



@loquenz

UNTERNEHMENS ENTWICKLUNG

Newsletter der Unternehmensberatung Loquenz GmbH · www.loquenz.de

Teamdiagnose: Braucht es Instrumente?

Teamdiagnoseinstrumente stellen Versuche dar, herauszufinden, wie Teams gut funktionieren können. Die Synergieeffekte im Team sollen gestärkt werden, weg von einer rein individualistischen Sichtweise. Diese Herangehensweise ist prinzipiell sinnvoll. Jeder macht tagtäglich Erfahrungen, dass ein Teamergebnis von einer anderen Qualität ist als die reine Addition der Einzelergebnisse. Um möglichst gute Teamergebnisse zu erzielen, sollten sich die Teammitglieder ergänzen und unterschiedliche Kompetenzen einbringen. Nur: Wie erkenne ich, welche Mitarbeiter die ideale Besetzung für welche Aufgabe darstellen könnten? Um diese Auswahl zu erleichtern, werden Teamleiter/-innen eine Reihe von Teamdiagnoseinstrumenten vom Markt angeboten.

Messen die Instrumente so gut, dass damit Teams arbeitsfähig zusammengesetzt werden können? In der Regel nicht, denn viele Instrumente beinhalten eine Typenlehre. Diese setzen voraus, dass Menschen in ihren Verhaltensweisen eingeschränkt und konsistent sind. Doch es zeigt sich immer wieder, dass sich Menschen viel eher kontext- und systemabhängig als typenkonform verhalten. Auch bei einer besonders beachteten „Typenlehre“, der von Mann und Frau, zeigt sich, dass die Verhaltensunterschiede zwischen Mann und Frau geringer sind als die Variabilität innerhalb eines Geschlechts. Die Kritik an diesen auf individuellen Präferenzen beruhenden Teamanalyse-Tools ist, dass die Gefahr einer Stigmatisierung und Verfestigung von Vorurteilen besteht.

Beispiele für Analysetools, in denen Denk- oder Verhaltensstile nach Persönlichkeitstypen erfragt werden, sind z.B. das Hirn Dominanz Instrument (HDI) von Hermann 1991, das DISG-Persönlichkeitsprofil von Gay 1998 oder der Myers-Briggs Typenindikator (MBTI), Myers & Briggs 1962. Diese Tests typisieren die Individuen im Team, sie können aber kaum Aussagen über die gesamte Teamsituation oder über das Zusammenwirken der Teammitglieder machen.

Berücksichtigen muss man beim Einsatz von Tests zudem, dass in der Regel die Tests auf ein spezielles Anforderungsprofil zutreffend sind. In der Pra-

xis müssen Teams oft andere Anforderungsprofile erfüllen.

Für eine Teamdiagnose ist es erfolgversprechender, Funktionalitäten im Team zu diskutieren. Hilfestellungen bieten dabei Fragebögen zu Teamrollen, die einen Rückschluss ziehen lassen, wer für welche Teamrolle besonders geeignet ist. Beispiele für diese funktionsorientierten Analysetools sind das Team Management System (TMS) von McCann & Margerison 1989 oder das Belbins Team Role Self-Perception Inventory (BTRSP) von Belbin 1981. Mit der Auswertung der Fragebögen sollte verbunden sein, Anforderungen, Erwartungen und „Erwartungserwartungen“ gemeinsam mit den Teammitgliedern klar zu stellen. Gute Ansatzpunkte liefern organisationsdiagnostische Verfahren, in denen z.B. in einer Betriebsklimaanalyse die Arbeitszufriedenheit und Verbesserungsideen erhoben werden.

Zehn Tipps, damit die Teamdiagnose nicht nur heiße Luft produziert, sondern Wirkung zeigt:

1. Fragen Sie regelmäßig Ihre Teammitarbeiter nach Erwartungen, die sie haben, um ihren Job gut erledigen zu können.
2. Sprechen Sie Ihre Erwartungen an die einzelnen Teammitglieder deutlich aus.
3. Definieren und diskutieren Sie die Funktionen und die damit verbundenen Aufgaben.
4. Sorgen Sie dafür, dass die Teammitarbeiter die Rahmenbedingungen haben, um ihre Aufgaben gut zu erfüllen.
5. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Stärken.
6. Begleiten Sie Ihre Teammitglieder bei individuellen Entwicklungsschritten mit Coaching.
7. Stellen Sie mit der Frage: „Was fällt Ihnen bei der Arbeit leicht“ die Stärken der einzelnen Teammitglieder fest.
8. Ermöglichen Sie ein realistisches Selbstbild, indem Sie häufig Lernfeedback geben.
9. Geben Sie Feedback immer direkt, nicht als „heißer Stuhl“.
10. Üben Sie einen expliziten und direkten Kommunikationsstil ein.

