

Teamentwicklung: Wie aus einer Gruppe ein Spitzenteam wird

In vielen Teams knirscht es. Die Mitarbeiter sind unzufrieden und die gemeinsamen Ziele werden nicht erreicht. Dann braucht das Team im Rahmen einer Teamentwicklung neue Impulse. Es muss selbst die Wege aus dem Jammertal erkennen und erarbeiten. Der Teamentwickler oder Teamcoach setzt dafür die richtigen Rahmenbedingungen und fördert den Lernprozess mit hilfreichen Werkzeugen.

Inhalte

Teamentwicklung: Wie aus einer Gruppe ein Spitzenteam wird.....	1
Viele Ziele bestimmen die Teamarbeit.....	3
Die Spirale der Teamentwicklung führt zu einer effektiveren und effizienteren Zusammenarbeit.....	4
Am Anfang steht die Diagnose.....	6
Mit Methoden der Teamentwicklung einen förderlichen Rahmen schaffen.....	7
Feedback: Falsche Kritik kann Beziehungen für immer zerstören.....	9
Quellen und weiterführende Informationen.....	10

Teamarbeit ist in vielen Unternehmen selbstverständlich geworden. Mitarbeiter stimmen sich in ihrer Gruppe oder Abteilung untereinander ab, sie regeln interne Angelegenheiten in eigener Verantwortung und treten nach außen – gegenüber anderen Abteilungen oder Kunden – als eine Einheit auf.

Doch oft kommt es zu **Reibungen**. Fragt man die Mitarbeiter, wie gut sie im Team zusammenarbeiten, vergeben sie schlechte Noten. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Es fehlt an klaren Zielen.
- Informationen werden nicht weitergegeben.

- Ist ein Mitarbeiter nicht da, wissen die anderen nicht Bescheid.
- Kollegen geben sich kein oder falsches Feedback.
- Konflikte werden auf einer persönlichen Ebene ausgetragen.

Die **Folgen** sind für die betroffenen Mitarbeiter, ihre Vorgesetzten, die Teamleiter, und für das Unternehmen insgesamt fatal: Die Leistungsziele werden nicht erreicht, Mitarbeiter kündigen innerlich, die Fehlerrate steigt, Mitarbeiter sind öfter krank, Vorgesetzte machen mehr Druck und wer es sich leisten kann, der kündigt. Immer wieder kommt es auch zur offenen Konfrontation, bei denen persönliche Beziehungen auf Lebenszeit gestört werden oder ein Mitarbeiter aus der Abteilung gemobbt wird.

J. Richard Hackman ist Professor für Social and Organizational Psychology an der Harvard University und ein weltweit führender Experte für Teams. Sein ganzes Forscherleben hat er damit verbracht herauszufinden, was Teams erfolgreich macht – und was sie scheitern lässt. Seine Erfahrungen haben ihm gezeigt, dass die immer wieder bemühte Team-Erfolgs-Formel: $1+1=3$ nicht gilt. Er sagt:

„Ich bezweifle gar nicht, dass es durchaus sein kann, dass ein Team Wundervolles und Außergewöhnliches schaffen kann, dass es gemeinsam etwas erreicht, das von einer Qualität oder Anmut ist, was man vorher nicht für möglich gehalten hätte. Aber Sie sollten sich nicht darauf verlassen. Forschungsergebnisse zeigen einhellig, dass Teams weniger produktiv sind, ganz gleich, welche besonderen Ressourcen sie haben.“ [Quelle: Harvard Business Review, Mai 2009]

Hackman führt als Gründe dafür an, dass die Arbeit in den Teams schlecht koordiniert wird und dass die Teammitglieder weniger gut motiviert sind. Bekannt ist vor allem das soziale Faulenzen: Jeder meint, dass der andere die Arbeit schon machen wird. Und immer wieder kommen persönliche Probleme mit Kollegen oder Vorgesetzten zum Tragen. Selbst wenn das Team einen guten Zusammenhalt zeigt und die Mitarbeiter gerne miteinander arbeiten, dann stehen sie oft im Wettbewerb mit anderen Teams im Unternehmen, die mehr gegeneinander als füreinander arbeiten, sagt Hackman. So werden die scheinbaren Produktivitätsgewinne der Teamarbeit schnell wieder zunichte gemacht.

