

# Fü(h)r ein klares Team!

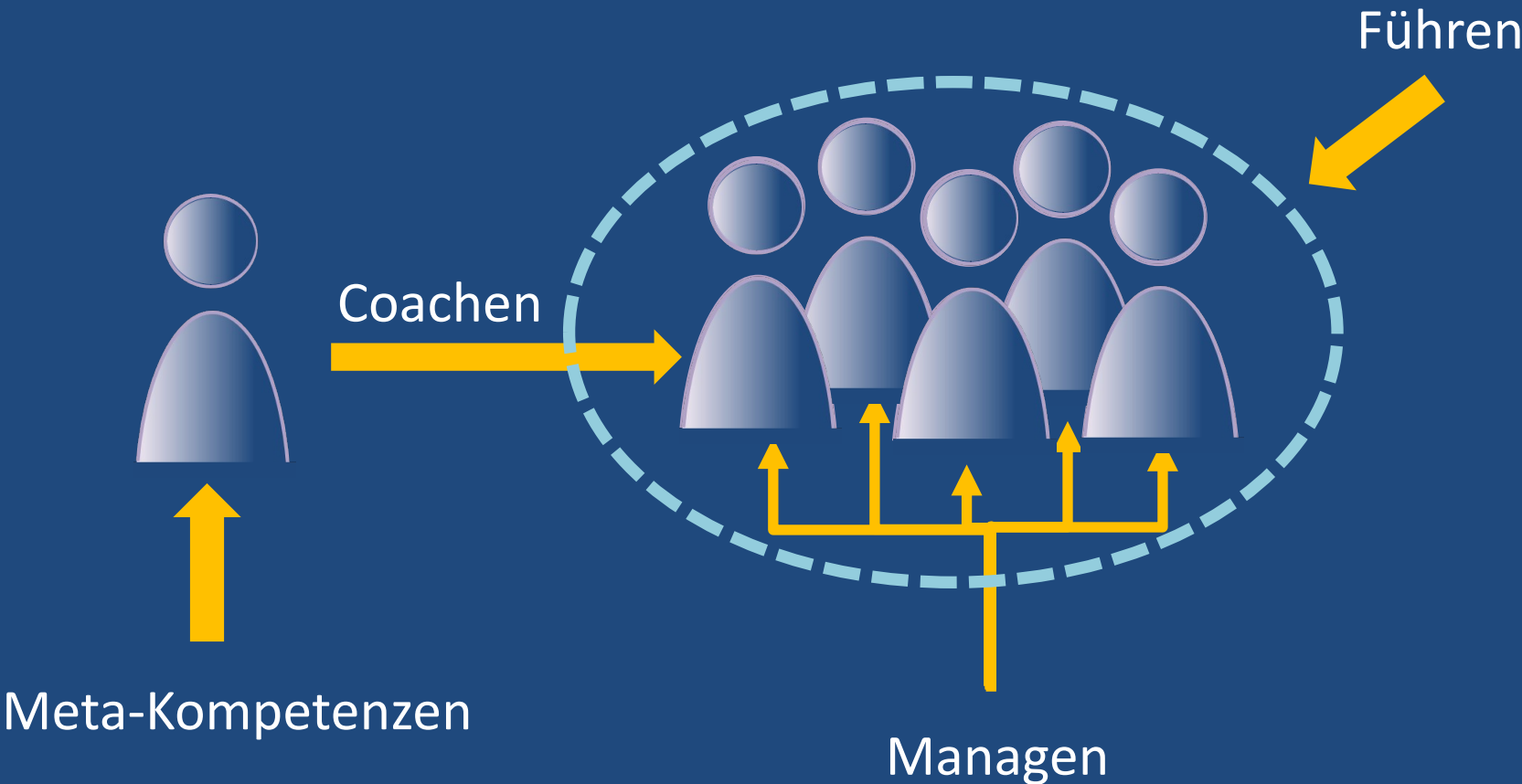
Hochschuldidaktik, Teamentwicklung, Kommunikation



## Die vier Dimensionen der Teamführung – Mit Teamarbeit mehr erreichen –

*Christoph Sprung  
EWF-Treffen 19. April 2023*

# Die vier Dimensionen

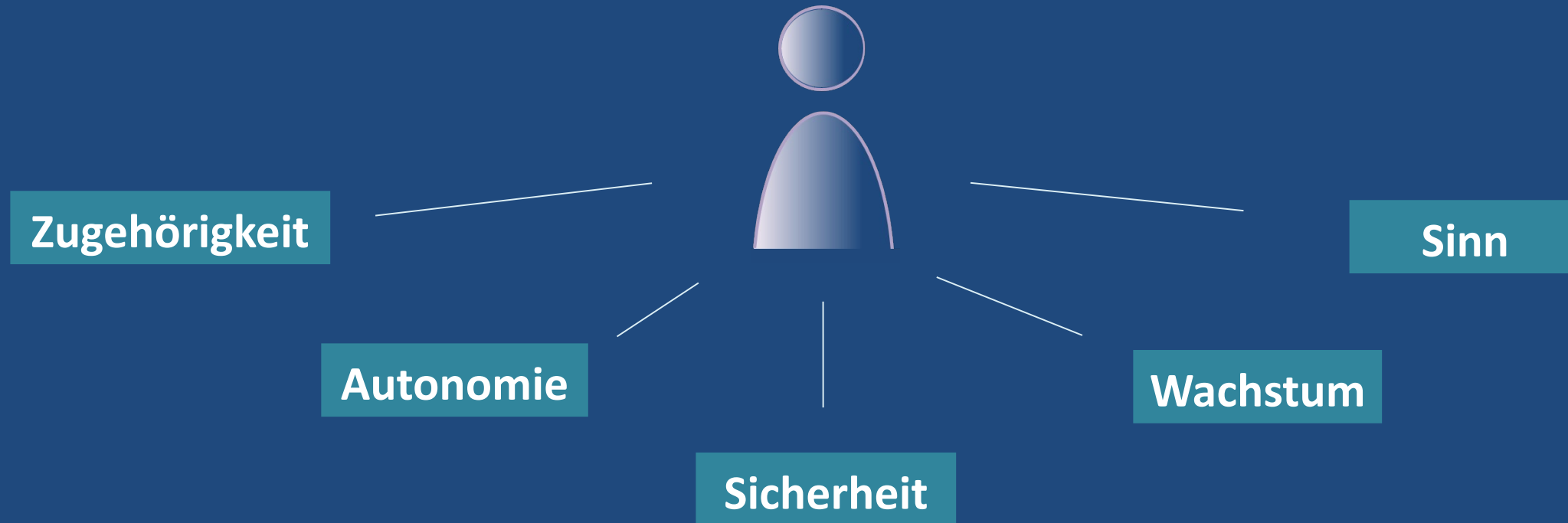


*Meta-Kompetenz*



Meta-Kompetenz

# Meta-Kompetenz: Selbstbewußtsein



# Meta-Kompetenz – Selbstakzeptanz



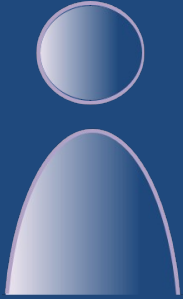
**Widersprüche**  
**Unerfüllte Erwartungen**  
**Bedürfnisse und Wünsche**



Das ist alles okay!  
Nimm bewusst wahr und  
akzeptiere dich selbst.

# Meta-Kompetenz – (Selbst-)Verantwortung

---



Wille zur Reflexion der eigenen Handlungen und Gefühle.