Stephan Teuber

Teamdiagnose	1
Braucht es Instrumente?	
Outdoor Training: Lernen am Abenteuer	2
Teamentwicklung outdoor	
Das „innere Team“	3
Buchbesprechung F. Schulz von Thun	
Impressum	3
Aktuelles	4
HR-Experten Rezertifizierung bestanden Loquenz beim Wirtschaftsforum Süd BDU Coaching-Workshop Fachmesse PITBaWü Management-Coach Universität Augsburg Spanien-Special	
Noch-besser-Tipp	4
Das Beste erwarten	

Outdoor-Training: Lernen am Abenteuer

Welchen Beitrag kann ein Outdoor-Training innerhalb der Architektur der strategischen Unternehmensentwicklung leisten?

Das Erlebnis

Aus Teilnehmersicht haben die Erlebnisse im Outdoortraining auf den ersten Blick oft noch nichts mit der Realität am Arbeitsplatz zu tun. Die Erlebnisse werden so gesetzt, dass sie möglichst strukturgleich (isomorph) mit Arbeitssituationen erlebt werden können. Wenn zum Beispiel Optimierungsbedarf zum Thema „Schnittstelle“ besteht, wählt der Trainer ein Outdoor-Setting, in dem zwei Gruppen eine Aufgabe bekommen, die sie nur in Abhängigkeit voneinander lösen können. Das hat den Vorteil, dass die Teilnehmenden in fehlerfreundlicher Atmosphäre Neues über sich selbst erfahren. Im Idealfall werden Grenzen getestet und erweitert.

Die Erfahrung

Das Erlebte wird durch aktive Reflexion zur Erfahrung. So können zum Beispiel individuelle Potenziale aufgedeckt, geschätzt und in Zukunft genutzt werden. Ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung kann erlebt und Kommunikation ertragreich gestaltet werden. Mit den neuen Erfahrungen und den erweiterten Zielen können weitere Aktion-Reflexion-Sequenzen folgen. Erfolgserlebnisse verstärken die Motivation, Misserfolgserlebnisse fordern für die nächste Aufgabe heraus.

Der Transfer

Das Erlebte soll nun die Chance bekommen, in den Arbeitsalltag integriert zu werden. Der Trainer hat die Aufgabe, dass die Teilnehmenden das Erlebte mit der eigenen Lebenssituation in Verbindung bringen können und dadurch auch außerhalb des Outdoor-Settings Handlungsalternativen entwickeln. Betrachten wir noch einmal das Beispiel der „Schnittstellen“ Thematik. Die Teilnehmenden haben die Aufgabe gelöst. Transferfragen des Trainers führen vom gerade Erlebten (z.B.: „Was haben die Gruppen getan, damit sie sicher sein konnten, dass sie die Informationen richtig verstanden haben?“) hin zum Arbeitsplatz (z.B.: „Sie haben an Ihrem Arbeitsplatz auch eine Schnittstelle. Was können Sie tun, damit das da genauso gut läuft?“). Wichtig sind verbindliche Absprachen der Teilnehmenden am Ende der Veranstaltung, so dass das Outdoor-Training in der Gesamtarchitektur der Unternehmens-

entwicklung einen wirksamen Platz bekommt. Diese Absprachen werden in weiteren Coachings immer wieder evaluiert.

Beispiel: Umstrukturierung des Kundenservices bei einer Sparkasse

Bei der Umstrukturierung des Kundenservices bei einer Sparkasse wird das Personal auf Teamarbeit trainiert. Es waren schon einige Entwicklungsbau- steine gelaufen. Durch ein Outdoor-Training soll das Team den „letzten Schliff“ erhalten. Dass im „Erleben“ eine große Lernchance steckt, wenn man sich die Zeit nimmt, daraus eine Erfahrung werden zu lassen, zeigt folgende Bemerkung: „Jetzt weiß ich endlich, was der Team-Trainer damit meinte, „dass wir unsere Potenziale nutzen können.““

