messbacher
enabling for change

Zusammenarbeit im Team

Was ist ein Team?

Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten sich ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitseinsatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen.

(nach Katzenbach und Smith)

Vertrauen im Team als wichtiges Kernelement der Performing-Phase

Zusammenarbeit in Teams ist das Rückgrat jeder Organisation und gewinnt in Organisationen, die immer häufiger komplexen Veränderungen unterliegen, stetig an Bedeutung. In Zukunft wird es darum gehen, immer diversere Mannschaften als Teams zusammenzubringen und -zuhalten: Stammbelegschaft, Freelancer und Zeitarbeiter, Millenials und langjährige Wissensträger, unterschiedliche Kulturen, eventuell virtuell über Zeitzonen und Kontinente verteilt, alles unter den Rahmenbedingungen zunehmender Arbeitsverdichtung, moderner Kommunikationsmedien und neuer Arbeitszeitmodelle!

Mit der Teamfibel möchten wir zeigen, wie Teams funktionieren und welche Werkzeuge in der Teamentwicklung einsetzbar sind. Wir haben dazu einige bewährte Werkzeuge aus unserer Arbeit für Sie ausgewählt: Mit dem Diagnoseinstrument der **12 Teamverstärker nach Francis und Young** begleiten wir Teams durch eine gemeinsame Selbstbewertung zur jeweils nächsten Reifegradstufe.
Die **Teamphasen nach Tuckman** helfen Teammitgliedern und Führungskräften dabei, Rollenkonflikte zu überwinden, und gemeinsam von der Orientierungs- in die Leistungsphase zu kommen. In diesem Teamprozess kommt der **Rolle der Führungskraft** eine besondere Bedeutung zu. Sie kann dabei das Team mit unterschiedlichen Instrumenten effektiv unterstützen. Während des gesamten Teamprozesses gilt es, Unterschiede zu respektieren und diese konstruktiv für die Zielerreichung nutzbar zu machen. Der **Myers Briggs Type Indicator** ist ein gutes Mittel, um Entwicklungspotenziale auf Team- und individueller Ebene sichtbar zu machen.

Als **Trainer und Coachers** arbeiten wir mit systemischen Methoden: Um Kommunikation, Kooperation und Vertrauen sowie prozessorientiertes Denken und Problemlösungsstrategien zu fördern, moderieren, trainieren und gestalten wir erlebnisorientierte Lernszenarien indoor und outdoor.
Kurzweilige Reflexionsmethoden sichern die erarbeiteten Ergebnisse und den Transfer.
Wenn es darum geht, Wissen und Ressourcen wertschöpfend nutzbar zu machen, Strukturen oder Konflikte zu klären oder den Führungswechsel zu organisieren, ist Teamentwicklung ein Schlüssel zum Erfolg. Das Ziel: ein leistungsstarkes und motiviertes Team zu entwickeln.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse,
herzlichst, Ihr

Ralf Messbacher

Diagnose: Zwölf Erfolgsfaktoren für das Team

– die Teamverstärker nach Francis & Young

Als Berater setzen wir zum Beginn einer Teamentwicklung oft die 12 Teamverstärker von Francis und Young ein. Zur Selbstbewertung nutzen wir einen Fragebogen, mit dem wir die Top 3 der Handlungsfelder des Teams identifizieren. Für jedes Handlungsfeld setzen wir im nächsten Schritt zielgerichtete Übungen ein, um neue Problemlösungsmuster und Spielregeln zu etablieren.

Führung heißt Vertrauen und Kommunikation – mit einem Führungsteam von Bosch auf der Schwäbischen Alb.
Trainer: Jochen Haase

Teamverstärker nach Francis & Young

I. Führung	Der Gruppenleiter hat das Talent und zeigt die Bereitschaft, mit seinem Team eng zusammenzuarbeiten und Zeit für die Entwicklung des Teams aufzubringen. Er betrachtet die Führung der Gruppe als eine kollektive Aufgabe. Nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch jedes einzelne Mitglied hat die Chance, Führungsfunktionen zu übernehmen, wenn sein spezielles Wissen und Talent gefragt sind.
II. Qualifikation	Die Mitglieder sind für ihre Arbeit qualifiziert und können ihre Qualifikationen so in das Team einbringen, dass eine ausgewogene Mischung aus Talent und Persönlichkeit entsteht.
III. Engagement	Die Mitglieder identifizieren sich mit den Zielen und Absichten des Teams. Sie sind gewillt, ihre Kräfte in den Aufbau des Teams zu investieren und die anderen Mitglieder zu unterstützen. Auch außerhalb des Teams fühlen sie sich miteinander verbunden und wissen die Interessen ihrer Gruppe zu vertreten.
IV. Klima	Im Team herrscht ein Klima, in dem sich die Mitglieder wohlfühlen; sie können offen und direkt miteinander verkehren und sind bereit, sich auf Risiken einzulassen.
V. Leistungsniveau	Das Team kennt seine Ziele und hält sie für erstrebenswert. Sie kosten zwar Anstrengung, sind aber erreichbar. Die Mitglieder setzen ihre Kräfte hauptsächlich dafür ein, Resultate zu erzielen, und sie halten häufig kritischen Rückblick, um zu sehen, wo Verbesserungen anzubringen sind.
VI. Rolle in der Organisation	Das Team ist in die Gesamtplanung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Funktion innerhalb der Gesamtorganisation.

