. Mein ausdrücklicher Dank geht an Kerstin Neumann, die durch ihre Gedanken, ihre Zeit und ihren Einsatz das Buch vorangebracht hat und an Steffen Powoden, der das Buch durch seine tollen Grafiken aufgelockert hat.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und bei der weiteren Arbeit und der Entwicklung Ihres Teams.

Ihr Axel Schweickhardt

1.3 Gruppendynamik

Wir haben bereits gesehen, dass Kultur durch Einzelpersonen geprägt ist. Bei diesem Prozess sind die Einzelpersonen unterschiedlich einflussreich. Es ist ein Aushandlungsprozess, den wir als Gruppendynamik beschreiben, bei dem es um Hierarchie, Beliebtheit, natürliche Autorität und Ausstrahlung geht. Je genauer wir diese Effekte verstehen, desto klarer wissen wir, welche Personen bei dem Veränderungsprozess als zentrale Influencer bzw. Stakeholder angesehen werden müssen.



Download:
Gruppen-
dynamische
Stakeholder-
analyse

Wen sollte ich als Führungskraft für meine Ansätze gewinnen? Wer wird mit möglichem Widerstand die Teammitglieder auf seine Seite ziehen? Das Arbeitsblatt aus dem Download-Bereich hilft Ihnen, diese zentralen Figuren zu identifizieren.

Gruppendynamik bezeichnet auch Phänomene, die das einzelne Individuum dazu bringen, sich anders zu verhalten, anders zu denken oder anderen Werten zu folgen, als sie es als Einzelperson tun würde, um in der Gruppe anerkannt zu werden. Die Gruppe ist somit mehr als die Summe seiner Bestandteile und beginnt, eine eigene Dynamik zu entfalten.

Problematische
Kultureffekte
lösen sich nicht
von selbst.

Erwarten Sie deshalb nicht, dass sich problematische Kultureffekte von selbst lösen werden. Im Gegenteil, sowohl lähmende als auch förderliche Effekte verstärken sich selbst. Im Positiven haben wir als selbstverstärkenden Effekt bereits gesehen, dass Kollegen sich gegenseitig korrigieren. Im Negativen muss ein Mitarbeiter schon sehr hartnäckig sein, wenn er trotz einem schwachen Umfeld noch volle Leistung bringt. Noch schlimmer ist es, wenn Fehler gesucht werden und Engagement damit ein Risiko darstellt. Denn nur wer nicht arbeitet, vermeidet zuverlässig Fehler. Viele investieren ihre Motivation dann in außerberuflichem Engagement. Wenn die Befriedigung zunehmend aus privaten Bereichen kommt, ist es nicht verwunderlich, wenn die Identifikation mit der Arbeit immer weiter sinkt.

Weitere negative Auswirkungen von Gruppendynamik finden sich im Gruppendruck, der eine Form der Übertreibung darstellt.

Gruppendruck

Group Think – und wie Sie ihn steuern können.

Beim Gruppendruck ordnet sich das Gruppenmitglied der Meinung des Teams unter. Diese gemeinsame Meinung des Teams wird auch als „Group Think“ bezeichnet. Gruppendynamische Prozesse und Group Think verändern Verhalten, Werte und Einstellungen einzelner Teammitglieder.

So konnte Solomon Asch (1955) in seinem berühmt gewordenen sozialpsychologischen Experiment zum Gruppendruck zeigen, dass sich trotz offenkundig ersichtlicher, objektiver Kriterien viele Menschen der falschen Gruppenmeinung anschließen. In diesem Experiment äußerten mehrere Komplizen des Versuchsleiters fälschlicherweise, dass eine kürzere Linie genau so lang wie die längere war. Daraufhin gaben rund ein Drittel der Studienteilnehmer ebenfalls ein falsches Urteil ab. Nach mehreren Durchläufen blieb nicht mal mehr ein Viertel standhaft bei seiner Meinung.

Selbst wenn der Versuchsaufbau hinterher aufgelöst wurde, blieben viele Personen noch bei ihrer falschen Aussage. Offensichtlich ist es mit zu viel Gesichtsverlust verbunden, zuzugeben, dass man sich von der Gruppe hat korrumpieren lassen. Da ist es schon weniger ehrenrührig, wenn man sich in der Einschätzung einer Länge vertan hat. Die weit verbreitete Meinung, dass eine Gruppe aufgrund der vielfältigen Meinungen und Erfahrungen zu besseren Entscheidungen kommt, kann damit nicht so einfach stehen gelassen werden (Von Rosenstiel 2004). Vielmehr können viele Personen, die wenig Expertise haben, einen Experten mundtot machen, sodass sich die Laienmeinung aufgrund von Gruppendruck durchsetzt.

