

Teamentwicklung

Dr. Jörg Häsel

www.jottha.info
jottha@gmx.de

Worum geht's?

- Teambildung und Teamrollen
- Charakterisierung (Fragebogen)
- Teamführung
- Teamentwicklung (Forming, Storming, Norming, Performing, Transforming)

Teamarbeit



Teambildung

- Ziel: „Zusammenstellung ‚kooperativer Lerngruppen‘, die motiviert und gemeinsam in gegenseitiger Verantwortung an der Verfolgung eines Zieles arbeiten“
- These: „Teamarbeit leidet häufig an ineffektiver Zusammenarbeit, deren Ursache u. a. in der Überbewertung von Spezialwissen und hoher mentaler Intelligenz zu suchen ist.“

Wann sind Teams erfolgreich?

1. Selbsterkenntnis (Stärken + Schwächen)
2. Selbstvertrauen + Selbstwertgefühl
3. gegenseitiger Respekt + Unterstützung
4. Kennenlernen der alternativen Rollen
5. Vorhandensein einer Gruppenidentität
6. Nutzung der Potenziale ALLER

Gruppenmitglieder

Quelle: Green, N. ; Green, K.: Kooperatives Lernen im Klassenraum und im Kollegium – Das Trainingsbuch. Seelze: Klett Kallmeyer, 2007

Teamrollenbestimmung nach Belbin

1. Ausfüllen des Fragebogens zur Teamrollenbestimmung
2. Auswertung des Testbogens
3. Vorstellung der Teamrollen
4. Praxisbezug und Kritik am Verfahren

- Quelle: Hermes, A: „Lernkultur der Wissensarbeit – Kulturtechnik Informatik“
(Teil 2), in: LOG IN, Nr. 165, LOG IN-Verlag. 2010

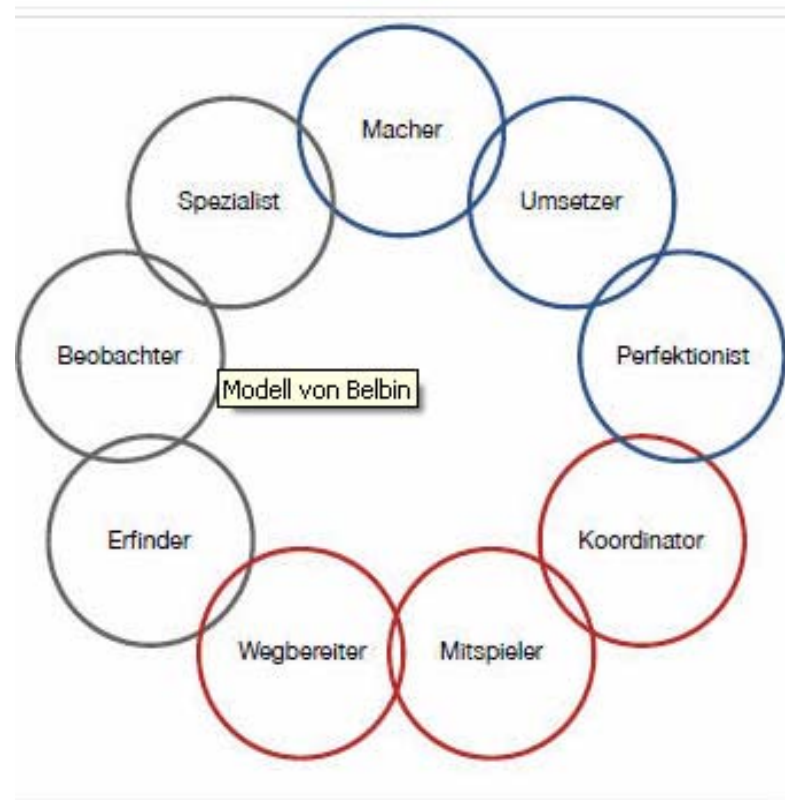
1 Ich liebe meine Arbeit, weil ...