Viele Ziele bestimmen die Teamarbeit

Das Problematische an der Teamarbeit ist, dass viele Ziele zusammenspielen, die alle irgendwie erreicht sein wollen:

- Aus Sicht des Unternehmens muss das Team seine Aufgaben erfüllen und die vorgegebenen Ziele erreichen (Leistungsziele).
- Der einzelne Mitarbeiter hat individuelle Ziele und Interessen, die ihm wichtig sind und die er für sich erreichen will; zum Beispiel: interessante Aufgaben, Karriereöglichkeiten oder die Möglichkeit, Berufs- und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen.
- Als Teil des Teams sind die Mitarbeiter daran interessiert, dass alle gut zusammenarbeiten, dass keine ernststen Konflikte entstehen, dass alle offen miteinander sprechen und ein gutes Verhältnis zwischen allen besteht (soziale Bedürfnisse).

Manuela Dollinger von [Competence on Top](#) in Augsburg ist seit vielen Jahren als Trainerin, Teamentwicklerin und Teamcoach aktiv. Sie hat vielen Teams dabei geholfen, Konflikte bei der Zielerreichung zu erkennen und Lösungen zu finden. Aus ihrer Erfahrung weiß sie:

„Wenn die Teamziele nicht erreicht werden, steht in erster Linie die Führungskraft unter Beschuss. Aber auch die Teammitglieder geraten unter Druck oder verlieren zumindest ihren Team-Bonus. Deshalb sind alle im Team ausnahmslos für das Erreichen der Teamziele verantwortlich.“

Wenn die Mitarbeiter im Team, der Teamleiter oder ein anderer Vorgesetzter den Eindruck haben, dass es nicht rund läuft, spätestens dann sollte also ein **Prozess der Teamentwicklung** in Gang gesetzt werden. Da die Betroffenen selbst in ihrer Welt mit ihren eigenen Erfahrungen gefangen sind, ist es in den meisten Fällen wichtig, dass Impulse von außen kommen. Ein Teamentwickler oder Teamcoach wird gerufen. Manuela Dollinger bestätigt das:

„Wenn das Team nicht aus eigener Kraft zu einer effizienteren Zusammenarbeit findet, dann sollte es sich zur Unterstützung einen Teamentwickler oder Teamcoach holen.“

Hinweis

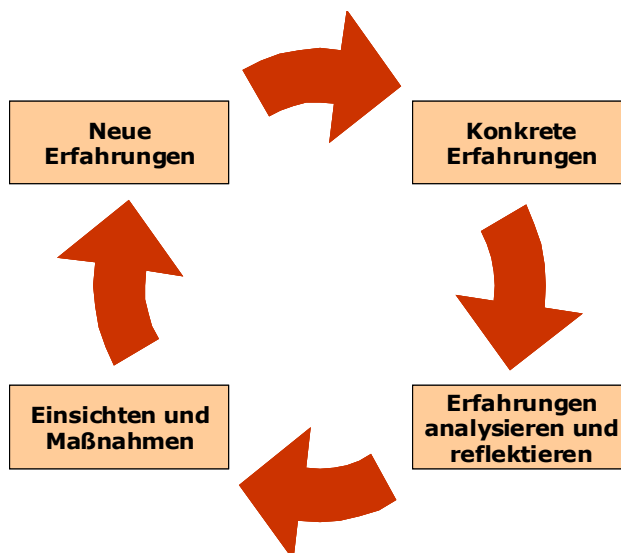
In den meisten Fällen ist eine externe Person, die dem Team beim Einstieg in die Teamentwicklung hilft. Das kann ein unternehmensfremder **Berater** oder **Coach**, aber auch ein Mitarbeiter aus der Personalentwicklung des Unternehmens sein.