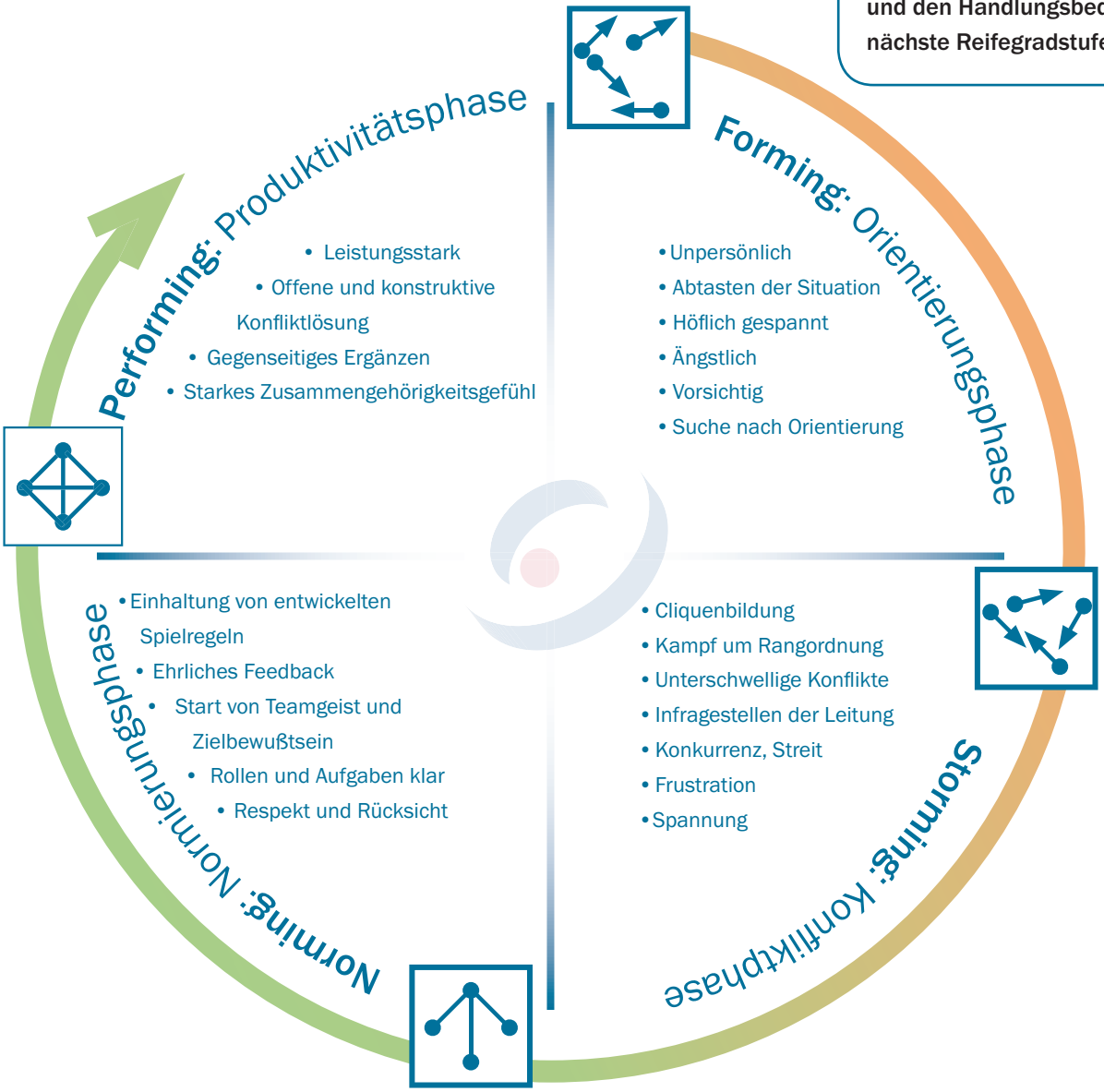
VII. Arbeitsmethoden	Das Team hat praktische, systematische und effektive Wege gefunden, um Probleme gemeinsam zu meistern.
VIII. Organisation	Klar definierte Rollen, guter Informationsfluss und verwaltungstechnischer Rückhalt sind wesentliche Stützpfeiler eines Teams.
IX. Kritik	Bei der Besprechung ihrer Fehler und Schwächen verzichten die Mitglieder auf persönliche Attacken, um aus der Kritik lernen zu können.
X. Persönliche Weiterentwicklung	Die Mitglieder suchen bewusst neue Erfahrungen und stellen ihre ganze Persönlichkeit in den Dienst des Teams.
XI. Kreativität	Das Team hat die Fähigkeit, durch sein Zusammenspiel neue Ideen zu kreieren, innovative Risiken zu fördern und neue Ideen von innen oder außen wohlwollend aufzunehmen und umzusetzen.
XII. Beziehungen zu anderen Gruppen	Das Team hat systematisch mit anderen Gruppen Beziehungen geknüpft; damit hat es sich offene und persönliche Kontakte erschlossen, die eine optimale Zusammenarbeit gewährleisten. Die Teams pflegen regelmäßige Kontakte zueinander und stimmen sich über die gemeinsam erarbeiteten oder von oben festgelegten Prioritäten ab. Die Mitglieder haben ein persönliches Interesse daran, mit ihren Kollegen in den anderen Teams in Verbindung zu bleiben und mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Phasen der Teamentwicklung

Das Team in der Performing-Phase, durch kurze Übungen bilden wir die Situation des Teams prägnant ab und ermöglichen einen gemeinsamen Lernprozess.