Wird der Gruppendruck zu einem Zwang der Gemeinsamkeit, sollten Sie die individuelle Meinung Ihres Teams stärken. Gut korrigieren können Sie zu starken Gruppendruck anhand konkreter Arbeitsthemen. Sie können etwa eine Person gezielt stärken, wenn die Sache deren Expertise erfordert.

Weitere Tipps finden Sie im Kasten auf der Folgeseite.

Praxistipps zur Eindämmung von zu starkem Gruppendruck

Mit folgenden Empfehlungen können Sie einem zu starken Group Think entgegenwirken:

- ▶ Information: Klären Sie über die Gefahren eines zu starken Gruppendenkens auf und fordern Sie zur aktiven Meinungsbildung auf.
- ▶ Zurückhaltung der Führungskraft: Da die Autoritätsfunktion der Führungskraft es erschwert, eine abweichende Meinung zu äußern, sollten Sie sich bei der Äußerung eigener Standpunkte zurückhalten.
- ▶ Ermutigung: Fordern Sie die Teammitglieder zu eigenen Äußerungen und Widerspruch auf.
- ▶ Advocatus Diaboli: Weisen Sie bei Besprechungen die Rolle eines Querdenkers zu, um gezielt abweichende Meinungen zu bekommen. Diese Rolle sollte im Team unbedingt wechseln.
- ▶ Kritik einfordern: Lassen Sie Konzepte, Planungen oder Arbeitspapiere durch einzelne Teammitglieder oder Untergruppen kritisch reflektieren, das fördert die Haltung von differenziertem Denken.
- ▶ Fallbezogene Besprechungen: Praxisbesprechungen fördern das Lernen aus Fehlern und helfen, Arbeitsabläufe zu optimieren. Dabei sollten Sie den Blick konsequent nach vorne aufs Optimieren lenken.
- ▶ Hinterfragen von Routinen und Arbeitsabläufen: Das wirkt der Haltung entgegen: „Es ist gut, weil es alle machen.“

Gruppenkohäsion

Unter Gruppenkohäsion versteht man die Verbundenheit und den Zusammenhalt der einzelnen Teammitglieder – kurz das identitätsstiftende „Wir-Gefühl“.

Attraktivität der Gruppe: bleiben oder gehen?

Grundsätzlich gibt es in jeder Gruppe zwei Tendenzen: die Tendenz zu verbleiben bzw. die, eine attraktivere Gruppe zu suchen, also zu gehen. Je höher die Attraktivität der eigenen Gruppe ist, desto größer ist der Wille, zu dieser Gruppe zu gehören (Hechter 1987). Das Verbleiben in einer attraktiven Gruppe bedeutet also das Bekenntnis zu dieser – eine positive Identität. Für eine nicht attraktive Gruppe bedeutet ein Verbleiben eher, dass die Alternative fehlt. Für eine starke Identität ist daher

der Wert der Gruppe wichtig. Der gemeinsame Erfolg und der gute Ruf durch gute Leistung spielen eine zentrale Rolle.

Dazu kommt die individuelle Attraktivität einer Gruppe, die durch die Möglichkeit, eigene Bedürfnisse im Team befriedigen zu können, wahrgenommen wird. Die Passung zwischen Arbeit, persönlicher Motivation und Zusammensetzung des Teams entscheidet letztlich darüber, ob jeder Einzelne seine Nische findet und die Gruppe attraktiv ist. Je attraktiver eine Gruppe ist, desto stärker wirkt die Kultur auch verbindend – niemand möchte riskieren, nicht dazugehören zu dürfen.

Neben der Attraktivität fördern auch zwischenmenschliche Aspekte den Zusammenhalt einer Gruppe. Hier sind vor allem die Ähnlichkeit der Personen (je größer die Ähnlichkeit, desto mehr Verbundenheit), die Häufigkeit von Kontakten, die räumliche Nähe und gemeinsame – auch private – Aktivitäten von Bedeutung.

**Zwischen-
menschliche
Aspekte**

Kohäsion und Zielorientierung

Das Wir-Gefühl wird von vielen gepriesen, von manchen aber auch als unnötige Zeit- und Ressourcenverschwendung abgetan. Und wie so oft: Wenn die Meinungen so stark polarisieren, liegt die Wahrheit irgendwo in der Mitte.

