

Gewinner-Teams

Wortprotokoll (Stand: 13. Juni 2007)

1. Begrüßung und Rückblick

(ca. 15 Minuten)

Ich freue mich, Sie wiederzusehen

Warum ist unser System effizient: Modulartiger Aufbau; Blick über den Tellerrand;

Wichtige Hinweise und Erkenntnisse zur Umsetzung im Alltag

Vorsicht: Sie müssen mitmachen – besonders während der 4-wöchigen

Umsetzungsphase

Was haben Sie umgesetzt aus dem Modul „Kosten senken – Rendite steigern“ von und mit Prof. Dr. Claus Gerberich (sehen Sie doch einmal auf Ihren persönlichen Aktionsplan)?

- Kennziffern wie Break-even-point, DB I, Liquidität
- Kosten Besprechung – haben Sie einmal recherchiert
- Renner-Penner
- Kostensenkungs-Methoden (Zero-base-Budgeting, Leerkosten, Life Cycle Costing...)
- Frühindikatoren

2. Einstiegsübung

(ca. 37 Minuten)

(04-Teilnehmer-Einstiegsübung(Rutemöller))

Heute wenden wir uns dem Thema Teambildung zu – etwas, das heute immer wichtiger wird. Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei, wir müssen in komplexen Arbeit- und Projektteams fungieren und uns gegenseitig unterstützen. Das Problem dabei ist, dass wir aber nicht automatisch harmonieren und uns gegenseitig respektieren und die Stärken und Schwächen der Anderen tolerieren.

Das wollen wir uns anhand der heutigen Einstiegsübung bewusst machen. Wir teilen uns in zwei Gruppen, die wieder einmal versuchen sollen, die an sie gestellte Aufgabe schneller als das andere Team zu lösen.

Dazu müssen Sie wieder einen Teamleiter identifizieren, der besonders gut für diese Aufgabe geeignet ist.

Setzen Sie sich bitte einige Minuten zusammen und finden aus ihrem Kreis die Person, die als Teamleiter am fähigsten erscheint. Was muss diese Person in der kommenden Übung besonders gut können:

- Er/Sie braucht natürliche Autorität
- Einfühlungsvermögen
- Geduld
- Koordinationsgeschick
- Bereitschaft, auch körperliche Herausforderungen zu meistern
- ...

Suchen und finden Sie einen Teamleiter, der Sie angemessen vertritt und von mir das Briefing erhält. Bedenken Sie, es geht um eine wertvolle Belohnung (jeder Sieger erhält ein kleines Eis)

Gewinner-Teams

Wortprotokoll (Stand: 13. Juni 2007)

Die beiden Teamleiter kommen bitte mit mir vor die Türe.
Aushändigen des Briefings sowie des Stabes. Top – es geht los. Geben Sie ihr Bestes.

Am Ende der Übung sammeln Sie die Beobachtungen und Erkenntnisse der Teilnehmer am Flip Chart. Was lief gut, was weniger gut!

Danach wiederholen Sie das Spiel. Jetzt dürfen die Teilnehmer nicht mehr miteinander reden. Das Spiel muß in völliger Stille gelöst werden.
Danach wieder Feedbackrunde.

Fazit (Einige Hinweise vom Moderator):

- Sehr schwer, die Aufgabe gemeinsam zu lösen (zu zweit wäre es einfacher – viele Köche können den Brei verderben)
- Die Suche nach Schuldigen ist oft erfolglos und sinnlos (weil der „wirklich Schuldige“ eh´ nicht ausfindig zu machen ist)
- Klare Verhaltensregeln fördern den Ablauf
- Hektisches und zielloses Agieren hilft meist nicht
- Arbeitsteilung scheint wichtig für gute Teamarbeit

3. Lernziele

(ca. 3 Minuten)

(03-Teilnehmer-Titelblatt(Rutemöller))

(05-Trainer-Lernzielfolie(Rutemöller))

Folgende Fragen wollen wir heute beantworten.

4. Vita Rutemöller

(ca. 4 Minuten)

Unser heutiger Video-Referent ist Erich Rutemöller, der ein ausgewiesener Spezialist zum Thema Teamarbeit ist. Er ist heute Chefausbilder der Fußball-Bundesligatrainer an der Deutschen Sporthochschule in Köln und gehört zum Trainerstab von Jürgen Klinsmann der Deutschen Nationalmannschaft. Er war vorher auch schon bei Rudi Völler im Einsatz (Anmerkung: Im Film spricht er von Rudi Völler)

Herr Rutemöller ist als Fußball-Lehrer permanent damit beschäftigt, wie man aus 11 Individualisten ein schlagkräftiges Team bilden kann.