Teamuhr

Eine weitere Möglichkeit der Diagnose ist eine Selbstbewertung nach der Teamuhr von Bruce Tuckman. Durch eine einfache Selbstbewertung auf der Teamuhr können sich Teams schnell einschätzen und den Handlungsbedarf für die jeweils nächste Reifegradstufe ableiten.



Phasen der Teamentwicklung

Bis eine neue Gruppe oder ein Team tatsächlich leistungsfähig ist, durchläuft es die 4 Phasen: Orientierungsphase (Forming), Konfliktphase (Storming), Normierungsphase (Norming) und Leistungsphase (Performing). Die fünfte und letzte Phase ist die Abschiedsphase (Leaving). Dieses Konzept geht auf Bruce Tuckman zurück und wurde bereits 1965 zum ersten Mal beschrieben. Mitarbeiter und Führungskräfte können den Weg zur Leistungsphase in den vorher stattfindenden Phasen erheblich mit unterstützen.

Phase 1: Orientierungsphase (Forming)

Zu Beginn eines Gruppenprozesses, der Geburtsstunde einer Gruppe, herrscht oft Unsicherheit und alle Mitglieder tasten sich gegenseitig ab. Die Situation ist höflich gespannt und unpersönlich. Die Teammitglieder verwenden bewusst oder unbewusst viel Energie zur Klärung folgender Fragen:

- Welche Rolle habe ich im Team, kann ich meine gewohnte Rolle (Chef, Clown, Außenseiter etc.) auch in diesem Team ausfüllen?
- Wer ist der Ranghöchste und wie ist die Machtverteilung, von wem muss ich mich beeinflussen lassen und wen kann ich beeinflussen?
- Wie viel von meiner Persönlichkeit kann ich schon preisgeben?

  Führungskräfte können in dieser Phase ihr Team durch deutliche Anleitung und Transparenz unterstützen: Was sind gemeinsame und individuelle Ziele? Wer hat welche Stärken in der Gruppe? Nach welchen Methoden etc. geht das Team vor? Was sind wichtige Spielregeln?

Phase 2: Konfliktphase (Storming)

Nach der Orientierungsphase geht es nun um den Kampf um die Rangordung in der Gruppe. Cliquenbildung und Konkurrenz führen zu unterschwelligen Konflikten und Frustration, sogar zum Infragestellen der formellen Leitung. Neben der Herausbildung einer möglichen informellen Leitungsposition geht es darum, weitere Rollen in der Gruppe zu besetzen: Jede Rolle kann nur einmal besetzt werden. Sichtbar wird dieses Storming z.B. durch lange Redebeiträge, verbalen Schlagabtausch etc. Führungsanspruch meldet an, wer schnell Vorschläge macht. Stützen die anderen diese Ideen, wird diese Person zum Meinungsführer. Es gibt kein Norming und damit kein Performing ohne eine mehr oder weniger ausgeprägte Stormingphase. Führungskräfte können ihr Team in dieser Phase durch engagierte Moderation, gemeinsam entwickelte Spielregeln und klare Botschaften z.B. über Verantwortlichkeiten oder die Bestätigung von formellen Rollen wie dem Stellvertreter unterstützen.

Phase 3: Normierungsphase (Norming)

