

Teams & Teamentwicklung

Hofert / Visbal

2. Auflage 2024
ISBN 978-3-8006-7286-8
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Hofert/Visbal
Teams & Teamentwicklung


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Teams & Teamentwicklung

Wie Teams funktionieren
und wann sie effektiv arbeiten

2. überarbeitete Auflage

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von
Svenja Hofert

und

Thorsten Visbal

Verlag Franz Vahlen München

Svenja Hofert ist Autorin von mehr als 30 Büchern, Keynote-Speakerin und bildet seit vielen Jahren in Coaching und Beratung aus. Thorsten Visbal ist Mediator und ebenfalls langjähriger Ausbilder. Gemeinsam haben sie 2015 die Teamworks GTQ GmbH gegründet. Seitdem leiten sie die Ausbildung TeamworksPLUS®, die zweimal im Jahr in Präsenz und einmal online beginnt.

vahlen.de

ISBN Print: 978 3 8006 7286 8
ISBN E-Book (ePDF): 978 3 8006 7287 5
ISBN E-Book (ePub): 978 3 8006 7288 2

© 2024 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza
Satz: Fotosatz Buck,
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Produktion: Sieveking Agentur, München
Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie
Bildnachweis: © MamaPolina – depositphotos.com



vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Inhalt

Vorneweg	7
Kapitel 1: Kollektive, Gruppen, Teams und Menschen	11
• Kollektive	14
• Gruppen	16
• Menge und Masse	20
• Rhythmus	20
• Teams	21
• Cliques	25
• Menschen	25
• Kontextprägung	31
• Heuristiken und Biases	32
Kapitel 2: Gruppen- und Teamdynamik	37
• Beziehungen	39
• Dimensionen der Gruppendynamik	42
• Dynamik in Gruppen bringen	43
• Experimente	45
Kapitel 3: Besonderheiten von Remote- und Hybrid Teams	51
• Dimension „In und Out“	52
• Dimension „Nähe und Distanz“	53
• Dimension „Führen und Folgen“	55
• Projektionsflächen	57
• Synchron und asynchrone Kommunikation	58
• Technische Möglichkeiten nutzen	59
Kapitel 4: Unsere Grundannahmen	61
• Ihr Reflexionsglobus	62
• Unsere „Brillen“	64
• Unsere Vorgehensweise	64
• Unser Werkzeugkoffer	66
Kapitel 5: Grundannahmen und Prinzipien für Teamgestalterinnen	71
• Erste Grundannahme: Ich selbst bin die wichtigste Intervention	72
• Zweite Grundannahme: Ohne Emotionen bewegt sich nichts	72
• Dritte Grundannahme: Alles hat zwei Seiten	73
• Vierte Grundannahme: Nur Verhalten zählt	73
• Fünfte Grundannahme: Entwicklung vor Zufriedenheit	74
• Prinzipien	75
Kapitel 6: Die beiden Seiten der Teamentwicklung	79
• Team- oder Gruppenentwicklung?	80
• Das Teamentwicklungsmodell	81
• Teambildung: Erschaffen	86
• Was Sie grundsätzlich beachten sollten	91
• Teamcoaching: Erhalten	92
Kapitel 7: Rolle, Haltung und Auftragsklärung	95
• Rollenklärung	96

• Den Auftrag klären	102
• Ein Blick auf Sie	107
• Haltung zeigen	110
• Update der eigenen Grundannahmen und Prinzipien	111
Kapitel 8: Spielerisch bewegen.	115
• Sie sind Spielmacher	116
• Wie lernen Menschen?	117
• Chancen und Gefahren.	117
• Los geht's mit dem Ziel.	119
• Wählen Sie das Spiellevel.	121
• Entscheiden Sie sich für eine Spielart	122
Kapitel 9: Ressourcen stärken und Ziele erreichen.	135
• Erste Schritte	137
• Psychologische Sicherheit	138
• Moderiere ich noch oder coache ich schon?	139
• Die drei Fokusthemen im Teamcoaching	141
• Methoden im Teamcoaching	141
• Lösungspyramide	144
• Agile Rollen und Rollenkonflikte.	152
• Wenn das Team Vereinbarungen nicht umsetzt	153
• Gute Fragen.	154
• Einbeziehen des Körpers	154
• Einbeziehen von Emotionen	155
Kapitel 10: Konflikte im Team erkennen und lösen	157
• Konfliktmoderation oder Mediation: Wann was?	158
• Konfliktintensität	160
• Was ist ein Konflikt?	163
• Konfliktarten.	165
• Wie erkenne ich einen Konflikt?	169
• Leitfragen zur Konfliktanalyse.	170
• Konflikte im Change.	171
• Umgang mit Konflikten	175
• ALHPA – fünf Schritte zur Konfliktlösung	177
• Konfliktmoderation am konkreten Beispiel	180
Kapitel 11: Wie sich Teams selbst helfen	193
• Intervention	196
• Kollegiale Fallberatung	196
• Remote-Fallberatung	204
Kapitel 12: Teamentwicklung in der Praxis.	205
• Auftragsklärung.	206
• Rollenklärung	209
• Wenn die Teams sich nicht kennen	209
• Wenn die Teams sich kennen	215
• Der Workshop beginnt	217
• Wenn aus zwei Teams eines wird.	224
Zum Weiterlesen	231
Stichwortverzeichnis	233