Er selbst war auch Bundesligatrainer bei 1. FC Köln und Hansa Rostock und ist heute u.a. bei der FIFA und UEFA engagiert.

Herr Rutemöller soll uns nicht über Fußball berichten, sondern wir haben ihn gebeten, wesentliche Analogien herauszuarbeiten und uns damit Hilfen und Anregungen zu geben, wie „ganz normale“ Teams zu führen sind um erfolgreich zu sein.

Rutemöller ist ein knorriger, ruhiger Typ, der ohne Show und große Gesten auskommt. Er kommt wie gesagt aus einer anderen Welt und ist nicht der smarte Managertyp, sondern der Menschen-Beweger mit klarer Ansprache. Lassen wir uns inspirieren.

Gewinner-Teams

Wortprotokoll (Stand: 13. Juni 2007)

5. Inhalte-Protokoll austeilen (ca. 1 Minute)
(06-Teilnehmer-Inhaltsprotokoll-Blanks(Rutemöller))

6. Video vorführen (ca. 30 Minuten)

Nach dem Video: Bitte kurz notieren, was für Sie an Wesentlichem drin war; worüber sollten wir nach der Pause diskutieren?

Fazit:

Wir werden nach der Pause über die wesentlichen Anforderungen an funktionierende Teams diskutieren, die da sind:

- a) Der Teamleiter
- b) Die Teammitglieder und
- c) Die Teamregeln und -vereinbarungen

Lassen Sie uns an dieser Stelle schon einmal einige Punkte aus dem Film auf die Einstiegsübung übertragen. Welche der Ratschläge hätten wir im nachhinein für die Stabübung angewendet?

- Ein realistischeres Ziel angeben (und es mit allen Beteiligten absprechen)
- Meilensteine formulieren (Diskussion Lösungsansätze; Klare Sprachregelung finden; Subleiter festlegen; Umsetzung erster Versuch ...)
- Regeln festlegen
- Prinzip der Dauerhaftigkeit
- Individualisten integrieren
- ...

Wir werden nach der Pause konkret drangehen, praxisnahe Erkenntnisse zu erarbeiten, damit Teamarbeit in Ihrer Gruppe besser funktioniert.

7. Pause (ca. 30 Minuten)

(07-Trainer-Inhaltsprotokoll(Rutemöller))

Inhalte-Protokoll-Auflösung austeilen

8a. Übung I (Team) (ca. 15 Minuten)

(08-Teilnehmer-Teamleiter(Rutemöller))

Der Fisch fängt bekanntlich zuerst am Kopf zu stinken an! Deshalb wollen wir bei den Herausforderungen an den Teamleiter beginnen.

Wie schätzen Sie Ihr Team, das Sie anleiten, denn ein? Machen Sie ein Kreuzchen, da wo sie am nächsten Ihr Team sehen.

Überlegen Sie einmal,

- a) Was machen Sie heute gut als Teamleiter (Beibehalten)?
- b) Was sollten Sie Ihrer Einschätzung nach neu und besser tun (Beginnen)?
- c) Was sollten Sie besser unterlassen (Beenden)?

Gewinner-Teams

Wortprotokoll (Stand: 13. Juni 2007)

Diskutieren Sie nun mit Ihrem Nachbarn, was ihnen bei der Selbstanalyse da aufgefallen ist!

Später am Flipchart oben eine Linie von 1 (Dream Team) bis 10 (Chaoten Team) ziehen. Sagen Sie einmal wo steht Ihr Team da – alle Teilnehmer abfragen. Und nun erzählen sie uns einmal, was Sie als Teamleiter besser lassen sollten (beenden) – aufschreiben auf Flipchart.

Fazit:

- In Analogie zum Sport sind Sie als „Trainer“ oft nicht dabei, wenn gearbeitet wird – wer ist denn Ihr Spielführer/verlängerter Arm, der in Ihrem Sinne vorgeht?
- Was sollten Sie am besten sofort beenden, um Ihr Team zu stärken?
- Was können Sie „im Hintergrund“ tun, um die anderen zu unterstützen? (Weniger selbst aktiv eingreifen, als ermöglichen)
- Wie schaffen Sie es, mehr zu kommunizieren und andere zur Kommunikation zu bringen? (siehe Mitarbeiterführung: Turnusgespräche und Fortschrittsdialoge)
- Sind die Regeln und Konsequenzen der Handlungen allen Beteiligten bekannt? Fragen Sie danach!