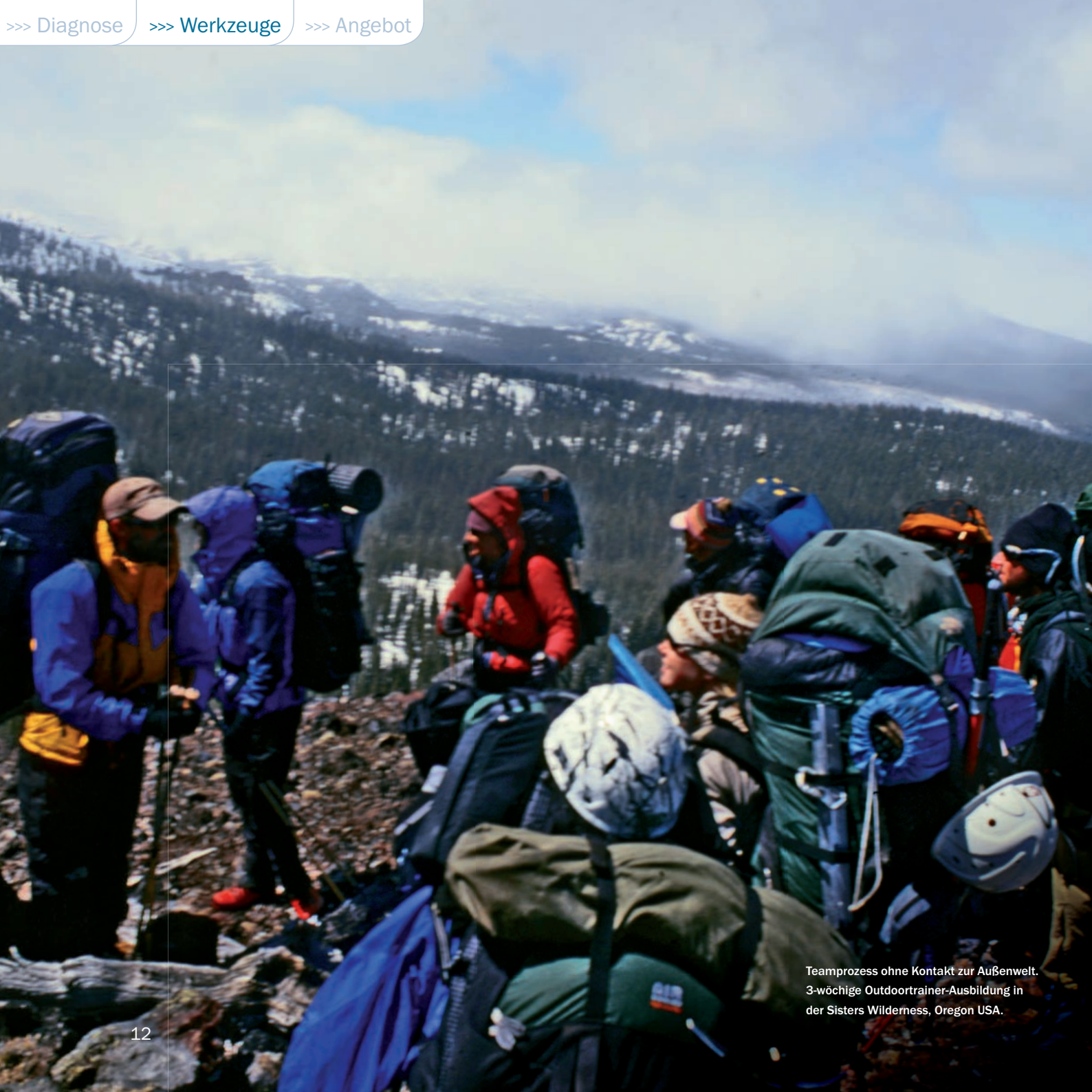
In dieser Phase sind Fragen und Konflikte aus dem Storming geklärt. Das ehrliche Commitment zu Spielregeln sowie ehrliches Feedback untereinander bilden die Basis für die bevorstehende Leistungsphase. Echter Teamgeist und Motivation für ein gemeinsames Ziel sollten sich auf Basis von klaren Rollen und Aufgaben herausbilden. Respekt und Rücksicht sind notwendig, um zukünftige Herausforderungen gemeinsam bewältigen zu können.
Als Führungskraft können Sie Ihr Team in dieser Phase besonders unterstützen, wenn Sie als Vorbild für wichtige Gruppennormen agieren. Wie gehen Sie mit Regelverstößen um, werten Sie Abweichungen von der Gruppennorm (z.B. Außenseiter) ab oder thematisieren Sie Unterschiede konstruktiv?

Phase 4: Leistungsphase (Performing)

Das Team arbeitet gut zusammen, gemeinsame und attraktive Ziele sprechen die Stärken der unterschiedlichen Teammitglieder an. Eine funktionierende Rollen- und Aufgabenteilung ermöglicht gegenseitiges Ergänzen. Das Team ist leistungsstark und kann auch Krisen gemeinsam überstehen. Konflikte können offen und konstruktiv geklärt werden. Gemeinsame Erlebnisse der Vergangenheit haben den Gruppenzusammenhalt gestärkt und gegenseitiges Vertrauen etabliert. Energie und Kreativität fließt nun statt in Klärung und Orientierung in Problemlösung und Gestaltung.
Als Führungskraft geht es nun darum, Rückfälle auf niedrigere Gruppenniveaus wie Norming oder Storming zu verhindern. Der Wechsel von Teammitgliedern stellt dafür eine Gefahr dar, da Neuankömmlinge das Rollenkarussel erneut starten und etablierte Gruppennormen infrage stellen können.

Abschied (Leaving)

Kein Team existiert unverändert ohne Abschied. Mitarbeiter wechseln, Projekte und Aufträge werden erfolgreich zu Ende gebracht. Mitarbeiter entwickeln sich weiter.

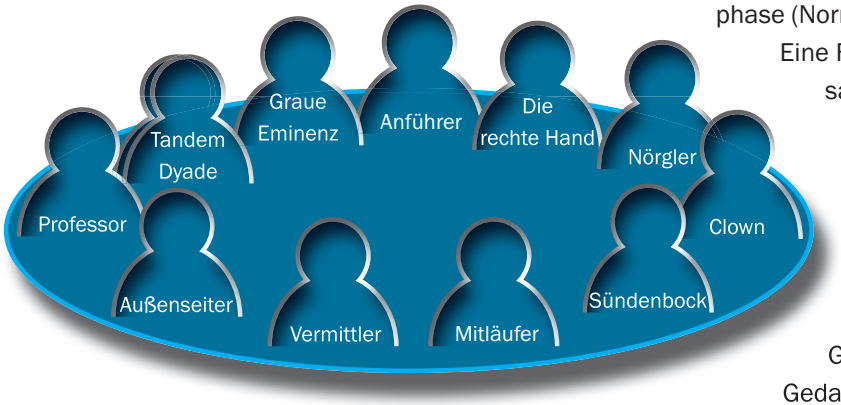


Teamprozess ohne Kontakt zur Außenwelt.
3-wöchige Outdoortrainer-Ausbildung in
der Sisters Wilderness, Oregon USA.