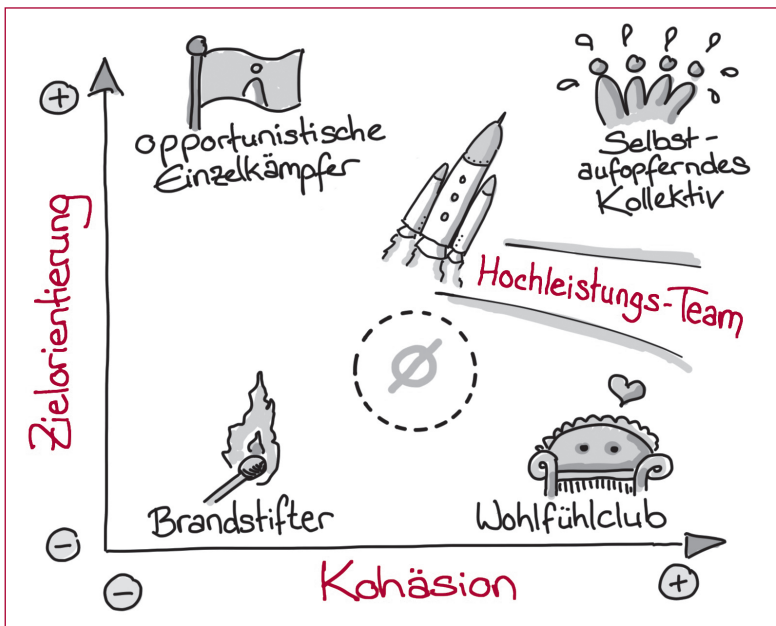


Abb.:
Zielorientierung statt
Leistungserbringung

Es gibt positive Effekte der Kohäsion auf die Zufriedenheit der einzelnen Mitarbeiter. Diese haben wieder Auswirkungen auf die Fluktuation oder geringere Fehlzeiten. Kohäsion hat aber keinen direkten Effekt auf die Leistungserbringung (Sader 1991, Cartwright 1968, Mullen & Copper 1994). Ein Team kann sich durchaus eng verbunden fühlen in dem Willen, einen möglichst einfachen Arbeitstag zu haben. Die vorangestellte Matrix zeigt die Zusammenhänge zwischen Kohäsion und Zielorientierung auf.

**Teamkohäsion
wirkt verbindend.**

Die *Teamkohäsion* wirkt verbindend. Es entsteht ein relativ homogenes Leistungsniveau in der Gruppe, denn Mehrleister werden gebremst und Schlechtleister werden angespornt. Je geringer die Kohäsion, desto stärker kommt der individuelle Leistungsanspruch zum Tragen. In den Extremen kann also eine hohe Kohäsion bei geringer Leistungsbereitschaft zum „Wohlfühlclub“ verkommen. Es ist dieses Extrem, dass das Wir-Gefühl aus Sicht einiger zum nicht erstrebenswerten Gut macht.

Dagegen ist eine extreme *Leistungsbereitschaft* bei minimaler Kohäsion auch nicht förderlich, da hier die als „opportunistische Einzelkämpfer“ agierenden Mitarbeiter vor allem die individuellen Ziele sehen, ihr Fähnlein also in den Wind drehen, solange sie sich davon Vorteile versprechen. Diese Mitarbeiter sind in starker Konkurrenz, zeigen kaum Teamarbeit und nicht selten wird ein großer Teil der Arbeitszeit für die Absicherung eigener Interessen aufgewendet.



Teameinordnung nach Kohäsion und Leistungsbereitschaft

Brandstifter

Keine Verbundenheit zum Team und keine Leistungsorientierung machen diese Mitarbeiter unberechenbar. Oftmals ist diese Konstellation das Ergebnis von Konflikten. Im Rahmen der Konfliktdynamik werden auch hohe Verluste in Kauf genommen.

**Opportunistische
Einzelkämpfer**

Jeder gegen jeden, hier herrscht extreme Konkurrenz vor. Die fehlende Kohäsion bedeutet eine auf den eigenen Vorteil bedachte Haltung, wofür auch unfaire Mittel eingesetzt werden. Nicht in diese Gruppe fallen allerdings Einzelkämpfer, die aufgrund ihrer Arbeit auf sich alleine gestellt sind. Bei diesen zeigt sich die Kohäsion als Loyalität zum Unternehmen.