8b. Übung II (Rolle Teamleiter)

(ca. 15 Minuten)

(09-Teilnehmer-Übung-Rolle Teamleiter(Rutemöller))

Viel wichtiger als die vermeintlichen Schwächen eines Teamleiters sind die vorhandenen bzw. notwendigen Stärken.

Finden Sie gemeinsam einmal die wesentlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen eines guten Teamleiters.

Sammeln am Flipchart!

Fazit und Hinweise vom Moderator:

- Ziele aufstellen (gemeinsam mit den anderen)
- Das Team „mischen“
- Arbeit des Teams populär machen
- Jeden Teilnehmer „wichtig“ machen
- Meinungsbildung fördern – Entscheidungsfindung herbeiführen
- Zusammenhalt organisieren
- Regeln aufstellen und auf Einhaltung achten
- Kompetenz einbringen (mehr allg. Überblick als Details)
- Das Ganze übersehen
- Der Teamleiter spielt oft gar nicht selbst mit!!
- Den Spirit, die Rituale pflegen
- Experte sein in einem relevanten Gebiet (z.B. Marketing oder Produktion oder Projektmanagement oder Strategie...)

Gewinner-Teams

Wortprotokoll (Stand: 13. Juni 2007)

8c. Übung III (Team-Aufbau)

(ca. 10 Minuten)

(10-Teilnehmer-Übung-Steigerung Teamerfolg (Rutemöller))

Wenn Sie sich Ihrer eigenen Rolle als Teamleiter klar geworden sind, dann können wir drangehen, nun das Hauptaugenmerk darauf zu richten, wie ein Team zu höchstmöglichem Erfolg geführt werden kann. Dazu möchte ich mit Ihnen einen Denkrahmen entwickeln, quasi einen strategischen Masterplan. Das von mir gleich vorgestellte Modell sieht wie folgt aus: austeilen des Übungsblattes.

Lassen Sie uns nun die wesentlichen Punkte herausarbeiten, die Ihnen helfen werden, Ihr Team effizienter und erfolgreicher zu führen.

Ersten und zweiten Punkt erklären und diskutieren (viele Verbindungen zu anderen Modulen herstellen – Führungspersönlichkeit, Mitarbeiterführung...)

8c. Übung III (Phasen der Teamentwicklung)

(ca. 15 Minuten)

(11-Teilnehmer-Übung-Phasen (Rutemöller))

Wenn es darum geht, diese Phasen zu berücksichtigen, lassen Sie uns diskutieren, was in jeder Phase zu tun ist, um den Teamerfolg wahrscheinlicher zu machen:

Auswertung am Flipchart:

Forming:

- In jeder Phase der Teamfindung sind andere Fähigkeiten / Eigenschaften / Vorgaben gefragt.
- Zielgerichtet oder zufallsgesteuert das Team zusammenstellen bzw. verändern?
- Größe des Teams festlegen? Sieben bis elf Mitglieder scheint am besten

Storming:

- Hackordnung auf natürliche Weise finden lassen oder aktiv eingreifen?
- „Schwächere“ unterstützen und Starke bremsen?
- Informelle und unausgesprochene Rituale erkennen, akzeptieren, steuern?

Norming:

- Leistungserwartungen harmonisieren mit Anforderungen? (Vorsicht: Unterforderung ist beleidigend und demotivierend)
- Die Arbeit sollte das Beste von jedem Einzelnen fordern und anregen, auch Neues auszuprobieren
- Sub-Teams bilden (Verteidigung, Angriff...)

Performing:

- Nicht zu schnell in diese Phase eintreten (wenn die ersten Schritte noch nicht abgeschlossen)
- Nach abgeschlossenen Meilensteinen unbedingt Rückkopplung geben
- Bei Bedarf justieren (zurück zu Phase I, II oder III)

Bitte achten Sie darauf, dass bei jeder Neubildung eines Teams diese Phasen durchlaufen werden. Sie erleben das beim gemeinsamen Skatabend, dem Urlaub mit Freunden oder dem sommerlichen Grillabend – auch bei diesen privaten Tätigkeiten

Gewinner-Teams

Wortprotokoll (Stand: 13. Juni 2007)

tritt oft die Storming-Phase mit großer Heftigkeit auf. Also nicht gleich loslegen, sondern das Team „zusammenwachsen „ lassen, dann kann entspannt gespielt oder gegrillt werden.