Wenn der Teamleiter oder ein Teammitglied mit der Teamentwicklung vertraut ist, kann auch diese Person diese Rolle einnehmen. Wichtig ist: Sie handelt immer im Auftrag des Teams und des Teamleiters.

Der Experte für Teamentwicklung berät das Team nicht, sondern hilft ihm, seine eigenen Lösungen für die Probleme oder für Verbesserungen zu finden. Er schafft den richtigen Rahmen und führt das Team in eine Entwicklungsspirale.

Die Spirale der Teamentwicklung führt zu einer effektiveren und effizienteren Zusammenarbeit

Manuela Dollinger hat den [sogenannten Experiential Learning Cycle von David Kolb](#) für die Teamentwicklung weiter entwickelt und nutzbar gemacht. Das folgende **Modell** einer Spirale zur Teamentwicklung macht sichtbar, wie die Zusammenarbeit effizienter und effektiver werden kann.



Teamentwicklungsmodell

[Quelle: Manuela Dollinger, nach David Kolb, [Experiential Learning](#), 1984]

Die Mitarbeiter im Team, dazu gehört auch der Teamleiter als Vorgesetzter und Führungskraft, haben in der täglichen Zusammenarbeit **konkrete Erfahrungen** gesammelt. Jeder hat eine Vorstellung davon, was gut funktioniert und was nicht. Sie bringen ihre jeweiligen Einstellungen, Kompetenzen und Verhaltensweisen mit in das Team und erleben, wie das im Alltag zusammenspielt.

Für die Teamentwicklung ist zunächst sehr wichtig, dass die Mitarbeiter ihre **Erfahrungen analysieren**. Sie beobachten ihr Verhalten bewusst und **reflektieren**, was da eigentlich passiert. Um zu erkennen, worin das Problem liegt, was die Stärken und Schwächen sind, was jeder einbringen kann und einbringen will und was er von den anderen erwartet.

Daraus leiten die Teammitglieder **Einsichten** ab. Sie entwickeln eigene Vorstellungen, Modelle oder Theorien darüber, was ihre Zusammenarbeit kennzeichnet und wie sie verbessert werden kann. Schließlich leiten sie konkrete **Maßnahmen** ab, was sie als Gruppe und als Individuum tun wollen.

Das setzen sie in die Praxis um. Sie verändern ihr Handeln und ihre Verhaltensweisen. Oft geschieht das langsam oder erst einmal in der Form eines Experiments. Die Teammitarbeiter wissen noch nicht genau, wohin sie das führt. Aber sie machen **neue Erfahrungen**, die sie wieder analysieren und reflektieren können. Die Spirale der Teamentwicklung kommt in Gang.

Mit einem solchen Prozess kann das Wir-Gefühl in der Gruppe gestärkt werden. Die Mitarbeiter sind bereit, Konflikte konstruktiv zu bewältigen, soziale Bedürfnisse zu befriedigen und Einzelinteressen zu achten. Es gibt bessere Absprachen und die gemeinsame Leistungs- und Zielorientierung wird verbessert. Es entsteht eine Lernkultur im Team.

Manuela Dollinger weiß aus ihrer Erfahrung, was ein Teamentwickler dafür leisten kann:

„Dem Teamentwickler muss klar sein, dass er kein Team entwickeln kann. Es bringt ein Team nicht weiter, wenn ein externer Experte ihnen sagt, was sie tun müssen, um erfolgreich zu sein. Wenn Du einen Hungrigen sättigen willst, dann gebe ihm keinen Fisch, sondern zeige ihm das Angeln. Nach diesem Motto sollten Teamentwickler handeln. Es ist ihre Aufgabe, dem Team Methoden zu zeigen, wie sie lernen, sich selbst zu reflektieren und daraus Maßnahmen für ihre weitere Entwicklung abzuleiten.“

Ein guter Teamentwickler implementiert Instrumente, die den Grundstein für die selbst gesteuerte, permanente Weiterentwicklung legen."