Rollen in Gruppen

Im Training spiegeln wir den Teammitgliedern ihre Rollen wider, ermöglichen das Wechseln von z.B. festgefahrenen Rollenmustern in neue Rollen.
Wir unterstützen das Feedback der Teammitglieder untereinander und helfen dem Team dabei, in die Performing-Phase zu kommen bzw. darin zu bleiben.

Im Verlauf der Teambildung bildet sich eine Rollenverteilung heraus, die die Machtverteilung zeigt und die Kommunikation beeinflusst.
Typische Rollen in Gruppen sind: Anführer, Mitläufer, Außenseiter, Opponent, Clown, Professor, Vermittler und der berühmte Sündenbock.
In der Orientierungsphase (Forming) suchen die Mitglieder ihren Platz in der Gruppe. Oft versuchen Teammitglieder, die Rollen einzunehmen, in denen sie in der Vergangenheit oder in anderen Teams erfolgreich waren und Anerkennung bekommen haben. Eine Rolle kann einem Teammitglied von anderen aber auch angeboten werden. Es werden so bestimmte Erwartungen an unser Verhalten gerichtet, denen wir je nach Situation mehr oder weniger gerecht zu werden versuchen. Menschen spielen also durchaus unterschiedliche Rollen, häufig spielen sie mehrere Rollen gleichzeitig. Schließlich möchte jeder wissen, woran er mit dem anderen ist. Jede Rolle wird im Team nur einmal besetzt. Vor allem in der Konfliktphase (Storming) kämpfen die Teammitglieder um bestimmte Rollen, bevor sich das Rollengefüge in der Normierungsphase (Norming) stabilisiert.



Eine Führungskraft muss Rollen immer im Gruppenzusammenhang sehen, eine Rolle darf nicht mit dem Persönlichkeitstyp eines Menschen verwechselt werden. Auch negative Rollen sind wichtig für das Team.
Um als Führungskraft mit seinem Team „gruppendynamisch auf dem neuesten Stand“ zu sein, ist es sinnvoll, sich von Zeit zu Zeit über Gruppenentwicklung, Gruppenphasen und Rollen Gedanken zu machen.

Folgende Rollen können sich in Teams finden:

	Merkmale	Führung
Der Anführer (»Chef«)	Der Anführer ist klug, motiviert, denkt oft positiv und bringt seine Ideen begeistert ein, um seine Ziele zu erreichen. Deshalb ist er beliebt und machtvoll. Andere hören ihm zu: Was er bestimmt wird gemacht. Er lebt von seinen Gefolgsleuten. Im Gegensatz zu Meinungsmachern, die sich selbst auf den Thron erheben gibt es auch sog. Champions, die es nicht auf die Anführerposition abgesehen haben, sondern von anderen erhoben und dazu gemacht wurden.	Ihn als Partner zu gewinnen ist wichtig, um das Team zu führen. Durch das Delegieren von wichtigen Aufgaben an ihn motivieren sie ihn. Ist er zu autoritär und kommandiert die anderen nur herum, bieten Sie ihm andere Verhaltensweisen an, wie z.B. Vorschläge ins Team einzubringen. Er könnte die rechte Hand der formellen Teamleiters sein bzw. werden. Vorsicht vor öffentlichen Machtkämpfen!
Die rechte Hand	Als rechte Hand („Der Leutnant“) des Anführers ist er loyal und meidet kritisches Feedback. Er ist schlagfertig und schnell. Als loyaler Wadenbeißer sorgt er für die Umsetzung der Aufträge des Chefs.	Er steht und fällt mit dem Anführer. Nur über ihn wird er angesteuert.
Der Mitläufer	Die Mitläufer sind die zahlenmäßig größte Gruppe und erfüllen in der Regel die an sie gestellten Erwartungen. Mitläufer sind machtflexibel und können sich jeder Leitung unterordnen. Sie arbeiten korrekt, manchmal ist ein Trend zum Dienst nach Vorschrift zu finden. Mitläufer sind „Dienstleister, die sich gut anpassen können“. Sie sind dort zu finden, wo informelle Kommunikation stattfindet. Mitläufer schließen sich der Meinung des Meinungsmachers/Chefs an und äußern selten eigene Ideen und Wünsche.	Als Leiter ist es wichtig, ihn zur Meinungsäußerung zu ermuntern und seine Vorschläge aufzugreifen und in die Tat umzusetzen.
Die Graue Eminenz	Sie ist die „Macht im Hintergrund“, z.B. ein Vorgänger oder Senior-Chef, der nicht mehr in der Leitungsrolle ist, der aber die (Team-) Kultur geprägt hat. Ist die formelle Leitung nicht präsent genug, kann die Graue Eminenz über erheblichen Einfluss verfügen. Die Graue Eminenz leitet dann informell.	Die Graue Eminenz ist besonders zu Beginn schwer zu identifizieren. Evtl. ist es klug, ihn als Anführer etabliert zu lassen.
Der Clown	Der Clown macht Witze und versucht dadurch, Anerkennung zu gewinnen und im Mittelpunkt zu stehen. Er wird dadurch allerdings nicht ernst genommen. Er wird stark auf diese Rolle fixiert und darf nicht so sein, wie er eigentlich ist. Evtl. fühlt er sich außerhalb seiner Rolle unsicher und hat Angst, zum Außenseiter zu werden.	Es ist wichtig, ihm die Chance zu geben, bei den anderen auch ohne Witze anzukommen. Andere Stärken bei ihm zu suchen und bewusst zu machen, ist die Hauptaufgabe der Leitung.