Auch im beruflichen Umfeld passiert es: Beim Einsetzen des Projektteams, der Etablierung eines Strategieguppe oder der Neubildung einer Abteilung unbedingt drauf achten, dass es nicht sofort in die Performingphase „abgeleitet“.

8d. Übung IV (Regeln)

(ca. 15 Minuten)

(12-Teilnehmer-Übung-Regeln(Rutemöller))

Der 4. Punkt unseres Masterplans beinhaltet die Regelaufstellung.

Bitte sammeln Sie in der Gruppe typische Beispiele für folgende Fragen zu den Regeln in der Teamarbeit.

Bei Bedarf die Übung im Plenum durchführen.

Fazit:

- Jeder von uns schätzt sinnvolle, die Zusammenarbeit erleichternde und Eskalation vermeidende Regeln. Nur sinnvoll und zielführend sollten sie sein – UND jeder sollte sie kennen und akzeptieren.
- Vorsicht, dass Sie nicht Ihre Macken und Besonderheiten auf die anderen übertragen (Alle müssen kurze Haare haben; Jeder hat Berichte nach meinem Schema zu erstellen...)
- Der unmarkierte Parkplatz des Chefs oder der Stammplatz des Kollegen im Meeting sind oft vorkommende ungeschriebene Gesetze
- Pünktlichkeit kann, wenn sensibel ausgelegt, zu einer goldenen Regel werden, an die sich alle gerne halten. Wichtig: Ermessenspielraum nutzen!
- Vermutlich widersinnige Regeln wie z.B. „Wir sagen immer die Wahrheit – nur der Vorstand darf gewisse Informationen zurückhalten“ (gilt nur für eine bestimmte Hierarchieebene) sollten unbedingt hinterfragt werden. Gibt es dafür keine sinnvolle Rechtfertigung – weg damit.

8e. Übung V (Regelverletzungen)

(ca. 15 Minuten)

(13-Teilnehmer-Übung-Regelverletzung(Rutemöller))

(14-Teilnehmer-Übung-Regelverletzung-Auflösung(Rutemöller))

Lassen Sie uns im Plenum noch diskutieren, welche Konsequenzen

Regelverletzungen nach sich ziehen. Welche Sanktionen schlagen Sie vor?

Fazit/Bemerkungen des Moderators:

- Wenn Regeln aufgestellt werden, müssen sie auch von allen eingehalten bzw. bei Nichteinhaltung sanktioniert werden.
- Jeder Teamspieler erfordert anderen Umgang mit Bestrafung
- Ausnahmen für Ausnahmespieler müssen möglich sein

Zum Punkt 5: Offene Kommunikationskultur

Erläuterung dieses Punktes mit einigen Kommentaren

- Offen und aufrichtig kommunizieren

Gewinner-Teams

Wortprotokoll (Stand: 13. Juni 2007)

- Informationen ausreichend und vollständig weitergeben
- Keine Geheimniskrämerei und Unaufrichtigkeit
- Keine Drohungen aussprechen oder Druck ausüben

Offene Kommunikationsmuster:

Einführend: - Die Persönlichkeit des anderen vorurteilsfrei respektieren

Beschreibend: - Eigene Beobachtungen weitergeben (Ich-Form)
- Den anderen bitten, seine Beobachtungen mitzuteilen

Spontan: - Offen und täuschungsfrei eigene Motive mitteilen
- Eigene Ziele und Absichten preisgeben

Partnerschaftlich: - Gleichberechtigte Basis schaffen
- Zu gemeinsamen Planen und Handeln bereit sein

Vorläufig: - Bereit zu experimentieren und zu wagen
- Vorschnelle Urteile zurückhalten

Fazit:

- Wechselseitiges Vertrauen muss geschaffen werden: Entwicklung eines „Arbeits-Vertrauens“: Alle können sich auf den anderen verlassen
- Den Einzelnen als Individuum schätzen
- Vorsicht: wenn zu viel schriftlich kommuniziert wird
- Vorsicht: wenn in Meetings Wahrheiten nicht mehr angesprochen werden

Zu Punkt 6: Teamkonflikte lösen

Konfliktlösung ist separates Modul. Hier nur kurz erläutern.