Am Anfang steht die Diagnose

Um die richtigen Instrumente zu nutzen, muss der Teamentwickler sich erst einmal einen Überblick verschaffen: Wie gut werden die Teamziele erreicht und die sozialen Bedürfnisse befriedigt? Wie gut werden die eigenen Ziele und die Unternehmensziele erreicht? Wie stark ist das Wir-Gefühl? Wie gut werden Informationen ausgetauscht? Wo gibt es Reibungen? Was sind die Potenziale? Dazu nutzt er häufig einen **Fragebogen als Diagnoseinstrument**, der sichtbar machen soll, wie die Mitarbeiter die Teamarbeit sehen.

Fast jeder Berater oder Teamcoach nutzt einen eigenen Fragebogen für die Teamanalyse. Das sind meist standardisierte Fragen, mit denen er sich einen Überblick über die Situation im Team verschaffen will. Wichtig dabei ist: Der Fragebogen sollte

- theoretisch fundiert sein,
- Gütekriterien der empirischen Forschung genügen (Validität, Reliabilität),
- in der Praxis anwendbar, also vor allem nicht zu umfangreich sein,
- vom gesamten Team ausgefüllt werden,
- die relevanten Themen für das Team abdecken und
- die Belange des Datenschutzes und der Vertraulichkeit beachten.

Der Teamentwickler macht dem Team mit dieser Diagnose sichtbar, was im Argen liegen könnte und wo Potenziale zur Verbesserung bestehen. Vor allem aber erkennt er, an welcher Stelle er mit seinen Methoden ansetzen kann.

Noch genauer werden die Einsichten, wenn er von den einzelnen Teammitgliedern ein sogenanntes **Kompetenzprofil** oder **Rollenprofil** erstellt. Auch hier wird mit einem ausgeklügelten Fragebogen gearbeitet. Die Antworten machen sichtbar, welche Präferenzen, Neigungen oder Kompetenzen ein einzelnes Teammitglied mitbringt. So kann der Teamentwickler einschätzen, ob die wichtigen Teamrollen abgedeckt sind oder ob es Konfliktpotenzial unter den Mitarbeitern geben kann.

Dabei ist es gar nicht förderlich, allzu oft sogar schädlich, wenn alle Teammitglieder die gleichen Merkmale und Kompetenzen mitbringen. Wenn alle gleich denken und

handeln, mag das die Harmonie fördern. Dabei sind gerade Konflikte der Motor für gute Leistungen. Hackman sagt:

„Es sind die sachbezogenen Konflikte und nicht die zwischenmenschliche Harmonie, die ein Team zu besonderen Leistungen anspornt.“ [Quelle: Harvard Business School, Leading Teams, 2002]

Hinweis

Es gibt eine Fülle von Instrumenten für sogenannte **Persönlichkeits- oder Kompetenzprofile**. Bekannt sind vor allem MBTI, DISG, INSIGHTS MDI, Reiss-Profile, TMS-Profile oder das Team-Kompetenz-Profil nach Belbin. Siehe auch:

[Diagnose: Lässt sich die Eignung von Mitarbeitern in Tests messen?](#)

[Typfrage: Kommunikations-Regeln für unterschiedliche Kollegen](#)

Mit Methoden der Teamentwicklung einen förderlichen Rahmen schaffen

Aus den Erkenntnissen der Teamforschung haben Teamentwickler weltweit im Laufe der Jahrzehnte eine Fülle von Methoden entwickelt, damit Teams ihre Probleme erkennen, reflektieren und lösen können; oder dass sie sich einfach weiter verbessern. Der Teamentwickler trägt die Methoden in die Teams hinein und die Mitarbeiter nutzen sie, um konkrete Lösungen für ihre Fragestellungen selbst zu finden.