A. Ich analysiere gerne Situationen und erdenke so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich		A
B. Ich bin in erster Linie daran interessiert, praktische Lösungen zu finden – Lösungen, die wirklich funktionieren		B
C. Ich mag es, mein Fachwissen bei einer herausfordernden Aufgabe einzubringen.		C
D. Ich habe gern das Gefühl, dass ich gute Verbindungen zwischen Menschen schaffe.		D
E. Ich übernehme starken Einfluss auf Entscheidungsprozesse aus.		E
F. Bei der Arbeit treffe ich viele Leute, die Interessantes zu bieten haben		F
G. Ich mag es, Menschen zur Übereinstimmung zu Maßnahmen zu bringen, die getroffen werden müssen.		G
H. Ich fühle mich immer dann hundertprozentig wohl, wenn ich mich einer Aufgabe voll widmen kann.		H
I. Ich mag Gelegenheiten, die meine Vorstellungskraft herausfordern.		I

Details zum Ausfüllen

- Das Ausmaß, mit dem Sie die einzelnen Antworten je Abschnitt befürworten, drücken Sie durch die Punktzahl aus, die Sie jeweils vergeben.
- Die von Ihnen vergebenen Punkte tragen Sie in die mittlere Spalte ein.
- Lesen Sie jede/n Satzanfang/Frage mit den möglichen Antworten zuerst sorgfältig durch.
- Fangen Sie wieder bei „A“ an und schätzen Sie die Wertigkeit des Satzes bezogen auf Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten ein.
- Bei allen Sätzen, die Sie zutreffend finden, setzen Sie eine kleine Markierung.
- Jetzt verteilen Sie bitte 10 Punkte auf alle für Sie zutreffenden Aussagen. Je zutreffender die Aussage, desto mehr Punkte geben Sie. Finden Sie sich nur in einem Satz wieder, erhält dieser 10 Punkte, ansonsten teilen Sie die Punkte so auf, wie Sie sich selbst sehen. Je mehr Sie Ihre Punkte auf verschiedene Fragen aufteilen, je unklarer wird das Ergebnis, haben Sie also Mut zur Entscheidung!
- Zum Schluss sollten auf jede Aufgabe 10 Punkte verteilt sein.

3 x 3 verschiedene Rollen nutzt das Modell von Belbin



Teamrollen

Teamrolle	Beitrag	Charakteristika	Schwächen
<i>Erfinder</i>	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	oft gedankenverloren
<i>Wegbereiter</i>	entwickelt Kontakte	kommunikativ, extrovertiert	oft zu optimistisch
<i>Koordinator</i>	fördert Entscheidungsprozesse	selbstsicher, vertrauensvoll	kann als manipulierend empfunden werden
<i>Macher</i>	hat Mut, Hindernisse zu überwinden	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, neigt zu Provokation
<i>Beobachter</i>	untersucht Vorschläge auf Machbarkeit	nüchtern, strategisch, kritisch	mangelnde Fähigkeit zur Inspiration
<i>Mitspieler</i>	verbessert Kommunikation, baut Reibungsverluste ab	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen in kritischen Situationen
<i>Umsetzer</i>	setzt Pläne in die Tat um	diszipliniert, verlässlich, effektiv	unflexibel
<i>Perfektionist</i>	vermeidet Fehler, stellt optimale Ergebnisse sicher	gewissenhaft, pünktlich	überängstlich, delegiert ungern
<i>Spezialist</i>	liefert Fachwissen u. Information	selbstbezogen, engagiert, Fachwissen zählt	verliert sich oft in technischen Details

Quelle: [Wikipedia](#)

Kritikpunkte

- **Die Begrenzung auf 9 Rollen erscheint willkürlich!**
Es wäre auch möglich, 10 oder 12 Rollen zu definieren.
- **Die Rollen verbinden zum Teil sehr unterschiedliche Verhaltensmuster.**
Teilweise kommt es zu internen Rollenkonflikten.
- **Viele Rollen überlappen sich.**
Einige Rollen verbinden identische Eigenschaften – nur anders formuliert.
- **Menschliches Verhalten ist vielfältiger; Menschen verhalten sich situativ unterschiedlich.**
D. h. je nach Kontext können Menschen verschiedene Rollen annehmen!
- **Es fehlt die endgültige wissenschaftliche Überprüfung!**
Es gibt zu wenige Studien darüber, durch welche die Wirksamkeit und Richtigkeit überprüft wurden.