	Merkmale	Führung
Der Außenseiter	Außenseiter können manchmal schon durch Auftreten oder ihr Äußeres erkannt werden. Sie haben oft keine Privilegien und ihre Meinung zählt nicht, selbst ihre größten Anstrengungen werden vom Team nicht wahrgenommen. Manchmal gehen Außenseiter konsequent ihren eigenen Weg. Sie fühlen sich in dieser Rolle meist schlecht, größer ist jedoch ihre Angst, sich durch ihren Auftritt zu blamieren.	Wichtig für die Leitung ist, ihn zum Mitmachen zu ermutigen, ihn zu integrieren und ihn im persönlichen Gespräch nach eigenen Ideen und Wünschen zu fragen. Der Leiter muss ihm das Gefühl vermitteln, dazu zu gehören.
Die Dyade/Tandem	Als Tandem („Dyade“) halten diese beiden Gruppenmitglieder zusammen wie „Pech und Schwefel“. Sie finden sich sehr sympathisch und stützen sich gegenseitig. Auffallend könnte sein, dass sie in großer Runde die guten Ideen des anderen loben.	Die vereinte Kraft und gemeinsame Motivation des Tandems kann positiv genutzt werden, indem den beiden gemeinsame Aufgaben gegeben werden. Vorsicht vor zu viel Abgrenzung zum Team!
Der Nörgler	Der Nörgler stellt Gruppe und Leitung permanent auf die Probe. Oft kritisiert und meckert er grundlos über alles Mögliche. Dabei möchte er meist nur verwöhnt werden und sucht Anerkennung. Leider haben Nörgler selten eigene Lösungsvorschläge. Achtung: Manche Nörgler sind nie zufrieden!	Der Leiter sollte ihn auch nach Positivem fragen. Seine berechtigte Kritik gilt es anzunehmen und nicht berechtigte Kritik zurückzuweisen.
Der Vermittler	Diese Teammitglieder wirken ausgleichend zwischen den anderen Rollen im Team. Als Moderatoren vermitteln sie und balancieren das Machtgefüge, sie geben Rückmeldung und sorgen für Reinigung. Sie haben gute Beziehungen zu allen und ein großes Netzwerk!	Als Führungskraft lohnt es sich, den Vermittler aktiv zur Schlichtung anzufragen. Sein Netzwerk kann Gold wert sein zur Beschaffung von Information etc.
Der Denker (Professor)	Der Denker ist kreativ und hat oft unkonventionelle Ideen. Kann logisch und argumentativ reden. Er begründet seine Sicht und kann dadurch überzeugen. Abwägen und Diskussion gehen bei ihm vor Spontanität. Er hält seine Gefühle zurück und geht auf Distanz. Manchmal berücksichtigt er praktische Dinge zu wenig. Er verschafft sich eher Anerkennung durch Wissen als durch Kommunikation.	Als Leiter ist es wichtig, das Wissen des Teammitgliedes nutzbringend einzusetzen. Achtung, manchmal überfordert der Denker die anderen Teammitglieder, dann sollte der Leiter ihm dazu Feedback geben.
Der Sündenbock	Er ist der „ewig Schuldige“. Durch das einfache und schnelle Klären der Schuldfrage stabilisiert er die Arbeitsfähigkeit der Gruppe. Er kann sich oft nicht wehren und lässt zu, dass die anderen ihn verantwortlich machen. Meist ist er leicht verletzlich und hat wenig Kontakt zu den anderen Gruppenmitgliedern.	Als Leiter ist es wichtig zu klären, wer tatsächlich die Schuld hat, um dadurch den Sündenbock zu entlasten. Solidarität mit dem Sündenbock zu zeigen, ist ein Anfang das Spiel zu durchbrechen, und hilft ihm bei der Integration ins Team.

Die Rolle der Teamleitung

In der Teamentwicklung gilt unser Fokus speziell der Interaktion von Teamleitung und Team. Als Coaches begleiten wir Führungskräfte dabei, Verantwortung für die zahlreichen Rollen und Anforderungsfelder zu übernehmen. Oftmals kombinieren wir dazu eine Teamentwicklung mit einem Einzelcoaching.
Mit der Position des Teamleiters sind nach Dick & West (2005) verschiedene Rollen und Aufgaben verbunden.