Verschiedene Lösungen akzeptieren

Im Laufe der unterschiedlichen Übungen wurde deutlich, dass es unterschiedliche Lösungsstrategien gibt, und jeder Mensch auf seine bevorzugte Art und Weise Problemlösungen angeht. Manche wollen nicht viel herumtüfteln, sondern lieber ausprobieren. Andere möchten lieber erst ganz sicher sein, dass der Lösungsansatz richtig ist und zum Erfolg führt. Ist damit der Ärger unter Kollegen vorprogrammiert? Im Gegenteil: zu wissen, wem was leicht fällt, sollte im Team ein Kriterium für die Aufgabenverteilung sein. Beim „Säureteich“ in Eiseskälte wurde von allen Teammitgliedern sehr konzentriert geplant und gearbeitet. Bei der Reflexion wurde klar, dass auch der Ernstcharakter einer Übung etwas mit dem Lösungsweg zu tun hat: „Wenn wie hier wirklich jemand nass werden kann, können wir ja nicht einfach ausprobieren! Wenn wir zum Beispiel Vermögensberatungen machen, können wir ja auch nicht mal schauen, was mit dem Geld der Kunden passiert. Das sollten wir schon vorher gut durchdenken und uns schlau machen.“

Fazit

Garantierte Lernergebnisse gibt es auch bei Outdoor-Trainings nicht. Was eine Person oder ein Team vom Training mitnimmt, liegt jeweils in eigener Verantwortung. Wichtig ist eine professionelle Prozessbegleitung und die Einbettung in ein Umsetzungskonzept. Gerade weil Outdoor-Trainings vielseitige und starke Erlebnisse mit allen Sinnen ermöglichen, bieten sie gute Lernchancen, die im Seminarraum verborgen blieben.



ich höre und vergesse
ich sehe und erinnere
ich tue und verstehe



Editorial

Liebe Leserin,
lieber Leser,

die Beraterbranche ist ins Gerede gekommen. In der Presse wird über überteuerte Berateraufträge, vor allem in der Politik, berichtet, bei denen als einziges graue Zahlen in bunte Folien verwandelt werden. Warum also mit Loquenz zusammenarbeiten? Wir decken Kapazitätslücken in Change Prozessen ab, die intern so schnell nicht aufgebaut werden können. Der Blick von außen liefert wichtige Informationen. Mit Fach-Know-how sind wir nicht nur in der Planung Ihr Partner, sondern begleiten Sie in allen Phasen der Umsetzung.

Schwerpunktthema dieser Ausgabe ist Teamwork: Wie viel Instrumente sind für die Teamdiagnose nötig? Wir stellen Outdoor-Training als Methode zur Teamentwicklung vor und besprechen das Modell von Schulz von Thun zur „inneren Teamentwicklung“.

Mit bestem Gruß

St. Teuber

Stephan Teuber

Ruth Kaiser

Buchbesprechung: F. Schulz von Thun, Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation

Teamsteuerung heißt zunächst einmal, sich selbst steuern zu können und einen klaren eigenen Standpunkt zu haben. Innere Klarheit zu finden, darum geht es im Band 3 des Kommunikationsklassikers. Schulz von Thun entwirft eine Beratungskunst mit „doppelter Blickrichtung“, das heißt nach innen und nach außen, die auch als Methode der alltäglichen Selbstberatung verstanden werden kann. Einige Kernaussagen:



1. Modell vom inneren Team

Grundidee ist die Metapher vom inneren Team, d.h. innere Stimmen, die sich in allen Lebenslagen melden und ihre Ansprüche äußern. Da gibt es Stammspieler, Antipoden und Verbannte, inneres Durcheinander und geordnetes Miteinander, da treten Rebellen auf den Plan, die zu ihrem Recht kommen wollen. Zudem besteht die Vorstellung von einem inneren Teamchef, der im Idealfall alle an einen Tisch holt und jeden zu Wort kommen lässt.

2. Parallelität von innen und außen

Nach Schulz von Thun gibt es einige Parallelen zwischen dem Arbeitsteam und dem seelischen Team:

- Teamleiter und Team müssen miteinander auskommen
- Einen schwachen Chef wird man so leicht nicht los
- Langjährigen Mitarbeitern kann schlecht gekündigt werden
- Ständige Streitereien lähmen und verbrauchen Energiereserven.

Wichtig bei beiden Teamarten ist es, dass der Teamchef mit jedem Kontakt hält, denn nur wer sich gewürdigt fühlt, wird zum Gelingen beitragen wollen.

3. Doppelte Blickrichtung

Jede Führungskraft hat es mit zwei Teams zu tun: mit dem Arbeitsteam und dem inneren, seelischen Team. Es kommt darauf an, beide Teams zu entwickeln. Jedes Team ist mehr als die Summe seiner Teile, es zeichnet sich durch das Zusammenspiel von Mitgliedern unterschiedlicher Qualitäten und Kompetenzen aus.