Wille Verantwortung für die eigenen Handlungen und Verhaltensweisen zu übernehmen.

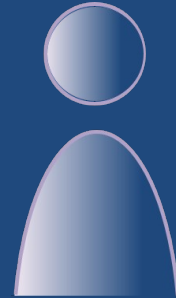


## Kenntnis verschiedener Kommunikationsmodelle

- Schulz von Thun: Die Vier Seiten einer Nachricht
- Schulz von Thun: Das Vier Ohren-Modell
- Paul Watzlawik: 5 Axiome der Kommunikation
- Schulz von Thun: Inneres Team

# Meta-Kompetenz – Kommunikation

---



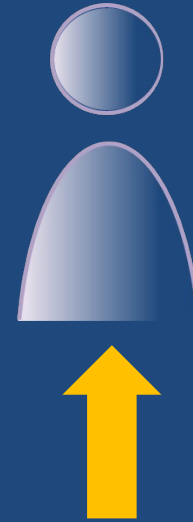
Kompetenz sich selbst mitteilen können. Seinen Wünschen, Gefühlen und Bedürfnissen Ausdruck verleihen.

Die Fähigkeit anderen Menschen zuhören zu können, und der Wille diese verstehen zu wollen.

→ Fähigkeit Beziehung und Vertrauen aufzubauen.



*Selbstführung / Persönlichkeit*



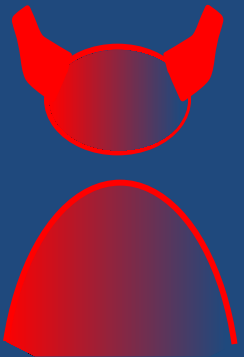
Meta-Kompetenz

# Selbstführung – Innere Blockaden

“Wer glaubst du zu sein?”

“Nie gut genug!”

“Du schaffst das nicht!”



Scham



Schuld

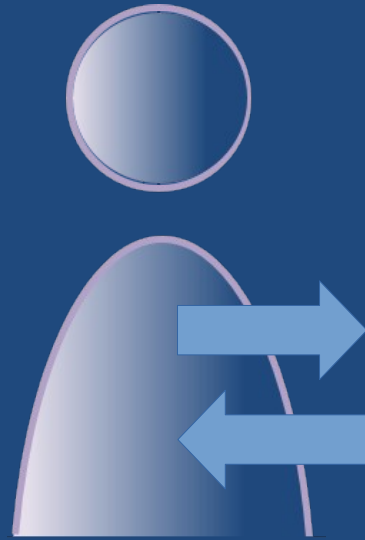
Fokus auf sich selbst  
(Ich bin schlecht)

Fokus auf Verhalten  
(Ich tat etwas schlechtes)

→ Empathie

# *Selbstführung – Quelle der Motivation*

---



# Führung – eine Definition

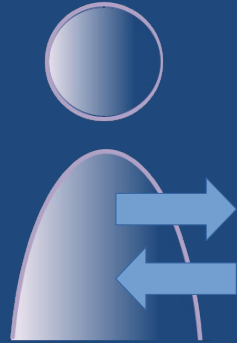
---

Führung ist eine innere Einstellung zu einer Vision. Allgemein ist Führung weder Status noch Teamrolle. Führung ist die Differenz zwischen innerer Einstellung der wahrgenommenen äußeren Umstände und die Einstellung zu sich selbst und den umgebenden Menschen. Das ist die Wahrnehmung der *äußeren Welt* und deren Projektion in die *innere Welt* (also Wünsche, Hoffnungen, Erwartungen, Bedürfnisse, ...). Die Einstellung zu sich selbst und zu den umgebenden Menschen beinhaltet die Fähigkeit sich selbst und seine Bemühungen anzuerkennen und die Interaktion in der sozialen Umgebung (also Empathie, Respekt, Anerkennung, ...).

Führe mit Herz und Verstand, statt mit Status und Willkür.

# Selbstführung – Quelle der Motivation

---

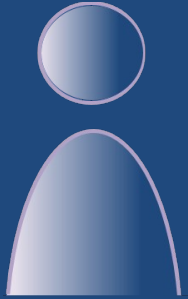


Ich will geben!

Ist die Handlung aus einem Gefühl von Überschuss  
oder Mangel entstanden?

Ich habe nicht genug!

# Selbstführung – Ich trage die Verantwortung

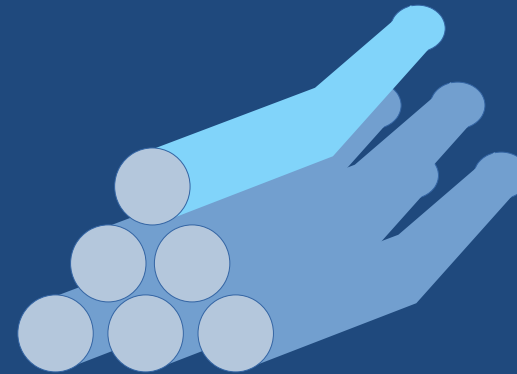
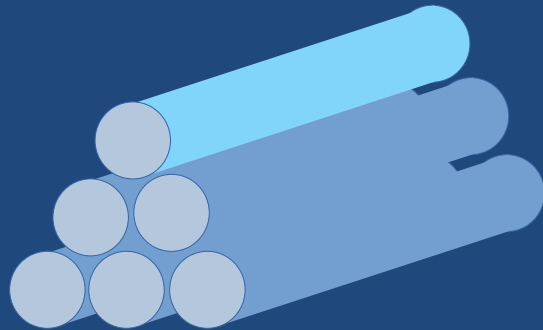


上梁不正下梁歪

(Shàng liáng bù zhèng xià liáng wāi)



Ist der obere Balken nicht gerade, so sind auch die unteren Balken schief.