Besonders wichtig sind die **Reflexion** und die **Selbstanalyse** – der Teamarbeit, der Regeln im Team, der Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen, die sich im Team und bei seinen Mitgliedern zeigen. Durch gezielte Fragen lässt sich sichtbar machen, wo es Gemeinsamkeiten und wo es Unterschiede gibt:

- Was ist mir bei der Teamarbeit wichtig?
- Woran sollen sich alle halten?
- Wo will ich mit dem Team hin?
- Was wollen wir erreichen?
- Wovon bin ich überzeugt?
- Was können wir gut?
- Was tun wir?
- Was brauchen wir?

Eine **gemeinsame Vision und klare Ziele** sind ganz entscheidend für gute Teamarbeit, weiß J. Richard Hackman. Der Teamleiter als Führungskraft muss erkennen, welche Vorgaben sein Team von ihm erwartet. Genauso muss er ihm aber auch Freiräume geben, die Aufgaben zu erfüllen. Er darf nicht die Details vorgeben und muss sich nicht in alles einmischen. Doch viele Führungskräfte neigen zu dem einen (laissez faire) oder zum anderen (Mikromanagement) Extrem.

In einem weiteren Schritt ermittelt das Team, wie es sich verbessern kann: Was werden wir beim nächsten Mal anders oder besser machen? Was lief schon gut? Was geht noch besser? Wenn die Mitarbeiter solche Fragen intensiv bearbeiten, sich darüber ausführlich austauschen, ihre Meinungen vergleichen und analysieren – dann arbeiten sie die wichtigen Stellhebel für Verbesserungen der Teamarbeit heraus.

Hinweis

Besonders hilfreich bei der Reflexion und Selbstanalyse sind auch sogenannte **systemische Fragen**. Mehr dazu im Management-Handbuch:

[Fragen stellen: Mit Fragetechniken Gespräche zum Ziel führen](#)

Stellt sich heraus, dass es tiefgreifende Probleme in der Zusammenarbeit und ein mangelhaftes Wir-Gefühl gibt, dann können Instrumente der sogenannten **Erlebnispädagogik** wirksam sein. Hier geht es vor allem darum, dem Team und seinen Mitarbeitern besondere Erfahrungen zu vermitteln, die sie bislang nicht gemacht oder nicht wahrgenommen haben. Erkenntnisse können dabei sein:

- Wir müssen einander vertrauen.
- Wir können das Ziel nur gemeinsam erreichen.
- Wenn wir nicht miteinander reden, arbeiten wir aneinander vorbei.

Stichwort

Die **Erlebnispädagogik** nutzt die besonderen Erfahrungen, die Menschen in einer Gruppe in einer ungewohnten Umgebung oder mit außergewöhnlichen Aktivitäten machen. Die Erlebnisse können zum Beispiel in der Natur (Wald, Gebirge, See), durch Natursportarten

(Segeln, Reiten, Radfahren, Klettern, Höhlenforschen, Kajakfahren, Floßfahren) oder durch Theater-, Abenteuer-, Mal- und Spielaktionen vermittelt werden. Siehe auch:

[Emotion: Geschichten, Erlebnisse und Bilder bewegen Menschen](#)

Die Aktivitäten der Erlebnispädagogik vermittelt den Teilnehmern einen Abstand zu ihrem eigenen Verhalten und zur Situation, in der sie sich üblicherweise den ganzen Berufsalltag lang befinden. Diese Distanz macht Dinge klarer und verständlicher. Die Mitarbeiter machen sich frei von Zwängen.

Beispiel: Mit dem Chef im Hochseilgarten

Die Mitarbeiter einer Abteilung beschließen, gemeinsam mit ihrem Chef in den Hochseilgarten zu gehen. Beim schwierigen Klettern durch Bäume und über wackelige Seile und Holzstege stellen sich alle gleich geschickt oder ungeschickt an. Der Azubi hilft öfters dem Chef, schwierige Passagen zu meistern. Die hierarchische Distanz wird verringert. Der Mitarbeiter erlebt, wie er dem Chef helfen kann. Und der erlebt, dass er von seinen Mitarbeitern abhängig ist.