4. Herausforderung der inneren Konfliktbearbeitung

Im inneren Team können wir Feindseligkeit, mangelnde Struktur und Koordination vorfinden. Ein wichtiger Teil der (äußeren wie inneren) Teamentwicklung besteht in der Depolarisierung von Mit-

gliedern, d.h. das Aufheben der feindlichen Trennung gegensätzlicher Positionen. Für die produktive Streitkultur ist es unerlässlich, dass sich alle Beteiligten als Träger wichtiger Prinzipien sehen lernen.

5. Ausgegrenzte Teammitglieder integrieren

In der inneren Seelenbühne treten nicht alle Mitglieder gleichermaßen auf, sondern manche agieren mehr im Vordergrund, andere eher hinter dem Vorhang. Bei der inneren Teamentwicklung geht es vor allem auch darum, Teile, die wir abwerten oder ausgrenzen, als wertvolles Mitglied der inneren Gesellschaft zu entdecken. Erst dann stehen sie für Kooperation zur Verfügung.

6. Situationsgerechte Kommunikation

Hier geht es um die Frage, wie mein inneres Team aufgestellt sein muss, damit ich der Situation angemessen reagieren kann. Z.B. kann es bei öffentlichen Auftritten hilfreich sein, einen inneren Leibwächter zu „engagieren“, der verletzende Angriffe mit Entschlossenheit zurückweist. Oder es braucht in Konferenzen und Versammlungen einen inneren Würdiger, der eine Defizitatmosphäre verhindert und Positives anspricht. Oft reagieren innere Teammitglieder auch sehr emotional. Sollten diese Gefühle im Berufskontext unterdrückt werden? Nein, denn Gefühle enthalten in der Regel wichtige Hinweise für das professionelle Geschehen – als solche sollten sie beachtet werden. Sofern das Gefühl einen wichtigen Aspekt der Situation widerspiegelt, geht es um den angemessenen Ausdruck.

Fazit

Schulz von Thun stellt in seinem Buch nicht nur ein Modell der inneren Kommunikation auf sondern er gibt auch Tipps, wie man seine eigene Position klärt. Rezepte für Lösungen sucht man vergeblich. Und dennoch lassen sich so manche Schlussfolgerungen ziehen, wie man dieses innere Team besser versteht und unangenehme „Gegenspieler“ mit ins Boot holt. Für Führungskräfte wird deutlich, dass wirksames Führen nur durch Entwicklung des „inneren Teams“ möglich ist. Für das Coaching von Führungskräften liefert das Buch zahlreiche Anregungen, den Selbstdialog beim Coachée zu unterstützen. Spannend und teilweise sehr komplex wird es durch Verweis und die Integration unterschiedlicher Ansätze, wie z.B. Gestalttherapie, NLP oder Transaktionsanalyse. Ein bunter Strauß an Beispielen aus dem beruflichen und privaten Kontext macht das Buch zu einem kurzweiligen Lesevergnügen.

Claudia Heizmann

Buch bei Amazon bestellen unter <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3499605457/loquenz-21>

„Menschenführung
 beginnt bei mir selbst“

Newsletter abbestellen

Sie erhalten den Newsletter eLoquenz, weil Ihre Adresse in unsere Abonnentenliste eingetragen ist. Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr beziehen möchten, senden Sie eine E-Mail an kontakt@loquenz.de

Impressum

Loquenz GmbH
 Gartenstraße 31
 72074 Tübingen
 Telefon: +49 7071 9203-0
 Telefax: +49 7071 9203-50
 E-Mail: kontakt@loquenz.de
www.loquenz.de

Redakteur und
 verantwortlich i.S.d.P.:
 Stephan Teuber

Gestaltung und
 Herstellung:
 Hepper Printmedien
 Tübingen-Hagelloch
www.hepper-printmedien.de

Aktuelles

HR-Experten

Die Loquenz Berater Claudia Heizmann und Stephan Teuber stehen ab sofort als Experten im HR-Forum, dem Internet-Portal für die Personalwelt, als Experten für Ihre Fragen zum Thema Personalentwicklung bereit. Näheres im HR-Forum unter www.hrforum.de.

Rezertifizierung bestanden

Loquenz hat die Rezertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 erfolgreich bestanden. Mit der Vergabe dieses Zertifikats werden das hohe Qualitätsniveau und das erfolgreiche Bemühen um höchste Kundenzufriedenheit anerkannt.