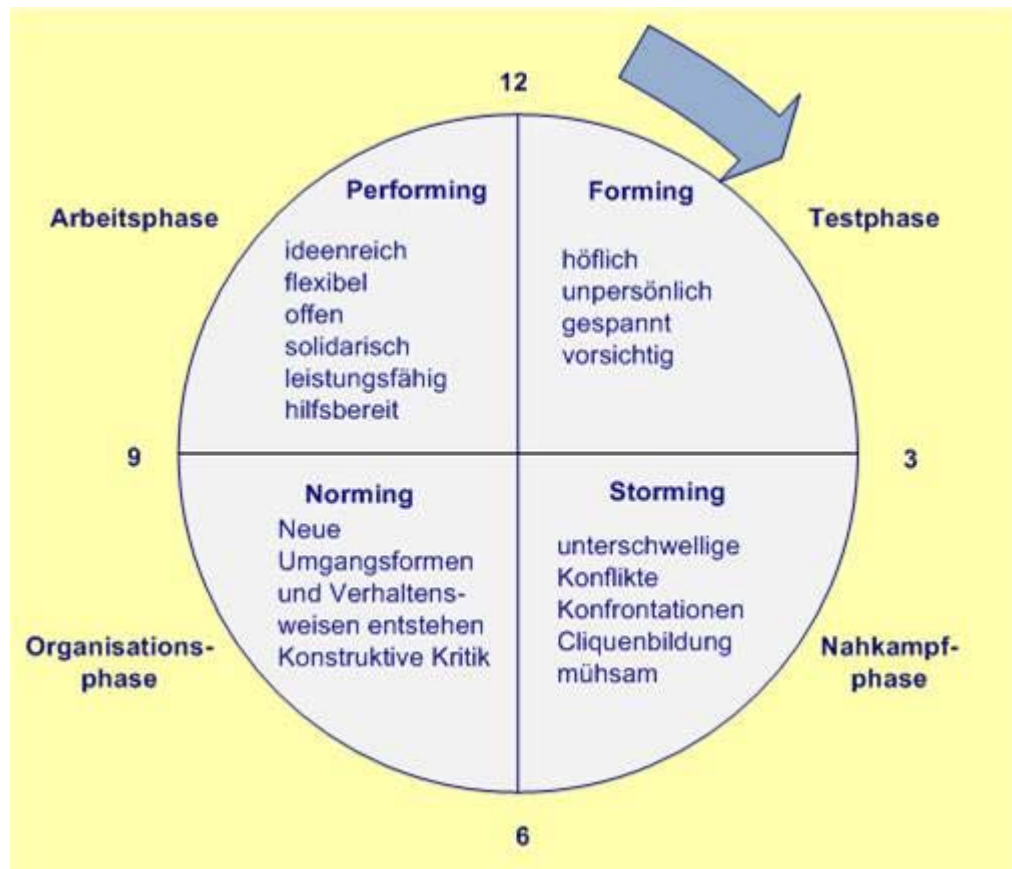
Phasen der Teambildung

Teams durchlaufen fünf verschiedene Phasen, in denen modellhaft verschiedene Abläufe vorkommen:

- ***Forming (Testphase)***
- ***Storming (Nahkampfphase)***
- ***Norming (Organisierungsphase)***
- ***Performing (Arbeitsphase)***
- ***Abschluss: Transforming (Trennungs- und Transferphase)***

Achtung: Die Zeitdauer der Phasen kann nicht sicher vorhergesagt werden, jedoch sind mehrere Monate für Teamentwicklung und Einarbeitung notwendig.

und im Detail ...