# *Führung*

# Führung – Gründe für Führung

---

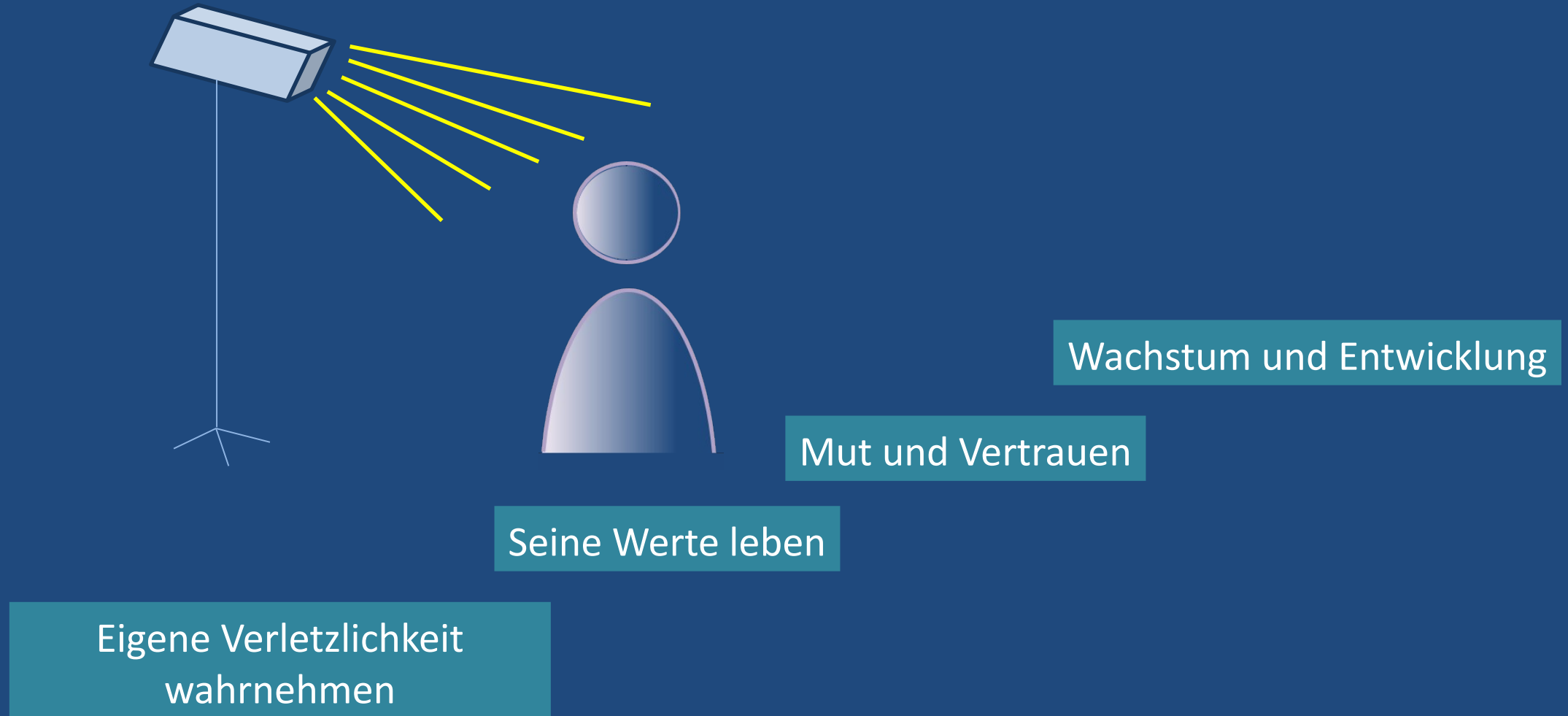
Reduzierung der  
Komplexität

Entscheidungsprozesse  
beschleunigen

Kompetenz



# Führung – Authentizität: Sich selbst zeigen



# *Führung – eigene Fähigkeiten testen*

---



<https://daretolead.brenebrown.com/assessment/>

# Führung – Themen

---

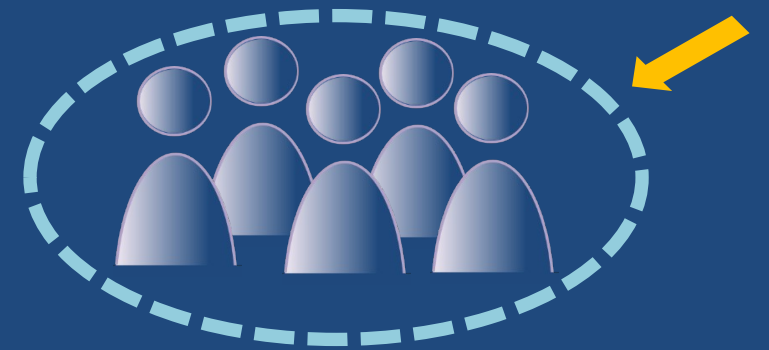
Führungskräfte-dreieck

Führungsstile (Laissez-faire, Autoritär, Kooperation)

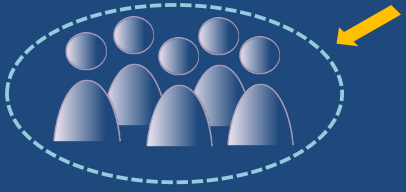
Entscheidungen

Motivation

# *Teams führen*

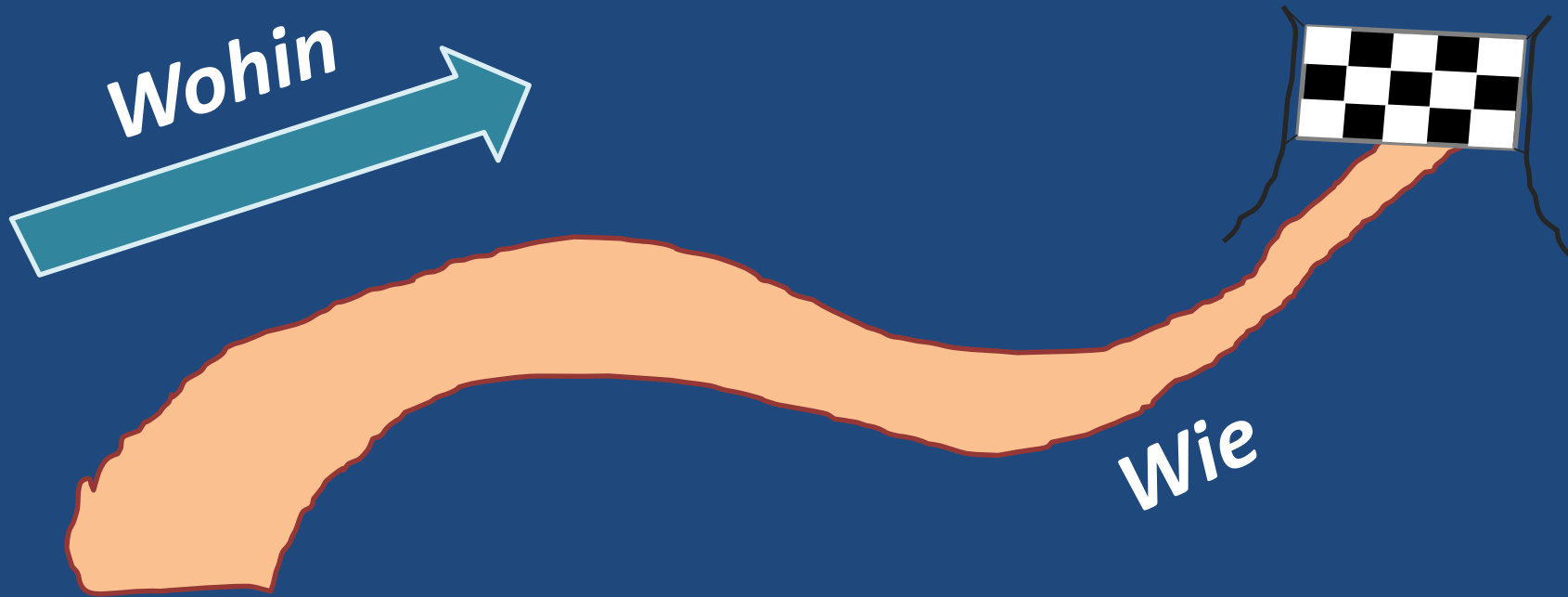
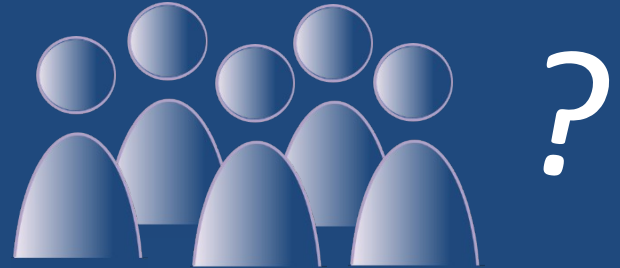
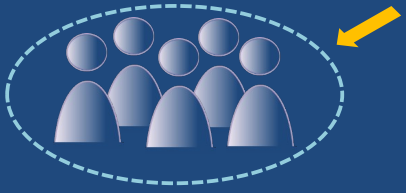