Vorneweg

Schon in der Steinzeit, der letzten Etappe der Urgeschichte, dem Pleistozän, schlossen sich Menschen zu Gruppen zusammen, um sich vor Gefahren zu schützen. Nachts kuschelten sich die Steinzeitmenschen aneinander, um durch Körpernähe die fehlende Wärme zu ersetzen. Die Primatenforschung zeigt, dass das Verhalten freilebender Affen von Kooperation sowie Geben und Nehmen bestimmt ist. Die Pyramide von Gizeh, der Kölner Dom, die Chinesische Mauer: Die größten Errungenschaften entstanden schon immer dann, wenn Menschen sich verbanden, um etwas zu erschaffen, das größer war als sie selbst. Wenn Sie sich nicht als lose Gruppe, sondern als Team mit einem gemeinsamen Ziel und verbindenden Werten betrachten, steigen Kreativität und Produktivität. Wenn dann noch Sinn dazu kommt und gemeinsame Werte, übertrumpft die Teamleistung die Einzelperformance bei Weitem.

Die größten Errungenschaften entstanden schon immer dann, wenn Menschen sich verbanden, um etwas zu erschaffen, das größer war als sie selbst.

Die Älteren unter Ihnen kennen vielleicht noch die Fernsehserie „A-Team“, den Jüngeren ist womöglich der später entstandene Film bekannt. Die Serie war eine der erfolgreichsten Serien überhaupt, entstanden 1983, also vor der Ära des Privatfernsehens. Darin ging es um vier ehemalige Militärpolizisten, die sich der Aufgabe verschrieben hatten, in Robin-Hood-Manier Menschen zu retten. Sie waren dabei selbst Gejagte, denn die Behörden beschuldigten sie, Verbrechen begangen zu haben, derer sie nicht schuldig waren.

Das „A-Team“ war unseres Erachtens das erste Fernsehteam, das unter der Bezeichnung „Team“ auftrat. Allerdings war klar, wer die Ansage machte – der Anführer und Stratege Hannibal. In den heutigen Teams ist die Führung oft verteilt. Ein Team verbinden wir mehr und mehr mit einer Verbindung, weitgehend ohne oder mit flexiblen Rangordnungen. Nicht immer der Gleiche führt, sondern jeder.

Ein Team verbinden wir mehr und mehr mit einer Verbindung, weitgehend ohne oder mit flexiblen Rangordnungen. Nicht immer der Gleiche führt, sondern jeder.

Der Begriff „Team“ ist auch eng mit dem Sport verbunden, wo lange von Mannschaftssport die Rede war, bevor das „Team“ eine neue Richtung vorgab – die Idee von Zusammengehörigkeit und gemeinsamen Zielen und „mehr als ich selbst“.

Die Wissenschaft, allen voran die Sozialpsychologie, widmete sich zunächst der „Gruppe“. Die Disziplin der Gruppendynamik entstand durch Kurt Lewin 1946, und in den 1960er-Jahren entwickelten sich die ersten gruppendynamischen Trainings. Viele zeigten sich fasziniert von dem, was in Gruppen vor sich ging – ohne Einwirkung von außen bildeten sich Strukturen, Normen, Verhaltensmuster und Machtverhältnisse aus. Diese waren wenig berechenbar. Andererseits fand man heraus, dass Prozesse der

Gruppenbildung sich durch bestimmte Übungen beeinflussen ließen. Seit den 1980er-Jahren differenzierten Forscher mehr und mehr zwischen „Teams“ und „Gruppen“.

In der letzten Zeit beginnen wir, Teams vermehrt als Wirtschaftsfaktor zu betrachten. Teams können kreativ sein, Neues hervorbringen, schnell auf Veränderungen reagieren – all das verlangen der derzeitige Umbruch und der Strukturwandel.

Vor allem die Zielbindung und die
gemeinsam geteilten Werte und
mental Modelle machen den
Unterschied.

Teams können Leistungen erbringen, die Gruppen und Einzelne nicht zustande brächten. Das gelingt vor allem dadurch, dass komplementäre Kräfte wirken. Doch das ist es nicht allein. Manchmal verstärken sich auch ähnliche Kräfte und die komplementären reiben sich. Vor allem die Zielbindung und die gemeinsam geteilten Werte und mentalen Modelle machen den Unterschied.

Auch die Größe entscheidet: 25 Personen sind sicher eine Gruppe, sieben könnten ein Team sein, wenn die weiteren Faktoren stimmen.

Wir meinen: Schon zwei Personen können ein Team bilden, wenn sie das gemeinsame Ziel den Eigeninteressen überordnen und auch der Weg dahin aufgrund geteilter Wertvorstellungen ein gemeinsamer sein kann. So ein Team ist die Ausnahme, nicht die Regel. Öfter haben wir es mit „Haufen“ zu tun. So nennen wir Gruppen, die glauben, sie sind ein Team, aber in der Realität eine Gruppe sind. Es fehlen zum Beispiel Vertrauen und die Bereitschaft, sich aufeinander einzulassen, es fehlen geteilte Werte und ein gemeinsames Ziel.