Phase 1: Forming (Testphase)

- In der Phase des **Forming** findet ein **langsames Abtasten und Kennenlernen** statt, die durch Vorsicht und Höflichkeit geprägt ist.
- Die Kommunikation unter den Teammitgliedern ist gering und jeder versucht deren **Aufgabe und Rolle im Team zu finden**.

Forming

<i>mögliche Aktivitäten</i>	<i>Unterstützung für das Team, z. B. durch den Teamleiter</i>	<i>folgende Emotionen können wahrgenommen werden</i>
<ul style="list-style-type: none">- Auswahl des Teamleiters- Zielvereinbarungen treffen- Abklären der Mittel und Ressourcen- Namen geben als erste Gruppenentscheidung- Teamregeln formulieren	<ul style="list-style-type: none">- beruhigend auf das Team einwirken und v. a. keinen Zeitdruck ausüben- Teambildungsmaßnahmen veranlassen- Zusammengehörigkeitsgefühl vermitteln- Teamziel und -regeln verdeutlichen	<ul style="list-style-type: none">- Unsicherheit- Anspannung- Erwartung- Leistungsbereitschaft

Phase 2: Storming (Nahkampfphase)

- In der Nahkampfphase ergeben sich die ersten **Konflikte und Rivalitäten zwischen Teammitgliedern**, Subgruppen und gegen die Aufgabe.
- Diese Phase ist notwendig, damit aus der Gruppe ein Team mit hohem **Reifegrad** entstehen kann.
- In dieser Phase ist ein **Teamleiter** (Helfer) hilfreich, der das Team zum Durchhalten ermutigt und dem Team das „Licht am Ende des Tunnels“ aufzeigt.

Storming

<i>mögliche Aktivitäten</i>	<i>Unterstützung für das Team, z. B. durch den Teamleiter</i>	<i>folgende Emotionen können wahrgenommen werden</i>
<ul style="list-style-type: none">- erste organisatorische Arbeiten- Zielsetzung überarbeiten und überdenken- Team ergänzen oder verkleinern	<ul style="list-style-type: none">- Konfliktmanagement im Team- starke Führung und ein Richtungsgeber wird benötigt- motivierend auf das Team einwirken	<ul style="list-style-type: none">- Schuldzuweisungen- Enttäuschung- Angst vor Fehlschlägen- Aggression

Phase 3: Norming (Organisierungsphase)

- In dieser Phase entwickelt das Team neue **Umgangsformen und Verhaltensweisen**.
- **Gemeinsame Ziele und Aufgaben** werden im Dialog ausgetauscht und die Arbeit organisiert.
- Es entsteht ein **WIR-Gefühl**, weshalb Machtkämpfe konstruktiv beigelegt werden

Norming

<i>mögliche Aktivitäten</i>	<i>Unterstützung für das Team, z. B. durch den Teamleiter</i>	<i>folgende Emotionen können wahrgenommen werden</i>
<ul style="list-style-type: none">- erste Teilziele werden erreicht- die aufgestellten Teamregeln werden nicht mehr so ernst genommen	<ul style="list-style-type: none">- Einhaltung der Teamregeln überprüfen- dem Team das Ziel vor Augen führen	<ul style="list-style-type: none">- Gruppengefühl- Teamdenken- Selbstvertrauen- Spaß

Phase 4: Performing (Arbeitsphase)

In der vierten Phase ist das Team

- ideenreich,
 - flexibel,
 - solidarisch und
 - leistungsfähig.
- Die **Energie fließt den Problemlösungen zu** und das Team beweist seine Autonomie und Lebensfähigkeit für einen längeren Zeitraum.