# Teams führen

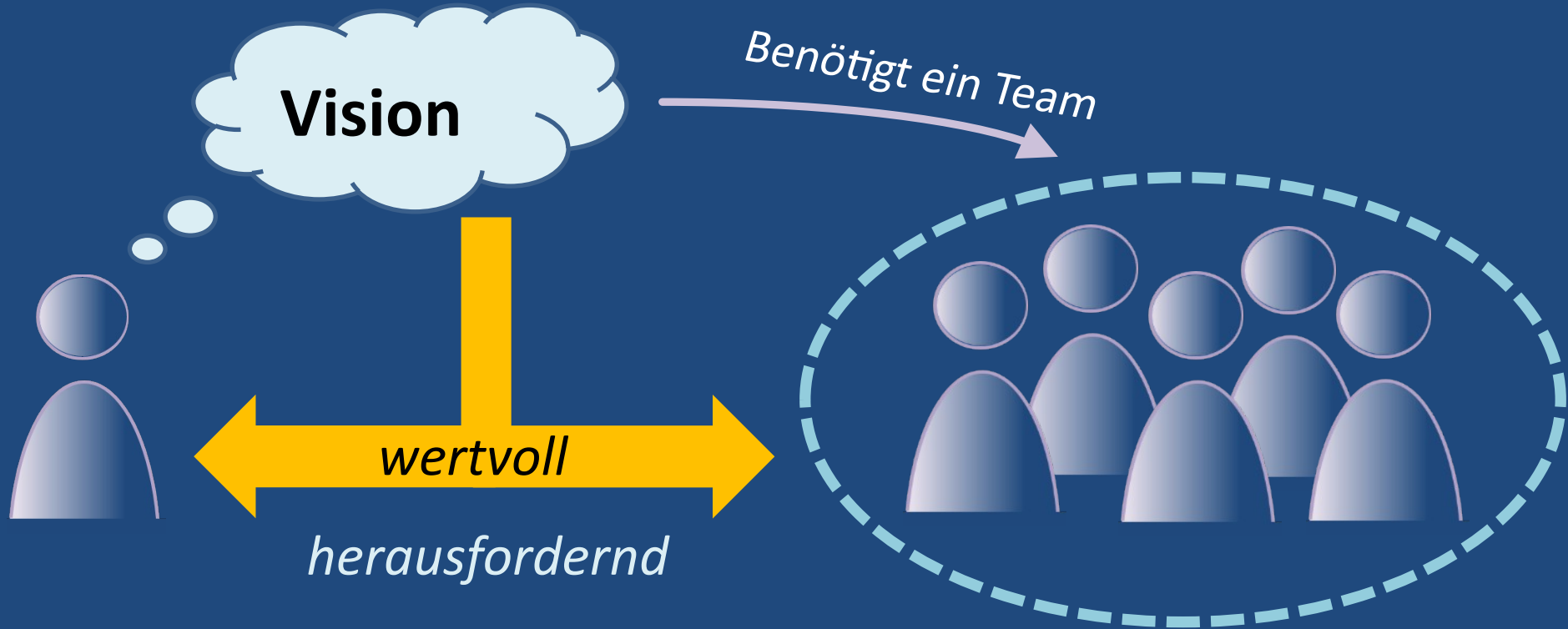
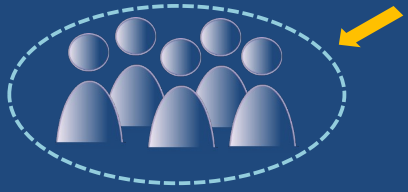


- **Richtung geben und geeignete Strategie entwickeln**
- **Herausfordernde Aufgabe entwickeln**
- **Kämpfen für / zur Verfügung stellen der notwendigen Ressourcen**
- **Ein richtiges Team zusammenstellen!**
- **Interventionen gut planen/bedenken**

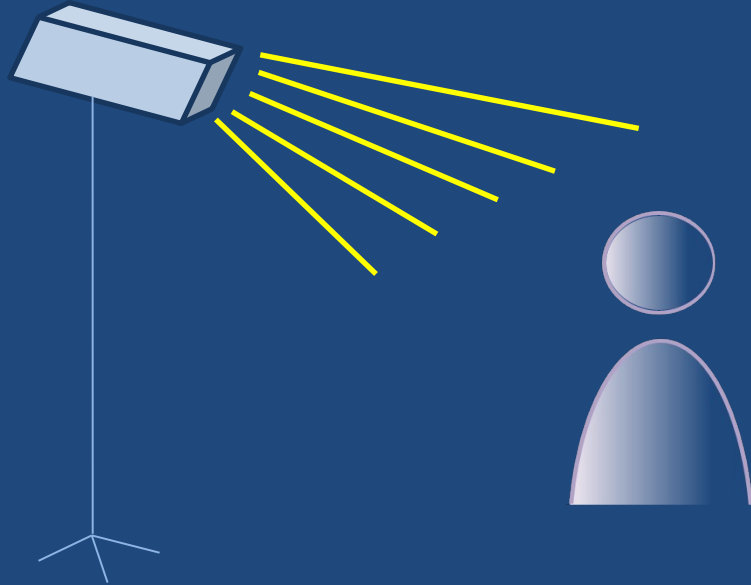
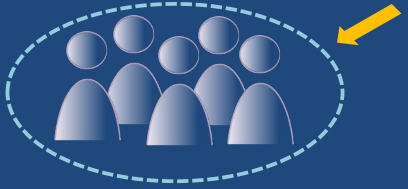
# Richtung geben und Strategie entwickeln



# Teams führen: Herausfordernde Aufgabe



# Teams führen: Sei Botschafter



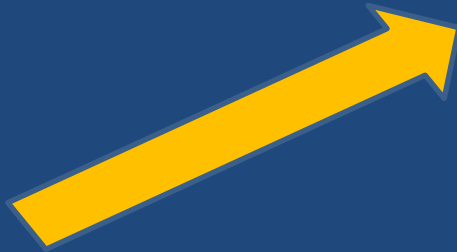
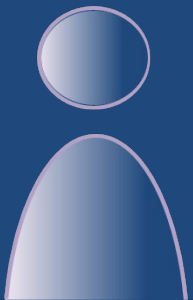
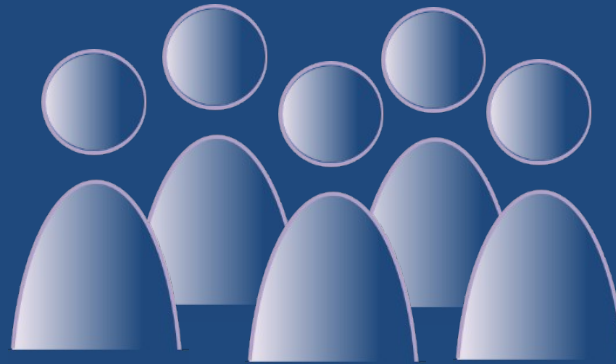
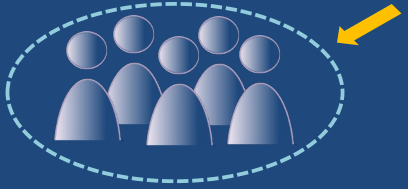
Vom Ende her denken!



**Vertrauen ist heilig!**

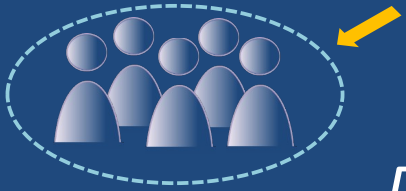


# Teams führen: Ressourcen bereitstellen



Sofortige Arbeitsfähigkeit herstellen.