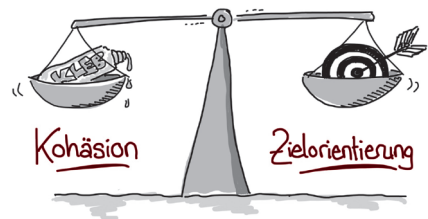
Wohlfühlclub

Alle mögen sich und fühlen sich pudelwohl im Team. Arbeit ist eher als Alibi zu werten. „Zu-viel-Leister“ werden ausgebremst. Schlechte Leistungen werden akzeptiert, weil keiner einem anderen auf den Schlipps treten will.

Teameinordnung nach Kohäsion und Leistungsbereitschaft (Fortsetzung)

Selbstaufopferndes Kollektiv	Die extreme Leistungsorientierung bei absoluter Unterordnung im Team führt zur Überforderung. Für das Team wird noch mehr Einsatz gebracht, persönliche Grenzen werden nicht erkannt oder den Zielen des Teams untergeordnet. Es gehört zum guten Ton, regelmäßig im Konflikt mit der gesetzlichen Arbeitszeit zu stehen.
Durchschnittlichkeitsbewahrer	Im Alltag häufig anzutreffen. Das durchschnittliche Leistungsniveau reicht, um die Teamziele halbwegs zu erfüllen, aber nicht für viel mehr. Aufgrund der mittleren Kohäsion sind die Unterschiede in der Leistungsorientierung relativ hoch. Für Innovation und eine Motivationssteigerung aufgrund der Teamzugehörigkeit bleibt kein Raum.
Hochleistungsteam	Durch die hohe Kohäsion haben sich alle Teammitglieder auf ein hohes Leistungsniveau eingependelt. Dabei bleibt Spielraum für Individualität, die für die Vielfalt und das Wahrnehmen von persönlichen Grenzen notwendig ist. Schwache Mitarbeiter finden in diesem Team keinen Platz mehr, starke werden magisch angezogen.

Bei einem Zuviel an Kohäsion, was sich in sehr hohem Gruppendruck äußern kann, sollten Sie die Zielorientierung stärken. Bei einem Mangel an Kohäsion und Identität gilt es, diese aufzubauen. Idealerweise verläuft Teamentwicklung auf der Diagonalen nach rechts oben, also mit einer gesunden Balance aus Kohäsion und Zielorientierung. Findet sich Ihr Team ganz unten auf der Diagonalen, hat also wenig Attraktivität, so ist zunächst der Selbstwert zu stärken. In diesem Fall sollten Sie Erfolge ermöglichen, den Nutzen der Arbeit darstellen und Anerkennung geben.



Die folgenden Praxistipps helfen Ihnen, Kohäsion und Zielorientierung zu stärken.

Praxistipps zur Stärkung der Balance aus Kohäsion und Zielorientierung**Förderung der Kohäsion**

- Fördern Sie ein gemeinsames Verständnis der Mission (ab Seite 63).
- Schaffen Sie ausreichend Raum für persönliche Begegnung, zur Stärkung der Beziehungen untereinander.
- Pflegen Sie Aktivitäten außerhalb der Arbeit. Das kann ein gemeinsames Grillen oder eine teambildende Maßnahme sein.
- Fördern Sie das Verständnis dafür, dass jeder Mensch anders gestrickt ist und jeder mit seiner Art Stärken ins Team einbringt. Wirken Sie gegenseitigen Entwertungen aufgrund persönlicher Unterschiede entgegen.
- Belohnen Sie Verhalten, das der gemeinsamen Zielerreichung dient und akzeptieren Sie keine Egoismen auf Kosten des Teams. Hinterfragen Sie hier vor allem auch Zielvereinbarungen und Erfolgsprämien, damit diese nicht individuellen Erfolg auf Kosten des Teamerfolgs belohnen.

Förderung der Zielorientierung

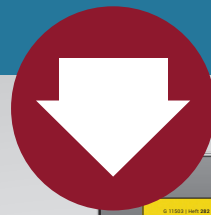
- Fördern Sie ein gemeinsames Verständnis der Vision (Seite 61 ff.).
- Beachten Sie die Praxistipps zum Group Think.
- Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter nicht gleich, sondern gerecht. Leistungsträger dürfen Vorteile in Form von attraktiven Aufgaben oder Flexibilität genießen.
- Fördern Sie Feedback-Prozesse untereinander, damit unproduktives Verhalten identifiziert werden kann.
- Reflektieren Sie die Effektivität der Zusammenarbeit und der Prozesse im Team.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen