

skills

STRATEGY

*Teamdevelopment*

RESULTS

*T* EAM  
LEADER SHIP

---

Teamarbeit - die Antwort  
auf neue Anforderungen

## Teamarbeit: Die Antwort auf neue Anforderungen

### ■ Das Thema Team-Leadership

Teams einzusetzen wird heute in Unternehmen zunehmend diskutiert. Warum? Gut geführte Teams finden neue und bessere Wege, Ergebnisse zu produzieren. Ihre Mitglieder fühlen sich stärker verpflichtet, kontinuierliche Verbesserungen umzusetzen, Zykluszeiten zu verkürzen, innovativ und produktiv zu sein. Daher ist verständlich, dass so viel über Teams gesprochen wird.

Erfolgreiche Teams aufzubauen ist jedoch leichter gesagt als getan. Teams zu entwickeln bedeutet harte Arbeit. Und die notwendigen Voraussetzungen für Team-Effektivität sind nicht immer ohne weiteres gegeben. Nehmen Sie zum Beispiel das Thema Team-Leadership. Manche Unternehmen unterschätzen die entscheidende Funktion von Teamleitern und betrachten sie eher als unbedeutende Spieler auf dem Teamschauplatz. Unsere mehr als zwanzigjährige Erfahrung mit Teams zeigt jedoch ganz deutlich, dass eine solche Einstellung sehr kostspielig sein kann.

### ■ Teamleiter der Ausgangspunkt

Wir haben die Bedingungen für nachhaltig erfolgreiche Teams eingehend erforscht. Dazu gehörten Besuche bei Unternehmen und Zielgruppen sowie persönliche Interviews. Analysen vieler berufsbezogener Fertigkeiten, sogenannte „Skill-Assessments“, wurden in mehr als 1.000 Unternehmen vorgenommen. Ein entscheidendes Ergebnis daraus lautete: ohne eine wirklich befähigte Führung sind Teams selten erfolgreich. Als wir dann die Leute in den Unternehmen fragten, was sie anders machen würden, wenn sie noch einmal ganz von vorn anfangen könnten, Teams aufzubauen, antworteten die meisten, dass sie weit mehr Zeit und Energie auf die Entwicklung der Fertigkeiten ihrer Teamleiter verwenden würden.

Wenn Sie Teams bilden, ohne zuerst Ihre Teamleiter gründlich zu trainieren, kann sich das auf Ihre gesamte Initiative zur Teamentwicklung destruktiv auswirken. Wie unsere Erfahrungen und Untersuchungen zeigen, sind Verbesserungen der Team-Effektivität, Produktivität und Rentabilität oft das direkte Ergebnis solider Team-Leadership-Fertigkeiten.



## ■ Was unsere Kunden sagen

Wir haben TeamLeadership mit vielen verschiedenen Kunden in unterschiedlichen Branchen erprobt, entwickelt und getestet. Wir haben ebenso die Erfahrungen einer großen Anzahl von Teams einbezogen, die wir untersucht haben, angefangen mit Projektteams und abteilungsübergreifenden Qualitätsverbesserungsteams bis hin zu selbstbestimmten Arbeitsteams. Durch unsere enge Partnerschaft mit unseren Kunden bieten wir Ihnen mit TeamLeadership jetzt einen Wettbewerbsvorteil für Ihre Teams.

Wir haben dann unsere ausgedehnte Teamforschung und unser Wissen, wie man Trainingslösungen entwickelt, mit der Fachkenntnis unserer Kunden verbunden und konnten dadurch ein Trainingsprogramm schaffen, das sich an globalen Standards messen lässt. Hier sind ein paar typische Kommentare von Teilnehmern:

„Wir haben uns lange mit den Themen beschäftigt, die sich aus dem Training ergaben. Das Material vermittelte uns wirklich die richtige Perspektive und Orientierung“

*Finanzberater*

„Wissen, das sich in die Praxis umsetzen ließ, ich war in der Lage, relevante Geschäftsthemen mit Hilfe der neuen Mittel und Techniken zu lösen. Sehr gut. Dies ist ein System, das wir dringend benötigen.“

*Leiter eines Qualitätsteams*

„Sie lernen, mit verschiedenen Persönlichkeiten zusammenzuarbeiten und deren Stärken maximal zu nutzen. Wie man den Nutzen für Teams deutlich macht, wie man auch die Phasen erkennt, die jedes Team durchläuft; das alles war sehr nützlich für mich“.

*Vorgesetzter*

„Das Training hat mir geholfen, meine Gruppe während unserer Übergangsphase auf Kurs zu halten und produktiver zu machen“.

*Manager*

### Erfolgsfaktoren für die Verwirklichung eines Teamkonzeptes

#### Entscheidende Faktoren für Organisationen

#### % der Befragten bewerteten den Faktor als wesentlich

Coaching- und Feedback-Fähigkeit  
Der Manager u. Teammitglieder

73 %

Bereitschaft, Teams Verantwortung  
zu übertragen

73 %

Erhöhte Beteiligung und Vertrauen  
der Mitarbeiter

70 %

Partizipatives Klima oder  
Unternehmenskultur

70 %

## Wie Sie Ihren Teams helfen, durch TeamLeadership ihr volles Potential auszuschöpfen

### Führung in einer Kultur

Mit TeamLeadership erwerben Ihre Teamleiter die notwendigen Fertigkeiten, um die Vorteile der Teamarbeit zu maximieren und im neuen Arbeitsumfeld erfolgreich zu sein. TeamLeadership vermittelt insbesondere die Fertigkeiten, die alle Teamleiter brauchen, um:

#### ■ Die neue Funktion der Führung zu verstehen

Manager und Vorgesetzte analysieren Situationen, für die Ihr Unternehmen Teamlösungen anstrebt, und erkennen, wie sich Ihr Führungsstil entwickeln muss. Teamleiter lernen, mit dem Team zusammenzuarbeiten, um seine Fähigkeiten zu erweitern, so dass die Teammitglieder alltägliche Entscheidungen selbst treffen und ihre eigene Arbeit managen können.

#### ■ Vertrauen und gute Beziehungen unter den Teammitgliedern aufzubauen

Das entscheidende Element bei Teams ist Vertrauen. Wenn kein Vertrauen herrscht, arbeiten Teams nicht mit Ihrem vollen Potential. Teamleiter lernen die notwendigen Fertigkeiten zu beherrschen, um eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, in welcher Teams kreativ sein, Risiken eingehen und neue Vorgehensweisen realisieren können.

#### ■ Ein Team zu bilden und zu entwickeln

Alle Teams brauchen Aufmerksamkeit und Interesse. Teamleiter erwerben die entscheidenden Fertigkeiten, um mit der Teamarbeit zu beginnen und dafür zu sorgen, dass das Team seine Ziele im Auge behält. Solche Fertigkeiten sind zum Beispiel: wie man ein Mission-Statement formuliert, Ziele setzt, Fortschritte überprüft, aus Fehlern lernt und Erfolge feiert.

#### ■ Die Fähigkeiten Ihres Teams zu erweitern

Wie bereiten Teamleiter Ihre Teams auf die Übernahme neuer Aufgaben und Verantwortungsbereiche vor? Woher wissen sie, ob und wann Teams dazu fähig sind? Wie können Teamleiter am besten eingreifen, wenn dies erforderlich wird? Teamleiter lernen, wann und wie sie Teams trainieren, coachen, beobachten und die Rahmen-entscheidungen festlegen.

### ■ Einigkeit im Team zu erzielen

Zu lernen, wann und wie sie das Team dahinführen, Einigkeit zu erzielen, zahlt sich für Teamleiter mindestens vierfach aus. Sie erreichen dadurch:

1. fundierte Entscheidungen
2. stärkere Verpflichtung
3. bessere Koordination von Personen und Ressourcen und
4. ein Gefühl der Befriedigung, wenn das Team schließlich selbständig und erfolgreich Leistungen erbringt.

### ■ Teamdifferenzen konstruktiv nutzen

Zwischenmenschliche Spannungen und Meinungsverschiedenheiten behindern oft den Fortschritt der Arbeit des Teams. Die Teamleiter lernen Methoden, die Gruppe auf Kurs zu halten und potentiell schädliche Ablenkungen auszuschalten. Die Teamleiter lernen auch, wie Teamdifferenzen die Teamleistung durchaus verbessern können.



### ■ Global denken lernen

Statt mit Rettungsaktionen in letzter Minute auf Probleme zu reagieren, lernen Teamleiter, Fertigkeiten zu entwickeln, um Probleme im Vorfeld zu erkennen, indem sie einmal Abstand nehmen und das Klima in ihrem Unternehmens-Umfeld umfassender betrachten. Die Teamleiter können dann die Notwendigkeit interner und externer Veränderungen analysieren und Pläne entwickeln, um die Marktposition des Unternehmens zu sichern und zu erweitern.

## Teambezogene Fertigkeiten höchster Qualität

### ■ Den entscheidenden Schritt tun Sie selbst

Um effektiv zu sein, müssen Teamleiter besondere Fertigkeiten entwickeln, mit denen sie Teamarbeit anregen, Teammitglieder am Entscheidungsprozess beteiligen, auf sich verändernde Faktoren im Arbeitsumfeld reagieren und vor allem die Teamergebnisse produzieren, die das Unternehmen anstrebt.

Teams sind sinnvoll. Sie besitzen das Potential, Probleme zu lösen, Ineffizienz zu beseitigen und Kosten zu senken. Teams können auch dazu beitragen, dass häufiger die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Wenn Teams mehr Entscheidungsverantwortung für alltägliche Aufgaben übernehmen, haben Manager und Vorgesetzte mehr Zeit, strategische Themen besser zu planen und zu behandeln. Damit steigern sie die Produktivität Ihres gesamten Unternehmens.

Teamleadership entwickelt diese Fertikeitsbereiche schrittweise und nachvollziehbar. Das System zielt nicht allein auf „Bewusstseinsbildung“ oder Orientierung ab, sondern umfasst ebenso den Aufbau von Teambezogenen Fertigkeiten höchster Qualität.

Sprechen Sie mit uns. Wir betrachten uns nur dann als erfolgreich, wenn Sie als unser Partner erfolgreich sind. Wir treten den Beweis gerne an.

## Trainingskomponenten des TeamLeadership - Programms

TeamLeadership hilft Ihren Teamleitern zunächst zu verstehen, wie sich ihr Führungsstil entwickeln muss, um Teamergebnisse zu maximieren. Außerdem vermittelt das System Ihren Teamleitern die praktischen Fertigkeiten, die sie brauchen, um Kenntnisse und Konzentration zu vertiefen sowie Effektivität und Verpflichtung der Teammitglieder zu steigern. Dieses System setzt sich aus sieben flexiblen Seminarmodulen zusammen:



*Hinweis:* Wir empfehlen ebenfalls Seminarmodule zur Leitung von erfolgreichen Meetings für Teamleiter – siehe dazu unser zweitägiges Trainingsprogramm „Erfolgreiche Meetings leiten“

## ■ TEAM LEADERSHIP - DIE HERAUSFORDERUNG

Zusammenfassung des Seminarmoduls:

Dieses Modul untersucht, warum Organisationen Teams bilden und schildert die Herausforderungen, die diese Veränderung an die Teamleader stellt. Die Teilnehmer analysieren, welche Entwicklungen in ihren Organisationen die Notwendigkeit von Teams auslösen, und leiten daraus ihre Einstellung zu Leadership ab. Im Zuge dessen entwickeln sie einen persönlichen Plan, der ihnen hilft, zur Erreichung effektiverer Ergebnisse ihre Rolle neu zu definieren.

Lernziele:

1. Die spezifischen unternehmensbezogenen Bedingungen diskutieren, die die Notwendigkeit einer neuen Leadership-Rolle mit sich bringen
2. Die neue Rolle des Leaders in einer auf Teamarbeit eingestellten Umgebung beschreiben
3. Bestimmen, wie Hindernisse für das effektive Führen im Teamumfeld zu beseitigen sind.

## ■ VERTRAUEN AUFBAUEN

Zusammenfassung des Seminarmoduls:

Dieses Seminar hilft Teamleitern zu lernen, wie sie das volle Potential Ihres Teams entwickeln und es zu den Höchstleistungen bringen können, die erforderlich sind in dieser anspruchsvollen Welt sich schnell verändernder Märkte, betrieblicher Umwälzungen und der wachsenden Anzahl unterschiedlicher Mitarbeiter.

Die Teilnehmer werden erkennen, wie fünf einfache Anwendungsprinzipien - die Grundsätze - ihnen helfen können, das Klima von Vertrauen zu schaffen, das Teams brauchen, um kreativ zu sein, Risiken auf sich zu nehmen und in jeder Phase der Teamentwicklung neue Vorgehensweisen auszuprobieren.

Lernziele:

1. Verschiedene Verhaltensweisen von Teamleitern beschreiben, die den Grad des Vertrauens der Teammitglieder ihrem Leiter gegenüber erhöhen
2. Die "Vier Phasen der Teamentwicklung" erklären sowie die Veränderungen, die ein Team während jeder einzelnen Phase durchläuft
3. Erklären, wie die Grundsätze den Grad des Vertrauens der Teammitglieder ihrem Leiter gegenüber erhöhen können
4. Die Grundsätze selbst anwenden, um den Grad des Vertrauens der Teammitglieder ihrem Leiter gegenüber zu erhöhen

## ■ EIN TEAM BILDEN UND ENTWICKELN – MITTEL UND TECHNIKEN

Zusammenfassung des Seminarmoduls:

Alle Teams brauchen Aufmerksamkeit und Interesse im Laufe ihres Bestehens, gleichgültig ob sie sich um ihre Mission oder um Grundregeln Gedanken machen, ob sie auf halber Strecke in einem Projekt festgefahren und entmutigt sind oder ob sie gerade erfolgreich ein Projekt abgeschlossen haben.

Dieses Modul stellt 14 Mittel und Techniken vor, mit denen Teamleiter Teams bilden und sie zum Ziel führen können. Zu den Beispielen gehören, wie man ein Mission-Statement formuliert, Ziele setzt, Fortschritte beurteilt, aus Fehlern lernt, Erfolge feiert und ein Team auflöst.

Lernziele:

1. Die "Vier Phasen der Teamentwicklung" erklären
2. Die Phase identifizieren, in der sich das Team befindet
3. Die entsprechenden Mittel und Techniken für die Bildung und Entwicklung eines Teams wählen, um verschiedene Teamprobleme und -situationen zu behandeln
4. Die Wichtigkeit der Zusammenarbeit ihres Teams beim Festlegen von Grundregeln, der Entwicklung eines Mission-Statements und einer gemeinsamen Vision sowie der Zielsetzung erklären
5. Einen Plan zur effektiven Bildung verschiedener Arten von Teams entwickeln
6. Einen Plan zur effektiven Entwicklung eines Teams bei verschiedenen Arten von Teams entwickeln.



## ■ EINIGKEIT IM TEAM ERZIELEN

Zusammenfassung des Seminarmoduls:

Wenn ein Team weiß, wie es Einigkeit erzielen kann, ist es in der Lage, Entscheidungen zur Koordinierung von Aufgaben zu treffen, besonders bei solchen Aufgaben, die sich auf viele Personen im Unternehmen auswirken. Jegliche Arten von Teams profitieren in hohem Ausmaß davon, wenn der Teamleiter ihnen eine systematische Methode zum Erzielen von Einigkeit vermitteln kann.

In diesem Modul erfahren Teamleiter, wie sie den Einigungsprozess moderieren. Die Lernaktivitäten betonen den wichtigen Stellenwert einer soliden Basis für eine Entscheidung, indem sie direkt individuelle Voraussetzungen und Bedürfnisse behandeln. Unabhängig von der Art der Teams lernen die Teilnehmer, wie sie ihren Teammitgliedern helfen können, eine Einigung zu erzielen, mit der alle leben können.

Lernziele:

1. Einigkeit definieren
2. Erklären, warum Einigkeit für viele Teamentscheidungen wesentlich ist
3. Anderen dabei helfen, Probleme durchzudiskutieren, um Einigkeit zu erzielen
4. Dem Team helfen, wie es die Entscheidung umsetzen kann.

## ■ TEAMDIFFERENZEN KONSTRUKTIV NUTZEN

Zusammenfassung des Seminarmoduls:

Zwischenmenschliche Spannungen und Meinungsverschiedenheiten behindern oft die Fortschritte, die ein Team machen könnte. In diesem Seminarmodul lernen Teamleiter, konstruktiv mit diesen Differenzen umgehen.

Die Teilnehmer beginnen mit der Analyse der Übereinstimmung und der Uneinigkeit in ihren eigenen Teams und untersuchen dann, wie diese Differenzen die Teamleistung beeinträchtigen können.

Die Teamleiter lernen und üben Interventionstechniken, die die Gruppe wieder auf das Ziel hin orientieren, wenn Differenzen Fortschritte behindern.

Lernziele:

1. Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in ihren Teams analysieren und Wege finden, diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten konstruktiv zu nutzen.
2. Erkennen, wenn Teamdifferenzen zum Störfaktor werden und Intervention gerechtfertigt ist
3. Demonstrieren, wie die Schlüsselaktivitäten eingesetzt werden können, um dem Team beim Umgang mit diesen Unterschieden zu helfen.