# Teams führen: Modelle



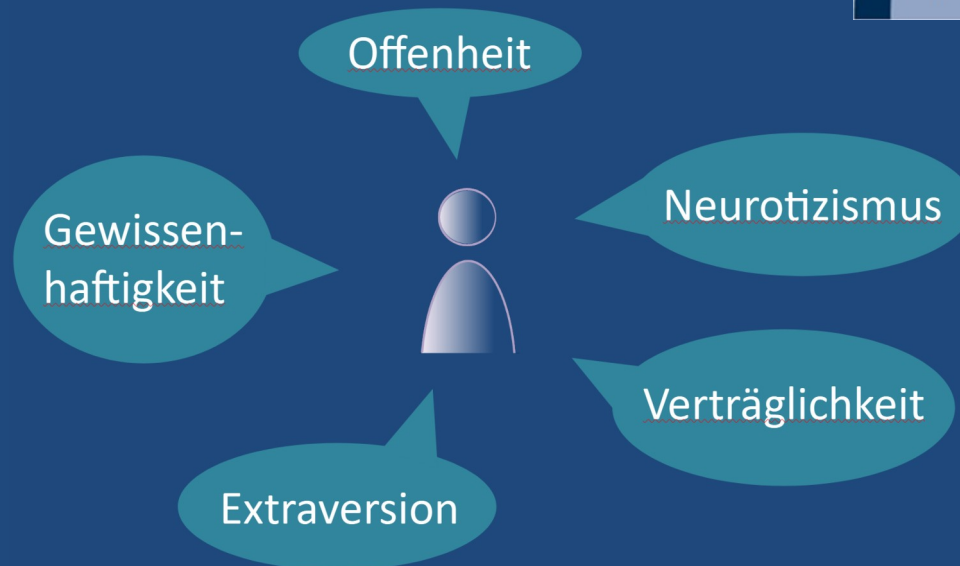
## DISG-persolog®

<b>Dominant</b>	<i>extravertiert/aktiv</i>	<b>Initiativ</b>
entscheidungsfreudig, willensstark, unabhängig, pragmatisch, engagiert, direkt	optimistisch, ideenreich, gesellig, mitreißend, kreativ, gesprächig	
<i>aufgabenorientiert</i>		<i>menschenorientiert</i>
zuverlässig, diplomatisch, ausdauernd, perfektionistisch, gerecht, ernsthaft, vorsichtig	loyal, harmonisierend, beständig, liebenswert, akzeptierend, einsichtig, aufmerksam	
<b>Gewissenhaft</b>	<i>introvertiert/passiv</i>	<b>Stetig</b>

## Belbin Teamrollenmodell

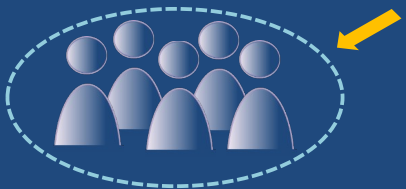


## The Big-Five

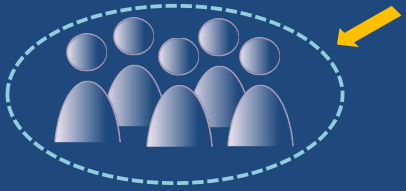


## Myers-Briggs Type Indikator (MBTI)

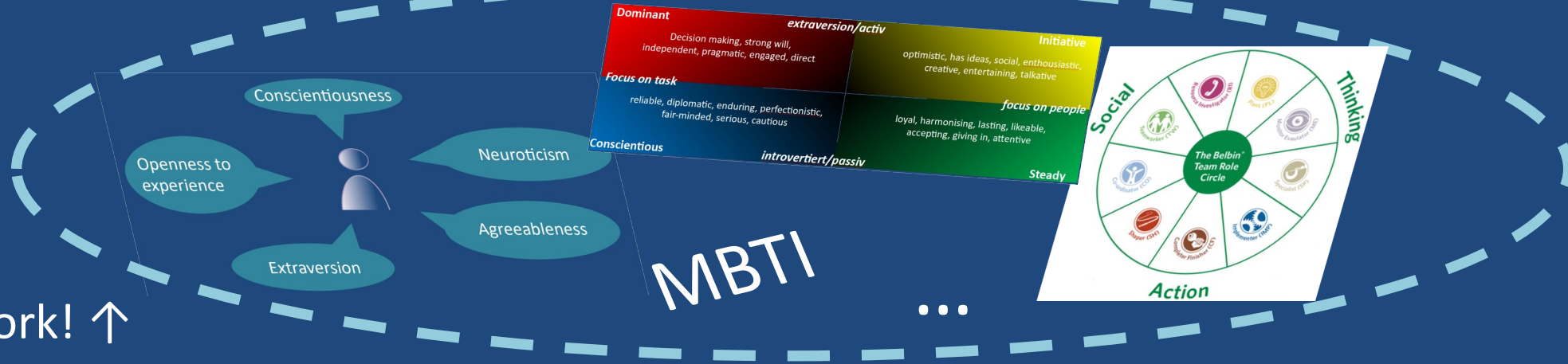
# Ein richtiges Team zusammenstellen



# Ein richtiges Team zusammenstellen



Kein Hinweis auf  
erfolgreiches Teamwork! ↑



Es kommt darauf an:



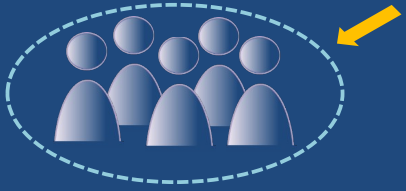
Wie gut das Team zusammenarbeitet!



Wie gut können individuelle Fähigkeiten hervorgebracht und entwickelt werden, um gemeinsame Ziele zu erreichen!



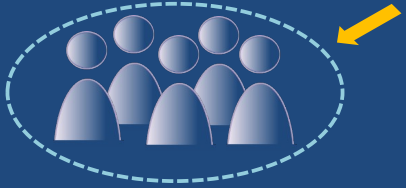
# Ein richtiges Team zusammenstellen



1. Richtung, Strategie und Aufgaben identifizieren
2. Fähigkeiten und Kompetenzen identifizieren, die für die Aufgaben benötigt werden

# *Teams führen: Themen*

---

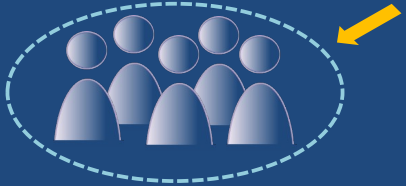


*Teamuhr nach Bruce W. Tuckman*

*Situatives Führen*

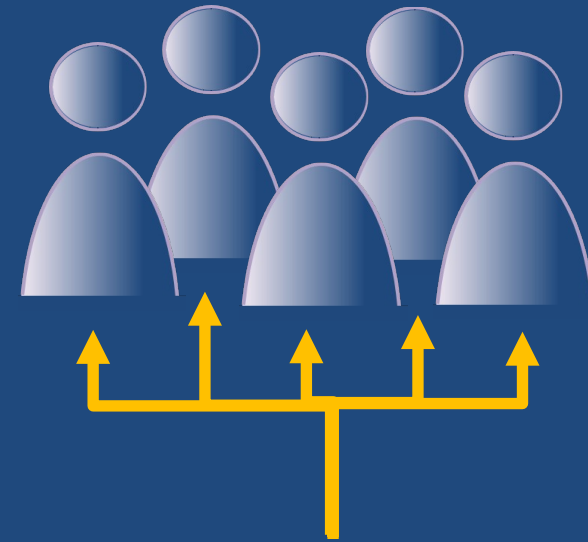
*Was ist ein Team?*

# Was ist ein Team?



- Eine Gruppe von Menschen innerhalb einer Organisation
- Bearbeitet Aufgaben für den Erfolg der Organisation
- Hat gemeinsame Arbeitsziele
- Hat notwendige Autorität, Autonomie und Ressourcen
- Teammitglieder sind abhängig von einander
- Wird von sich selbst und anderen als Team wahrgenommen
- Arbeitet eng zusammen, unabhängig und unterstützend
- Ist gut definiert und mit einzigartigen Rollen ausgestattet
- Teilen gemeinsame Ziele
- Kann notwendige Entscheidungen treffen
- Hat weniger als 15 und mehr als 2 Mitglieder (ideal 6 – 8)

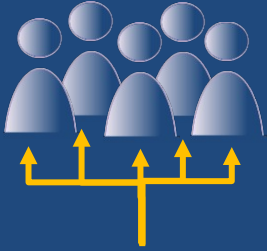
*Managen*





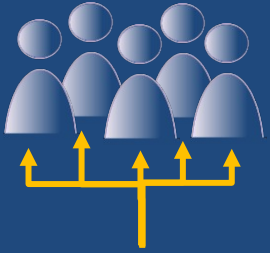
# Teams managen

---



- Team mit den notwendigen Fähigkeiten zusammenstellen
- Team sollte ausreichend Diversität haben
- Teamprozesse unterstützen und entwickeln
- Evaluation und Feedback untereinander und vom Teammanager

# Teams managen



**Es existiert Klarheit über:**

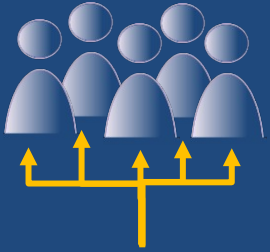
→ Teamziele

→ Teamrollen

→ Eigene Ziele im Team

Regelmäßig  
prüfen und klären

# Teams managen: Ziele

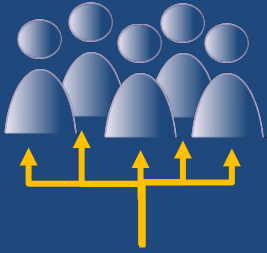


## Klare und gemeinsame Teamziele setzen

**Sicherstellen, dass eine größtmögliche Passung und Konsens existiert zwischen:**

- Zielen der übergeordneten Organisation
- Teamausrichtung
- Teamziele

# Teams managen: Teamrollen



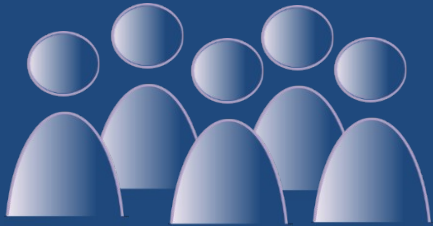
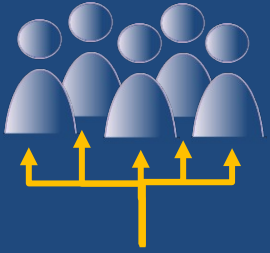
## Klarheit der Rollen aller Teammitglieder

Wer **muss**, **darf**, **kann**, ist **gewillt** antworten?

### Teamrollen sind:

- Klar für alle Teammitglieder
- Einzigartig für jede Person
- Wichtig für die Teamarbeit
- Tragen zum Erreichen der Teamziele bei

# Teams managen: Feedback



## Gruppenfeedback:

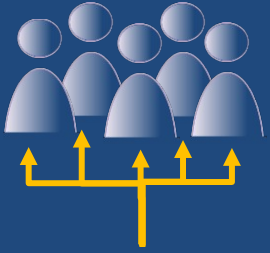
- Beitrag zum Teamerfolg/-klima
- Leistung in Teamrolle
- Beitrag: Kommunikation, Zielsetzung, Feedback, Planung/Koordination, Zusammenarbeit, Problemlösung, Konfliktlösung, Innovation, Hilfsbereitschaft

## Feedback der Teamleitung:

- Teamergebnisse/-innovation
- Teamentwicklung und Teamklima
- Zusammenarbeit mit anderen Teams

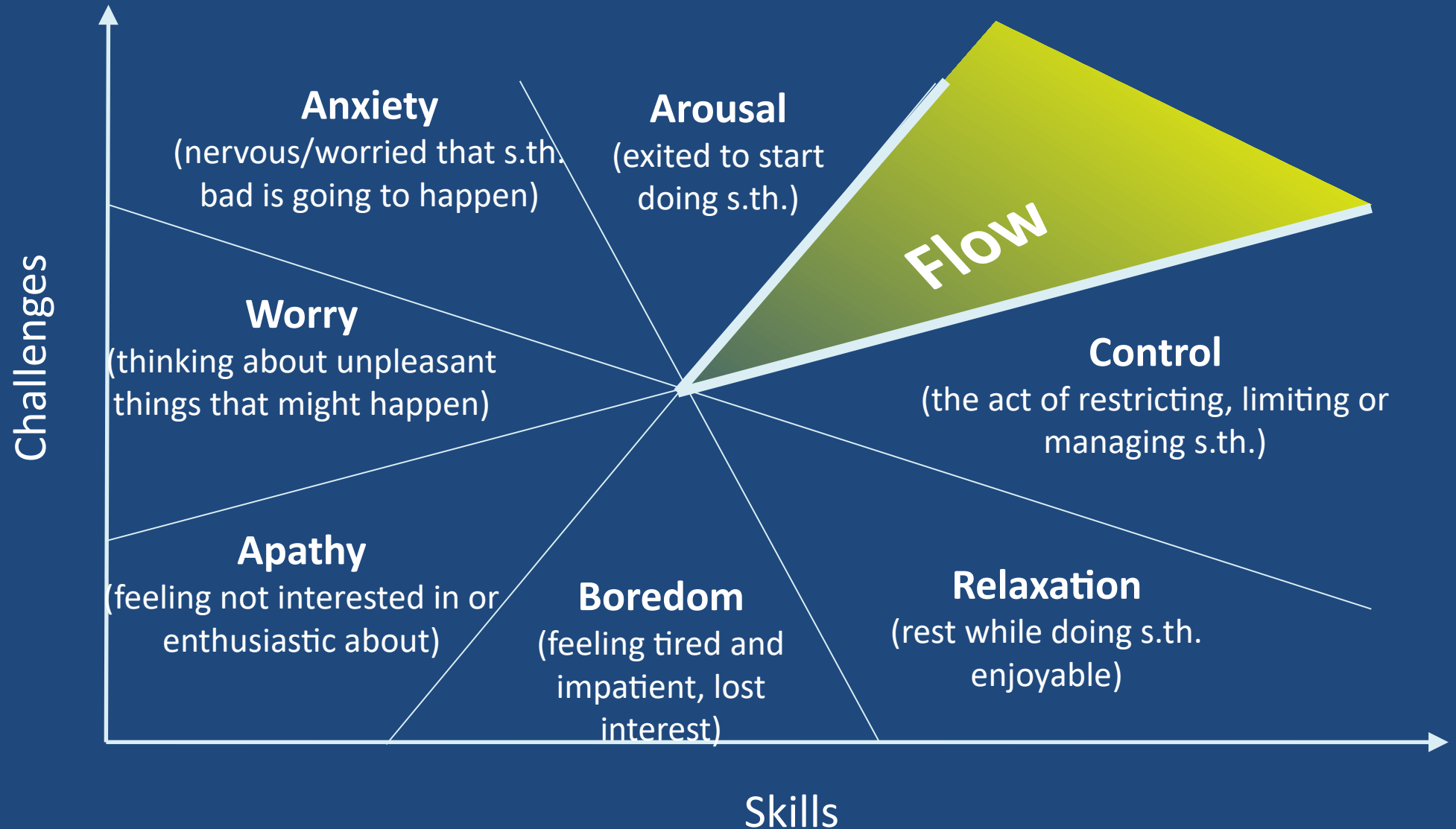
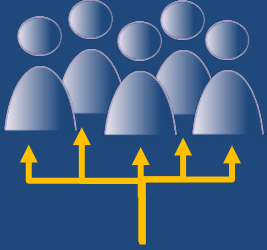
# Teams managen

---

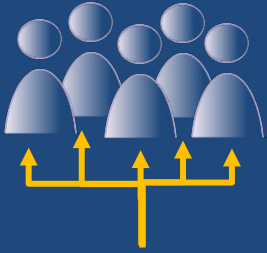


*Was macht eine Aufgabe herausfordernd?*

# Teams managen: Das Flow Phänomen



# Teams managen: Individuelle Rollen



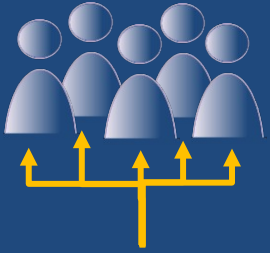
## Individuelle Rollen entwickeln

### Individuelle Teamrollen:

- Werden als bedeutend angesehen
- Geben Möglichkeiten für Entwicklung und Wachstum
- Nutzen Fähigkeiten, sind herausfordernd, sind intrinsisch interessant, unterstützen Kreativität



# Teams managen: Review



Zeit nehmen Gruppenprozesse, Strategien, Ziele und individuelle Leistungen wahrzunehmen und zu analysieren.

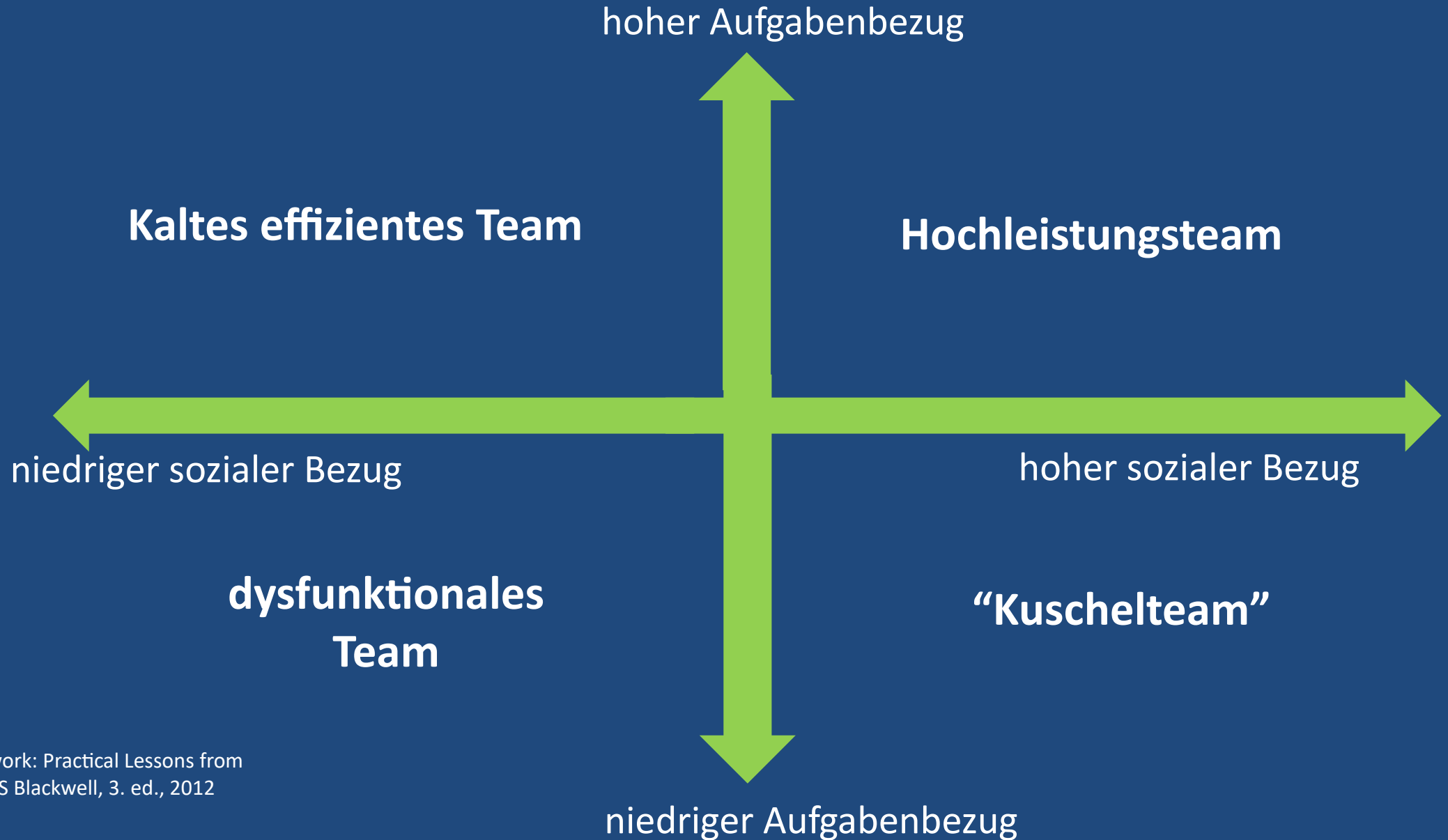
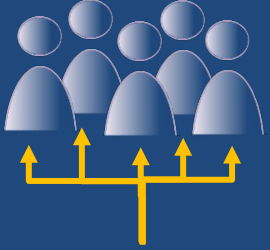


Doppeltes Lernen ermöglichen

→ Effektiv (Die richtigen Dinge tun.)

→ Effizient (Die Dinge richtig tun.)

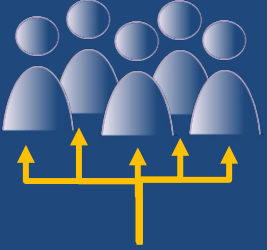
# Managing Teams: West – Team functioning



M. A. West, Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research, BPS Blackwell, 3. ed., 2012

# Teams managen: Teameffekte

---

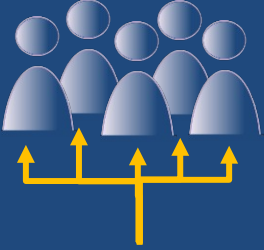


**Group thinking**

**Risk shifting**

**Social loafing**

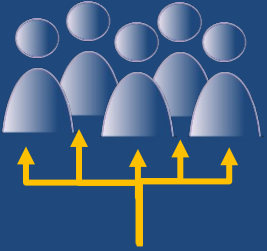
# Teams managen: Teameffekte



## Group thinking

- Stereotypisierung (Schwarz-Weiss-Denken)
- Selbstzensur (Teamkonsens wird nicht widersprochen)
- Filtern von Informationen durch sog. “Meinungswächter” im Team
- Alternativen werden, speziell wenn sie von aussen kommen, nicht oder nur oberflächlich behandelt

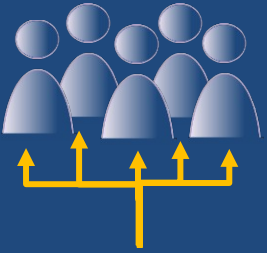
# Teams managen: Teameffekte



## Risk shifting

- Verantwortung wird auf die Teammitglieder verteilt
- Risiken werden in Kauf genommen und individuelle Sanktionen bei Fehlentscheidungen nicht befürchtet