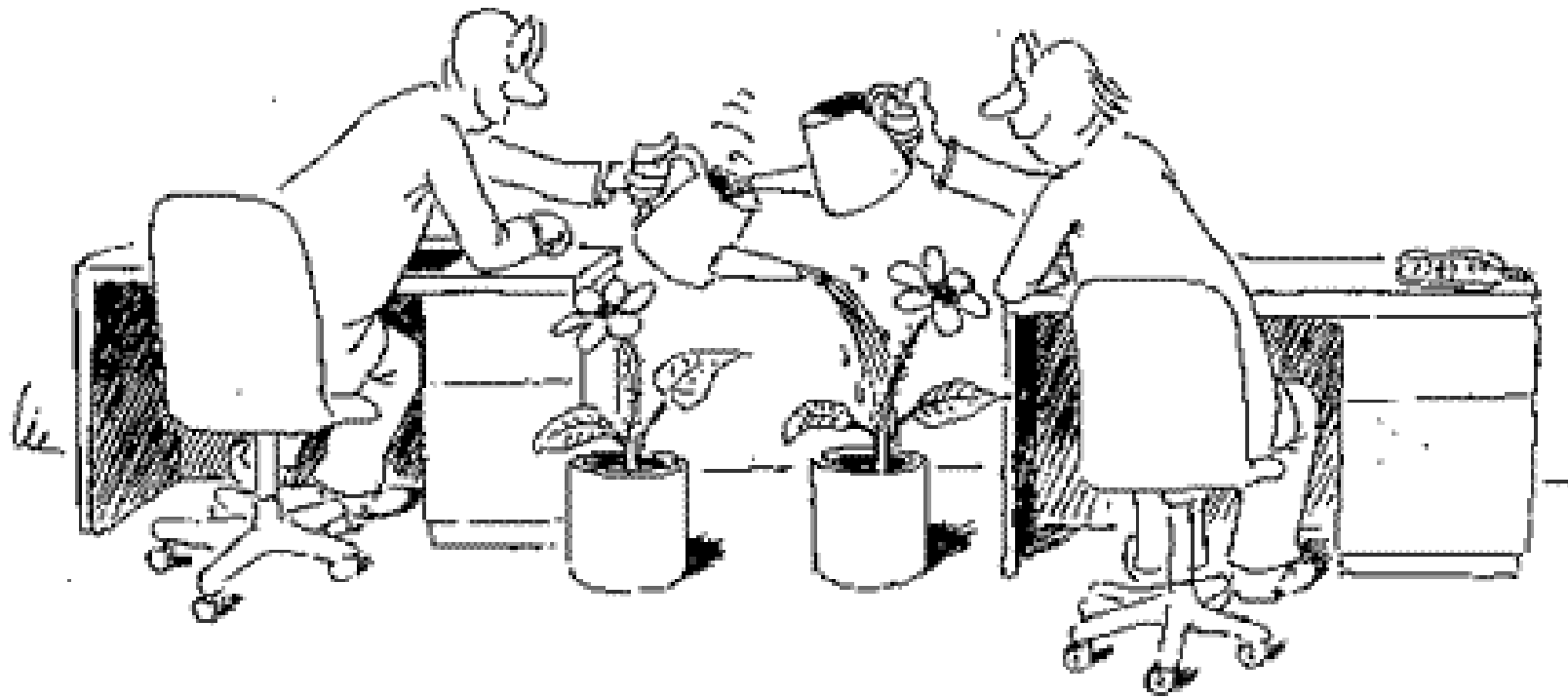
Performing

<i>mögliche Aktivitäten</i>	<i>Unterstützung für das Team, z. B. durch den Teamleiter</i>	<i>folgende Emotionen können wahrgenommen werden</i>
<ul style="list-style-type: none">- effektive Arbeit bis zur Zielerreichung- Auftragserfüllung	<ul style="list-style-type: none">- auf Weiterentwicklungen hinweisen- Fördern der Teammitglieder durch weitere Schulungen- Anerkennung der erbrachten Leistung, z. B. durch eine kleine Feier	<ul style="list-style-type: none">- Stolz- Wir-Gefühl- Bedenken vor dem Ende der Zusammenarbeit- Kreativität

Phase 5: Transforming (Trennungs- und Transferphase)

- In der letzten Phase blickt das Team auf den Teamprozess zurück und zieht **Bilanz:**
- Wie kann der Teamprozess künftig optimiert werden?
- Welche Erkenntnisse lassen sich auf zukünftige Situationen übertragen?
- Planung weiterer Aktivitäten

In diesem Sinne ...



TEAMARBEIT