Fazit:

- Bekämpfen der Abwehr-Routinen gegen Teamlernen
- Vorsicht Gefahr: Wenn über Problem einfach hinweggegangen wird oder schonungslos kein Blatt vor den Mund genommen wird (argumentative Massenschlägerei)
- Vorurteile abbauen bzw. offen legen
- Individuelles Denken in kollektives Denken umwandeln
- Alle sind gleichberechtigte Gesprächspartner („Sanftes“ Vertreten des eigenen Standpunkts)

8f. Übung VI (Teamrollen)

(ca. 15 Minuten)

(15-Teilnehmer-Übung-Teamrollen(Rutemöller))

(16-Teilnehmer-Übung-Teamrollen-Auflösung(Rutemöller))

Gewinner-Teams

Wortprotokoll (Stand: 13. Juni 2007)

In jedem Team arbeiten unterschiedliche Typen. Die Regel sagt, dass gemäß Punkt 7 „Heterogenität fördern“ ein Team mit unterschiedlichen Typen besetzt sein sollte. Ich teile Ihnen nun eine Liste der typischen Teamrollen aus.

Diskutieren Sie mit Ihrem Nachbarn am Beispiel Ihrer Mitarbeiter, welche „Spielertypen“ in Ihrer Mannschaft fehlen, doppelt besetzt sind oder gute Beiträge liefern.

Fazit:

- Stellen Sie Ihr Wunschteam auf und vergleichen es mit dem Istzustand. Welche Spieler müssen Sie neu verpflichten bzw. austauschen bzw. entwickeln?
- Welchen Typus können sie selbst einbringen?

Nun teile ich Ihnen die neun Typen mit den potentiellen Schwächen aus. Sammeln der kritischen Punkte am Flipchart bzw. kurze Kommentierung.

Zu Punkt 8: Balance zwischen harten und weichen Faktoren finden“

Fazit:

- Möglichkeit geben, dass der Einzelne seine Leistung honoriert bekommt; Zielvereinbarungen finden; Systematisierung der Zusammenarbeit (Harte Kriterien). Gefahr des „Einzelkämpfertums“ – Jeder bringt seine Leistung, aber die Gruppe zerfleischt sich.
- Dem Team Belohnung/Feedback geben; Fördern von Zusammenhalt, Vertrauen, Kooperation durch Teamevents oder gemeinsame Ausflüge... (weiche Faktoren).Gefahr der „geselligen Gruppen“ – es stimmt das Klima, aber nicht die Leistung.
- Ziel: Jeder muß für sich selbst UND für das Team arbeiten

Zu Punkt 9: Gegenseitige Anfeuerung / Begeisterung schaffen

Fazit:

- Team-Spirit fördern durch Team-Rituale
- Gemeinsamen „Schlachtruf“ entwickeln
- Den Gegner besiegen wollen (Feindbild fördert Leistung)
- Konzentration auf Lob und Anerkennung (weniger Kritik und Fehler anklagen)

Zu Punkt 10: Systematische Vorgehensweise sicherstellen

Fazit:

- Während der Meinungsbildung sicherstellen, dass alle integriert werden
- Die Entscheidungsfindung kann nicht demokratisiert werden
- Wichtig: Konsequenz zwischen Meinungsbildung (viele) und Entscheidungsfindung (wenige) unterscheiden
- Teamleiter muß den Ablauf organisieren und permanent die Einhaltung der Vorgehensweise sicherstellen
- Einer gibt letztendlich den Ton an – der Trainer/Chef

Gewinner-Teams

Wortprotokoll (Stand: 13. Juni 2007)

9. Auflösung Lernziele (ca. 4 Minuten)
(17-Trainer-Lernzielfolie-Ergebnisse(Rutemöller))

10. Persönlicher Aktionsplan (ca. 5 Minuten)
(18-Teilnehmer-Persönlicher-Aktionsplan(Rutemöller))
Schreiben Sie vielleicht nur 2 –3 Dinge auf, die Sie heute angeregt haben. Aber bitte nur das aufschreiben, was Sie auch ernsthaft angehen werden in den kommenden 4 Wochen anwenden und hinterfragen. Ich werde Sie beim nächsten mal fragen, was daraus geworden ist.

11. Praxisumsetzung verteilen (ca. 1 Minuten)
(19-Teilnehmer-Praxisumsetzung(Rutemöller))
Nutzen Sie diese 10 Fragen, um sich selbst mit dem Thema zu beschäftigen und/oder diskutieren Sie diese mit Ihren Mitarbeitern.

12. Feedback-Bogen (ca. 3 Minuten)
(20-Feedbackbogen-Seminar(Rutemöller))
Bitte nehmen Sie sich zum Abschluß noch kurz Zeit, um Rückmeldung zu geben, wie Sie die heutige Veranstaltung empfunden haben.

13. Verabschiedung (ca. 2 Minuten)