	Aufgaben	Fähigkeiten
Koordinator	Ziele klären und vereinbaren, Arbeitsteilung und Prozesse organisieren, auf Zeiten achten, Abstimmungen mit anderen vornehmen	Verzicht auf Dominanz, muss verbindlich und hartnäckig sein
Moderator	Jeden zu Wort kommen lassen, Probleme in der Kommunikation erkennen und lösen Zwischenergebnisse festhalten	Visualisieren können, neutral bleiben können, zusammenfassen und den roten Faden behalten können
Berater	Beziehungsprobleme zwischen Teammitgliedern klären, Fach- und Methodenfragen klären	Gesprächsführungstechniken beherrschen (z.B. aktives Zuhören), Alternativen aufzeigen können
Konflikt-manager	Rollenkonflikte lösen	Kommunikationsstrukturen und -probleme analysieren können, Grundverständnis von Mediationstechniken
Darsteller	Ergebnisse und Erfolge des Teams nach außen darstellen	Visualisieren, sprechen und überzeugen können
Repräsentant	Teaminteressen gegenüber Organisation und anderen Teams vertreten	Selbstbewusstsein
Verhandlungsführer	Über Ressourcen wie Zeit, Geld, Ausstattung mit der Organisation verhandeln können	Realistisch sein können, Verhandlungsstrategien beherrschen

Aufgabe der Teamleitung

Der Myers Briggs Type Indicator besteht aus 88 Fragen, die wir in Papierform oder digital anbieten

Der Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

Nach über 50-jähriger Forschungsarbeit ist der MBTI das weltweit am meisten verwendete Instrument zum Verständnis von Unterschieden in der Persönlichkeit. Es wurde in über 30 Sprachen übersetzt und jährlich werden 3,5 Mio. Indikatoren eingesetzt. Katharine Cook Briggs (1875 – 1968) und ihre Tochter Isabel Briggs Myers (1897 – 1980) entwickelten den heutigen MBTI auf Basis der Arbeit von Carl G. Jung (1875 – 1961).
Im Zentrum des Modells steht die Art und Weise, wie Menschen Information aufnehmen und wie sie entscheiden. Unterschiede in der bevorzugten, benutzten und ausgeprägten psychischen Funktion führen zu grundlegenden Unterschieden zwischen Menschen und bilden 16 mögliche Typen.
Für die Entwicklung von effektiver Kommunikation, Transparenz über die Stärken jedes Einzelnen und das Verständnis von Entscheidungsprozessen ist der MBTI ein außerordentlich hilfreiches Mittel zur Teamentwicklung.

Die Präferenzen im Überblick:

Extraversion (Außenorientiert) ↔ Introversion (Innenorientiert)

Woher ziehen Sie Ihre Energie am liebsten? Worauf richten Sie Ihre Aufmerksamkeit?

Sensing (Empfinden) ↔ INtuition (Intuition)

Wie sammeln Sie bevorzugt Informationen? Worauf vertrauen Sie?

Thinking (Denken) ↔ Feeling (Fühlen)

Welchen Prozess bevorzugen Sie bei der Beurteilung von Informationen und der Entscheidungsfindung?

Judging (Urteilen) ↔ Perceiving (Wahrnehmen)

Wie gehen Sie am liebsten mit der Außenwelt um?

Der Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

Ob Teamentwicklung oder Einzelcoaching – der MBTI-Typen-Indikator kann während einer Teamentwicklung gemeinsam durchgeführt werden oder entkoppelt von jedem Teilnehmer zu Hause. Wir bieten den 88 Fragen umfassenden Fragebogen digital oder in Papierform an.
Die Ergebnisse melden wir jedem Teilnehmer in einem sog. Best-Fit-Gespräch zurück. Teilnehmer kennen dann ihren eigenen Persönlichkeitstyp mit Stärken und Entwicklungsfeldern. Sie wissen, wie sie als Typ auf andere wirken und was ihnen in der Interaktion mit anderen wichtig ist. Ein Teamentwicklungsprozess kann vollständig auf dem MBTI-Modell aufbauen, indem wir intensiv an den gemeinsamen Verhaltenspräferenzen im Alltag arbeiten, unterschiedliche Verhaltensmuster reflektieren und Lösungen für den Umgang untereinander erarbeiten.

ST Zahlen, Fakten

Führungsstil:	Zu überzeugen durch:
Effektiver Organisator, handlungsorientiert	Fakten und sachliche Beantwortung von Fragen

NT Kompetenz

Führungsstil:	Zu überzeugen durch:
Konzeptioneller Planer, möglichkeitsorientiert	Darlegung theoretischer Hintergründe und Kompetenz

SF Individueller Nutzen

Führungsstil:	Zu überzeugen durch:
Freundlicher Gesprächspartner, bedürfnisorientiert	Darlegung von Nutzenargumentation

NF: Begeisterung

Führungsstil:	Zu überzeugen durch:
Kollegiale Persönlichkeit, motivationsorientiert	Beziehungsebene zur Sprache bringen

Ausblick: Unser Angebot

Resilienztraining für ein
Führungsteam, Bodensee.
Trainer: Dirk Scharler

Unser Angebot

1. Wunsch nach Veränderung

6. Follow Up

Gemeinsame Erfolgsmessung nach mehreren Monaten – Welche Ziele wurden erreicht, was wird noch benötigt?

5. Feedback an den Auftraggeber

Zeitnahes Rückkoppelungs-gespräch zwischen Coach und Auftraggeber

2. Auftragsklärung

Problemdefinition und Zielformulierung

4. Teamentwicklung

Identifikation und Motivation durch gemeinsame Diagnose im Team, z.B. 12 Teamverstärker, Auswahl der Schwerpunkte und Bearbeitung, Transfer in die Arbeitswelt, Training der Tools und Vereinbarung nächster Schritte

3. Designerstellung

Methodenauswahl, Setting, Alternativen und Timing

Mit unserer Mission „Enabling for Change“ arbeiten wir maßgeschneidert für unsere Kunden: Nach einer ausführlichen Auftragsklärung und einer Zielformulierung durch unseren Kunden, gehen wir in die Auswahl der Methoden und in die Designerstellung. Dabei bleiben wir im engen Kontakt zu unseren Auftraggebern. Manchmal ist es sinnvoll, vor eine Teamentwicklung Interviews zu schalten, z.B. in Konfliktsituationen. In der Teamentwicklung beginnen wir in der Regel mit einem gemeinsamen Diagnoseprozess. Unser Ziel ist es hier, hohe Identifikation und Beteiligung zu schaffen. In der eigentlichen Teamentwicklung arbeiten wir prozessorientiert auf die gesteckten Ziele zu.