*Foto v.l.n.r.:
Claudia Heizmann,
Stephan Teuber*

Management im BDU, referiert um 15.45 Uhr zum Thema „Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung“. Auf Wunsch schickt Ihnen Bettina Braun (Tel. 07071 9203-11) eine Freikarte für den Eintritt zu.



Stephan Teuber, Referent beim Deutschen Personalberaterstag

Management-Coach

In den drei Ausbildungsabschnitten:

- Potenzial- und Karrierecoaching
- Konfliktcoaching und
- Teamcoaching

lernen die Teilnehmer/-innen im „Lernen durch Tun“, die Potenziale der Mitarbeiter/-innen zu mobilisieren. Unsere Kooperationspartner in Zürich, Mannheim und Düsseldorf bieten diese Zusatzausbildung an. Stephan Teuber wird jeweils an den Transfertagen trainieren.

Starttermine:

- Zürich 26.4.2004
- Mannheim 3.5.2004
- Düsseldorf 28.6.2004

Universität Augsburg

Seminar an der Universität Augsburg zum Thema „Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung“ am 29. Mai von 9 – 17.30 Uhr, Kosten 235,- €. Referent ist Stephan Teuber, Loquenz GmbH. Bitte melden Sie sich direkt über die Homepage der Universität Augsburg www.zww.uni-augsburg.de an.

Spanien-Special „cara al sol“-Gesicht zur Sonne

(in Kooperation mit „Sales and Friends“)

In mediterraner Atmosphäre unter Palmen, zwischen Bergen und Meer, Weiterbildung mit Erleben verbinden. In Denia an der Costa Blanca – direkt am Strand mit zahlreichen Freizeitmöglichkeiten, bieten wir einzelne Elemente der NLP-Ausbildungen sowie die Ausbildung zum **Management-Coach** an.

Kontakt



Sie möchten mehr Informationen zu den Veranstaltungen? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin
Frau Bettina Braun

Telefon 07071 9203-11

E-Mail
bettina.braun@loquenz.de

Loquenz beim Wirtschaftsforum Süd

Das Wirtschaftsforum Süd veranstaltet mit Stephan Teuber von der Loquenz GmbH einen Vortragsabend zum Thema: „Die sieben Irrtümer der Mitarbeiterbindung“. Aus der Praxis werden die Führungsmodelle „Capitain oder Coach?“ verglichen. Termin: Dienstag 9. März um 19.00 Uhr in der Firma Veyhl im Gasthof Hirsch, Altensteig-Überberg. Anmeldung an office@wirtschaftsforum-sued.org.

BDU Coaching-Workshop

Seminare für Unternehmensberater: Der BDU bietet mit seinen BeraterWorkshops eine Grundausbildung und ein Weiterbildungsprogramm für Unternehmensberater an. Am 25./26. März Workshop zu „Methoden des lösungsfokussierten Coachings zur Auftragsklärung in der Unternehmensberatung“ mit Stephan Teuber CMC. Bitte melden Sie sich direkt beim BDU unter www.bdu.de an.

Fachmesse PITBaWü

Die PITBaWü, die Fachmesse für Personalverantwortliche, findet am 30. März in Stuttgart statt. Von 10 – 16.30 Uhr werden Fachmesse, Vortragsprogramm und Austausch in einem geboten. Stephan Teuber, Vorstandsmitglied im Fachverband Perso-

Noch-besser-Tipp

Jeder ist für seine eigene Einstellung verantwortlich. Wenn Sie morgens Ihr Büro betreten, wählen Sie bewusst, mit welcher Haltung Sie den Menschen und Ereignissen entgegen treten möchten. Sie können z.B. die Haltung einnehmen: „Ich bin gespannt, welche Dinge sich heute auftun.“ Anstelle

**Erwarten Sie das Beste.
Und handeln Sie danach.**

sich über einen Kollegen oder Kunden zu ärgern, wählen Sie den Gedanken: „Ich bin verwundert und neugierig, was hinter diesem Verhalten steckt!“

Nehmen Sie die Erwartungshaltung ein, dass die Dinge, die Sie anpacken, gut gehen werden. Und handeln Sie danach.

Haftungsausschluss

Jegliche Haftung, insbesondere für eventuelle Schäden oder Konsequenzen, die durch die Nutzung des angebotenen Wissensstoffes entstehen, sind ausgeschlossen. Wir übernehmen keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der hier zur Verfügung gestellten Daten. Zudem kann keine Haftung dafür übernommen werden, dass die hier angebotenen Daten und Informationen frei von Rechten Dritter sind.