Die Mischung macht auch den Unterschied: Ein Team aus Stürmern ist ebenso undenkbar wie ein Team aus lauter Star-Softwareentwicklerinnen. Kreative Ideen sind nie das Ergebnis nur einer Person, sondern immer Team- und Gruppenarbeit. Kreativität kann auch in einem Gruppenprozess entstehen, sie wächst am besten sogar über das Team hinaus, denn je mehr Impulse von außen kommen, desto mehr Ideen können sich entwickeln. Gute Teams bewegen sich also auch in wechselnden Gruppen.

Dass Kreativität selten allein entsteht, wird oft verschleiert, weil jemand Ideen „okkupiert“ oder medial für eine bestimmte Idee steht – etwa Elon Musk für Tesla oder Steve Jobs für das iPhone. Wenn Sie sich jetzt wundern, warum selten Frauen an der kreativen Front stehen, können wir Ihnen eins verraten: Das liegt sicher auch daran, dass es unserem Gehirn leichter fällt, die individuelle Leistung zu erkennen. Das Zusammenspiel ist komplex – und Frauen, die oft auch im Hintergrund die Fäden ziehen, werden weniger gesehen.

Vor allem aber zeigen wir, wie Sie mit Gruppen und
Teams so arbeiten, dass Sie deren Entwicklung
fördern, denn Teamentwicklung ist vergleichbar
mit Persönlichkeitsentwicklung.

Noch so viele Bücher können den Teamgenius beschwören: Der Mensch ist weiterhin so gepolt, diese einzelne Person mit einer erfolgreichen Idee oder Sache zu verbinden. Sie auf mehrere zu verteilen, strengt das Gehirn zu sehr an.

Mit diesem Buch führen wir Sie in solche und andere Hintergründe ein, vor allem aber zeigen wir, wie Sie mit Gruppen und Teams so arbeiten, dass Sie deren Entwicklung fördern, denn Teamentwicklung ist vergleichbar mit Persönlichkeitsentwicklung. Gemeinsames Erleben und Reflexion öffnen Türen zu neuen Möglichkeiten-Räumen. Wir nennen Menschen, die auf die Dynamiken in Gruppen einwirken, indem sie die Teams formen, leiten und begleiten, Teamgestalterinnen.

Das ist ein etwas anderer Begriff für Teamentwickler. Bei uns ist noch etwas Kunst dabei, denn bei allem Handwerk – das Wesen dieser Arbeit ist doch eher kreativ. Es benötigt nicht nur Methoden (Toolsets), sondern auch Haltung (Mindset) und Fähigkeiten (Skillsets), etwa zur Ko-Kreation und Konfliktlösung, aber auch zur Motivation.

Wir meinen mit Teamgestalterinnen alle, die mit Aufgaben im Teamumfeld betraut sind, ganz gleich, ob sie angestellt oder freiberuflich tätig sind. Auch moderne Führungskräfte gehören zu unserer Zielgruppe. Sind sie es doch, die Teams Raum geben, sich selbst organisiert zu entwickeln.

Die Teamgestalterin nach unserem Verständnis tut genau das: Sie gibt anderen Raum, damit sie sich entwickeln können. Sie weiß: Die besten Teams sind solche, die sich ausdifferenziert haben, bei denen also auch die Ichs im Wir erlaubt sind.

Das ist ein anderes Bild als das des „Trainers“, der Menschen „Neues“ beibringt. Entsprechend ist es eine der wesentlichen Herausforderungen für Teamgestalterinnen, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen und sich auf die Bedürfnisse und die Erfahrungen der anderen einzulassen.

Wenn wir in diesem Buch vom „Teamgestalter“ sprechen, so meinen wir immer auch die „Teamgestalterin“, wie auch umgekehrt. Wir haben uns für eine gemischte Ausdrucksweise entschieden und nicht für „Innen“ oder Gendersternchen.

„Teams & Teamentwicklung“ ist unser drittes gemeinsames Buch. Es hat wenig mit den Vorläufern zu tun, ist komplett neu geschrieben und natürlich den aktuellen Entwicklungen angepasst. Als Spezialisten für die Ausbildung in der Entwicklung und Gestaltung von Teams geben wir hier unsere Erfahrungen weiter und bieten eine Wissensbasis für alle an, die mit Teams arbeiten, aber auch für Ausbilderinnen. Gleichzeitig erhalten Sie konkrete Praxisanleitungen, die Sie sofort umsetzen können.

Wir wünschen Ihnen viele Erkenntnisse beim Lesen und freuen uns auf den Dialog in den sozialen Medien. Hier erreichen Sie uns auf allen bekannten Plattformen von Instagram über YouTube bis LinkedIn.

Teamorientierte Grüße

Svenja Hofert und Thorsten Visbal
www.svenja-hofert.de und www.teamworks-gmbh.de