Viele zeigen gegenüber solchen Aktivitäten ein gehöriges Maß an Skepsis. Sie bezweifeln die Nachhaltigkeit und Ernsthaftigkeit. Gerade deshalb kommt es darauf an, dass ein erfahrener Teamcoach mit dabei ist, der der Gruppe die Bedeutung der Maßnahme vermittelt und der am Ende ausführlich über das Erlebte sprechen und reflektieren lässt.

Feedback: Falsche Kritik kann Beziehungen für immer zerstören

Damit Teamarbeit funktioniert, müssen sich die Mitglieder vertrauen können. Das bedeutet auch, dass sie sich gegenseitig sagen, wenn sie mit etwas nicht einverstanden sind oder wenn sie mit der Arbeit des Kollegen nicht zufrieden sind. Das Problem ist: Wie sage ich es richtig? Manuela Dollinger weiß aus ihrer Arbeit mit Teams:

„Niemand ist eine Insel, wir sind alle systemisch verbunden. Gerät ein Systemelement ins Wanken, wird es alle anderen mitziehen. Wir können es uns

weder als Einzelpersonen, noch als Organisationseinheiten erlauben, auf Feedback zu verzichten. Wenn sich ein Teammitglied falsch verhält, wird es allen anderen schaden. Deshalb müssen offene Worte möglich sein. Damit das Feedback nicht verletzt, sondern zur konstruktiven Selbstreflexion führt, sind der Ton, der Zeitpunkt und die Wortwahl entscheidend. Gutes Feedback will gelernt sein, deshalb gehört es als wichtiges Trainingsmodul in jede Teamentwicklung. Denn nur so kann sich der Spruch ‚Feedback is the Breakfast for Champions‘ erfüllen.“

Kritik zur falschen Zeit, im falschen Ton und vor allen anderen – das kann die Beziehung zum Kollegen für immer zerstören. Der Teamentwickler sorgt mit der richtigen Feedback-Methode dafür, dass solche Fehler nicht passieren. Er zeigt dem Team, wie man dem Kollegen seine Kritik oder Verbesserungsmöglichkeiten vermittelt – und auch wie man richtig lobt. Denn auch das ist für die Zusammenarbeit essenziell:

- **Loben** heißt: „Ich schätze an dir ...“; das kann für alle Teammitglieder sichtbar sein. Denn vor den Augen der anderen, wird jeder gerne gelobt.
- **Kritik äußern** heißt: „Mein Tipp an dich ...“; das geschieht unter vier Augen und sollte immer sachlich und auf einen Anlass bezogen sein. Der Betroffene kann selbst entscheiden, ob er diese Kritik annimmt.

Wenn das Team nicht müde wird, den persönlichen Umgang miteinander zu pflegen und zu verbessern, sich abzustimmen und gegenseitig zu helfen, die maßgeblichen Ziele zu erreichen, Leistung zu erbringen und gleichzeitig jedem den Freiraum zu gewähren, eigene Bedürfnisse zu befriedigen, dann hat sich die Arbeit des Teamentwicklers gelohnt. Wie der Trainer einer Spitzenmannschaft steht er am Spielfeldrand und beobachtet, wie seine Mannschaft zur Höchstform aufläuft und ein unvergessliches Spiel abliefert. Er weiß: Das harte Training unter der Woche hat sich gelohnt.

Quellen und weiterführende Informationen

Zum Thema: Fragebogen zur Analyse der Qualität der Teamarbeit ein [Hintergrundbericht](#)

Interviews mit J. Richard Hackman:

<http://hbswk.hbs.edu/archive/2996.html>

<http://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work/ar/1>

Manuela Dollinger und Competence on Top:

<http://www.competence-on-top.de>

[Jürgen Fleig]

Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)