## ■ DIE FÄHIGKEITEN IHRES TEAMS ERWEITERN

Zusammenfassung des Seminarmoduls:

Bei richtiger Vorbereitung, effektivem Coaching und guter Anleitung können Teams viele Aufgaben und Verantwortungsbereiche übernehmen, die bisher Vorgesetzten und Managern vorbehalten waren. In diesem Modul finden die Teilnehmer Antworten auf folgende Fragen:

Wie bereiten wir als Vorgesetzte und Manager Teams vor, Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen, die wir bisher übernommen haben?

Wie können wir beurteilen, wann und ob Teams bereit sind, neue Aufgaben zu übernehmen?

Welches Coaching und/oder Training brauchen Teams?

Wie organisieren wir Aufgaben, so dass Teams Eigner der Aufgabe und des damit verbundenen Prozesses werden?

Wann und wie sollten wir Teams bei ihrer Arbeit an bestimmten Aufgaben helfen?

Als Teil des Seminars erarbeiten die Teilnehmer eine Beurteilung der Fähigkeiten ihrer Teams auf acht Fertigkeiten/Wissensgebieten und analysieren die Fähigkeiten ihrer Teams, spezifische Aufgaben auszuführen. Unter Verwendung dieser Informationen lernen die Teilnehmer, wie Rahmenbedingungen für die Aufgaben gesteckt werden, und sie lernen, was Training, Coaching und Monitoring für ihre Teams beinhaltet.

### Lernziele

1. Beurteilen, inwieweit ihr Team in der Lage ist, neue Aufgaben zu übernehmen
2. Planen, wie sie ihre Teams am besten auf die Übernahme neuer Aufgaben vorbereiten
3. Effektive Rahmenbedingungen mit ihren Teams abstecken
4. Die Verpflichtung ihres gesamten Teams zur Übernahme neuer Aufgaben erhalten
5. Ihre Teams coachen, wenn sie neue Aufgaben übernehmen
6. Ihren Teams die zwischenmenschlichen, administrativen und technischen Fertigkeiten vermitteln, die zur Übernahme neuer Aufgaben notwendig sind
7. Den Fortschritt ihrer Teams beobachten und, wenn nötig, ihnen helfen

## ■ WEITBLICK BEWEISEN

Zusammenfassung des Seminarmoduls:

Schneller als der Wettbewerb zu lernen ist eine Überlebensstrategie. Ein wichtiger Leadership-Aspekt ist daher, dass man weiß, wie man Kollegen und Mitarbeiter einbeziehen und mit ihnen zusammenarbeiten kann, um ein lebensfähiges, anpassungsfähiges Unternehmen zu schaffen. Dieses Modul hilft Ihnen, zwei häufige Schwierigkeiten beim Umgang mit Veränderungen im Unternehmen zu vermeiden: erstens reagiert man lediglich auf Veränderungen, statt sie im Vorfeld zu erkennen, und zweitens glaubt man, dass nur wenige Personen für die Entwicklung des gesamten Unternehmens verantwortlich sind. In diesem Modul untersuchen die Teilnehmer, was es bedeutet, das geschäftliche Umfeld des Unternehmens zu analysieren und Weitblick zu beweisen. Die Schlüsselaktivitäten stellen den allgemeinen Rahmen für Gedanken über die Zukunft und die Vorbereitung darauf dar.

Lernziele:

1. Verstehen, wie das Denkmodell der offenen Systeme dem Unternehmen hilft, sich an veränderte Bedingungen anzupassen
2. Die potentielle Wirkung von acht Umwelt- Einflussfaktoren auf ihre eigenen Teams beurteilen
3. Methoden diskutieren, mit denen man Hindernissen, die nutzbringenden Verbesserungen im Weg stehen, effektiv begegnen kann und wie man am besten Argumente für Veränderungen liefert
4. Planen, wie die Teilnehmer bei ihrer Arbeit mit Teams Weitblick beweisen können.

**aventus**  
International



# aventus

## International

Hinweis: "TeamLeadership" ist ein Produkt von IIR Deutschland GmbH /Geschäftsbereich AchieveGlobal  
Copyright © IIR Deutschland GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

aventus consulting & training Wolfgang Thielen, Küppersgarten 45, D 53229 Bonn  
Phone: +49 228.6297.590, Fax: +49 228.6297.591, e-mail: [office@aventus.eu](mailto:office@aventus.eu)