# Teams managen: Teameffekte



## Social loafing

- Annahme, dass eigene Leistung mehr zum Gruppenoutput beiträgt als Leistung anderer
- sinkende Motivation und damit sinkender persönlicher Einsatz im Team



**Einzelpersonen “ziehen” etwa 75 % ihrer Kapazität im Team!**

# Teams managen: Teameffekte

Teameffekt	Voraussetzung	Symptome
<b>Groupthinking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starkes Zusammengehörigkeitsgefühl</li> <li>• Isolation des Teams durch Überlegenheitsgefühl gegenüber Aussenstehenden</li> <li>• Stress und Zeitdruck (z.B. in kritischen Situationen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stereotypisierung (Schwarz-Weiss-Denken)</li> <li>• Selbstzensur (Teamkonsens wird nicht widersprochen)</li> <li>• Filtern von Informationen durch sog. "Meinungswächter" im Team</li> <li>• Alternativen werden, speziell wenn sie von aussen kommen, nicht oder nur oberflächlich behandelt</li> </ul>
<b>Riskshifting</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• charismatischer, richtungsweisender Leiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung wird auf die Teammitglieder verteilt</li> <li>• Risiken werden in Kauf genommen und individuelle Sanktionen bei Fehlentscheidungen nicht befürchtet</li> </ul>
<b>Social loafing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je grosser die Gruppe, desto weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen</li> <li>• Aufgabe nicht anspruchsvoll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annahme, dass eigene Leistung mehr zum Gruppenoutput beiträgt als Leistung anderer</li> <li>• sinkende Motivation und damit sinkender persönlicher Einsatz im Team</li> </ul>

*Coachen*





# Teams coachen



## Tägliche Interaktion und Unterstützung von Teamprozessen

- Zuhören
- Gefühle wahrnehmen und zum Ausdruck bringen
- Feedback geben
- Sich auf Ziele einigen

# Teams coachen



Zuhören – Unterstützung – Rat anbieten – Guidance – Vorschlagen

- Increase commitment and a sense of identity (reduce social loafing)
- Unterstützung effektiver Arbeitsstrategien
- Sicher stellen, dass Wissen und Fähigkeiten der Teammitglieder effektiv genutzt und weiterentwickelt werden

# Teams coachen: Kommunikation

---



Wie bekommt man mit, dass etwas nicht stimmt?

# Teams coachen: Feedback – Wirkung



Das ist falsch!

$$5 \times 6 = 30$$

$$84 - 23 = 59$$

$$51 : 3 = 17$$

$$26 + 3 = 29$$

Wie bist du zu diesem Ergebnis gekommen?

# Teams coachen: Themen

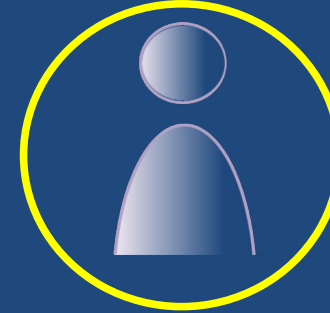
---



**Aktives Zuhören**

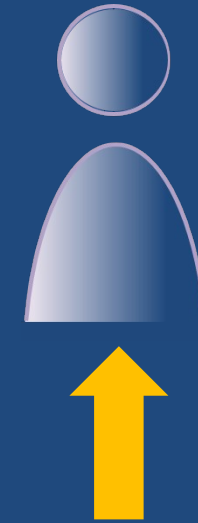


**Die gesamte Person wahrnehmen**



**Positives Feedback ist am effektivsten**

*Führungserfolg / Persönlichkeit*



Meta-Kompetenz

# Garantie für Scheitern von Führung

---

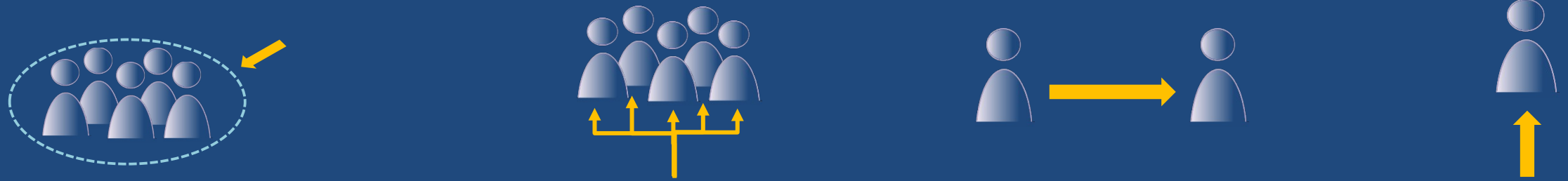
- Unfähigkeit Details zu organisieren
- Ablehnen bescheidene Dienste auszuführen / Überheblichkeit
- Erwartung der Belohnung für das "Wissen" anstatt für die Umsetzung des Wissens / Erwartung für "Wissen" honoriert zu werden
- Angst vor Wettbewerb / Angst vor Konkurrenz aus den eigenen Reihen
- Fehlende Vision/Vorstellungskraft / Fantasielosigkeit
- Egoismus / Selbstsucht
- Zügellosigkeit/Übermäßigkeit / Maßlosigkeit
- Untreue / Illoyalität
- Betonen der Autorität der Führungsrolle / Autoritäre Führung
- Den Titel betonen / Statusverhalten / Titelbesessenheit

# Eigenschaften für Führungserfolg

---

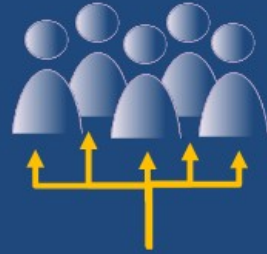
- Standhafte Courage / Unerschütterliches Selbstvertrauen
- Selbstkontrolle / Selbstbeherrschung
- Ein scharfer Sinn für Gerechtigkeit / Ausgeprägter Gerechtigkeitssinn
- Bestimmtheit der Entscheidungen / Entschlossenheit
- Bestimmtheit der Planungen / Konkrete Pläne
- Die Gewohnheit mehr zu tun, als bezahlt wird / Überdurchschnittliches Engagement
- Angenehme Persönlichkeit / Charakterfestigkeit
- Sympathie und Einfühlungsvermögen / Empathie und Einfühlungsvermögen
- Das Detail meistern / Detailkenntnis
- Will die volle Verantwortung zu übernehmen / Unbedingte Verantwortungsbereitschaft
- Kooperation / Teamgeist





# *Zusammenfassung*

# Der Kern

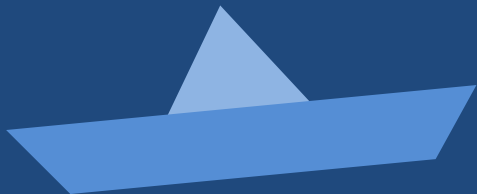


Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen. Sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

*Antoine de Saint-Exupéry*

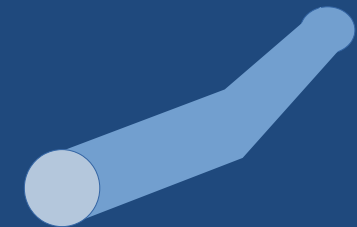
Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.

*J. W. v. Goethe*



Ist der obere Balken nicht gerade, so sind auch die unteren Balken schief.

*Chin. Weisheit*



*Danke für Eure Aufmerksamkeit!*



LinkedIn



E-Mail