Nach der Diagnose – dazu gehören auch Übungen und deren gemeinsame Reflexion – und Auswahl der Arbeitsschwerpunkte beginnt die gemeinsame Arbeitsphase, die mit der Vereinbarung von konkreten nächsten Schritten endet.
Mit etwas Abstand zur eigentlichen Teamentwicklung reflektieren wir gemeinsam mit unserem Auftraggeber den erlebten Teamprozess, über ein Follow Up erfolgt ggf. Vertiefung und Erfolgskontrolle.

Messbacher Coaching und Organisationsberatung steht für die Gestaltung hochwertiger Veränderungsprozesse in Organisationen und Teams. Coaching und Training integrieren wir dabei als maßgeschneidertes Unterstützungsangebot für unsere Kunden.
Experten aus unterschiedlichen Disziplinen arbeiten dabei Hand in Hand für internationale Kunden: Ob Gestaltung von Change-Prozessen, Strategieworkshops oder individuelle Trainings- und Coachingeinsätze: Erstes Ziel ist die Entwicklung von kreativen Lösungen mit dauerhafter Wirkung. Kunden schätzen dabei unsere kurzweilige und aktivierende Arbeitsweise.
In der Regel arbeiten wir mit bestehenden Teams und auf unterschiedlichen Hirarchieebenen.

Das Beraterteam

Ralf Messbacher
Jahrgang 1972, Dipl.-Geologe, 2003 – 2008 Veränderungsmanager in der Automotive-Industrie in internationalen Projekten. Systemischer Coach und Wirtschaftsmediator, EFQM-Assessor mit Assessmenterfahrung im interkulturellen Kontext (USA, China, Korea, Indien). Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen für unterschiedlichste Branchen seit 1999. Kernkompetenz: Prozessbegleitung in Veränderungen. Komplexe Moderationen, auch international, Großgruppenveranstaltungen.

Peter Neumann
Jahrgang 1970, Dipl.-Sozialpädagoge, ist ein langjährig erfahrener Trainer und Coach. Er unterstützt und begleitet Teams in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Durch seine wertschätzende Art und einer Vielzahl an Methoden gelingt es ihm schnell, Teilnehmer zu motivieren und deren Ressourcen sichtbar zu machen und zu bündeln. Seine Seminare zeichnen sich durch angenehmes Klima und hohe Produktivität aus. Neben seiner Tätigkeit als Trainer ist er Systemischer Berater in eigener Praxis.

Nora Fitting
Jahrgang 1979, Diplom-Betriebswirtin (FH), zertifizierte Projektmanagerin (GPM) und systemische Organisationsberaterin. Nora Fitting hat über 8 Jahre Erfahrung in Projektmanagement, Beratung und Training, hauptsächlich in der Automotive-Industrie. Arbeitsschwerpunkte: Strategie- und Organisationsberatung, Management von internationalen/interdisziplinären Projekten, Workshop-Moderation.

Jochen Haase

Jahrgang 1968, Systemischer Coach und Berater (IFW, München), staatl. geprüfter Berg- und Skiführer (IVBV), Staatsexamen Mathematik und Sport, Zusatzqualifikation Kommunikationspsychologie (Schulz von Thun, Hamburg). Zehn Expeditionsleitungen, darunter zwei Achttausender. Arbeitsschwerpunkte: Coaching von Teams und Führungskräften in Firmen und Organisationen, Mitarbeiterqualifizierung zu den Themen Kommunikation, Kooperation und Führung, Workshopmoderation, Team- und Führungskräfteentwicklung im Gebirge.

Dirk Scharler

Jahrgang 1968, Physiotherapeut, Trainer und erfahrener Coach, arbeitet seit vielen Jahren mit Managern und Spitzensportlern. Neben seiner Tätigkeit in eigener Praxis ist er seit 16 Jahren als Seminarleiter und Dozent europaweit tätig. Seine Seminarteilnehmer schätzen besonders seine kompetente und humorvolle Art der Seminargestaltung. Kernkompetenzen: Healthcoaching und Stressmanagement (Life-Work-Balance).

Literatur

Rolf van Dick, Michael A. West: Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 2005

Dave Francis, Don Young: Mehr Erfolg im Team. Windmühle, Verlag u. Vertrieb von Medien, 1996

Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith: Teams, der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Wien, 1993

Isabell Briggs Myers: Einführung in Typen, CPP Ltd, 2001

Projekt Floßbau: Räumlich getrennte Teams erstellen baugleiche Flöße, Schwimmkörper aus Luftballons!

Coaching & Organisationsberatung
messbacher
Schanzenstr. 79
34130 Kassel

Tel. u. Fax: +49 (0) 5 61 4 00 98 07
Mobil: +49 (0) 1 60 8 55 56 15
E-Mail: info@messbacher.de
www.messbacher.de