



ENTWICKLUNG DER TEAMFÜHRUNG

EINFÜHRUNG

Sie sind eingeladen, einem deiner Kollegen Feedback zu geben. Er hat die Rolle eines Teamleiters. Sie kennen ihn als Kollegen, Mitarbeiter, Dienstleister oder Vorgesetzten.

Ihr Feedback ist hilfreich, um Entwicklungspotenziale zu identifizieren. Je spezifischer, desto hilfreicher wird es sein. Es wird keine Konsequenzen für die adressierte Person geben, weder positive noch negative. Ihr Feedback wird helfen besser zu werden.

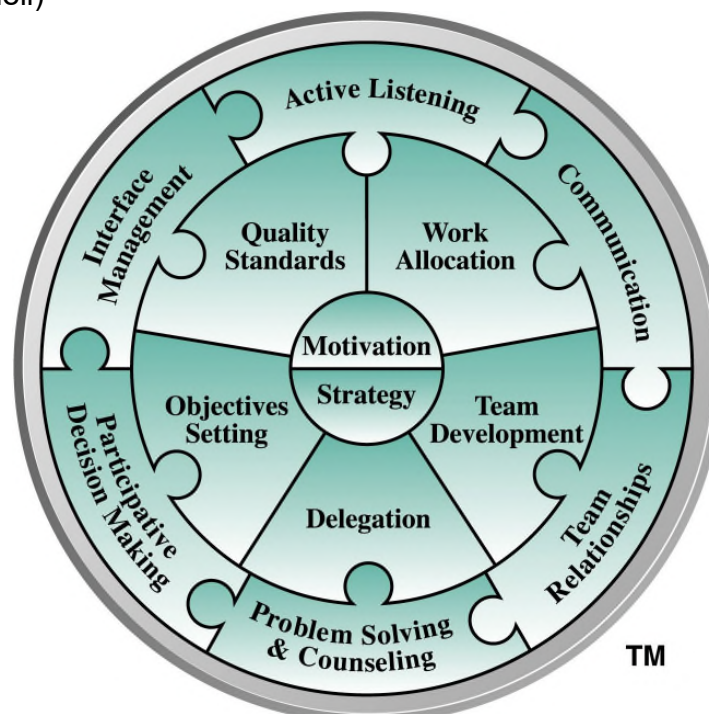
Zögern Sie nicht, Ihr Feedback ehrlich und vorbehaltlos zu geben. Es wird keine Konsequenzen für Sie haben, da Ihr Feedback anonym erfolgt. Mehr am Ende dieses Dokuments.

Die Kriterien für Ihr Feedback aus dem Modell "Linking Skills" werden in Kürze erläutert. Sie haben zwei Zeilen für Ihr Feedback in schriftlicher Form – keine Vergabe von Schulnoten.

Bitte halten Sie den Termin für die Rücksendung Ihres Feedbacks ein. Die angesprochene Person befindet sich in einem Lern- und Entwicklungsprozess mit vorgegebenen Daten für die Zusammenstellung und Auswertung.

MODELL DER TEAMFÜHRUNGSFÄHIGKEITEN

(Linking Skills Modell)

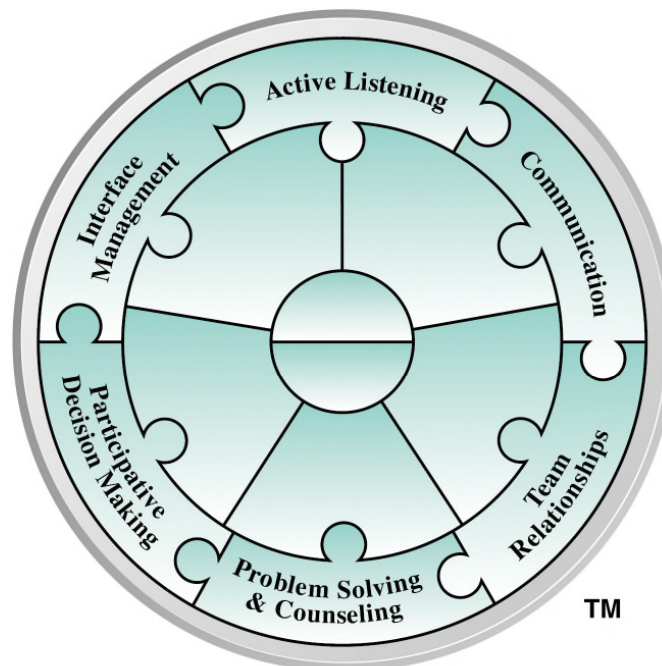


Das Modell unterscheidet zwischen Fähigkeiten Leute zu verbinden und Aufgaben zu verbinden. Beide Fähigkeiten werden anschließend vorgestellt. Im Zentrum stehen zwei wichtige Einstellungen.



FÄHIGKEITEN, LEUTE ZU VERBINDEN

Sechs der verbindenden Fähigkeiten sind mit Sozialkompetenz verbunden. Das sind die Fähigkeiten, die die Atmosphäre schaffen, in der das Team arbeitet. Sie fördern Harmonie und Vertrauen.



People Linking Skills

Kommunikation umfasst das Konzept des "Spiegelns (Pacing)", bei dem die Teammitglieder ihren Kommunikationsstil an die Präferenzen der Person anpassen, mit der sie sprechen. Dies verbessert die Beziehung und führt zu besseren Ergebnissen.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).



Aktives Zuhören bedeutet, anderen zuzuhören und ihnen zu zeigen, dass Sie an dem interessiert sind, was sie sagen, indem Sie zurückmelden und Fragen stellen, auf dem aufbauen, was sie sagen, und das Gesagte zusammenfassen.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).

Gute **Teambeziehungen** sind unerlässlich, wenn Ihr Team eine hohe Leistung erbringen soll. Wenn es an Respekt, Verständnis und Vertrauen in das Team mangelt, dann gibt es kein richtiges Team.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).

Problemlösung & Beratung bedeutet, dass die Teammitglieder verfügbar und reaktionsschnell sind, wenn andere Teammitglieder ein Problem haben.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).

Partizipative Entscheidungsfindung ist wichtig, damit Maßnahmen ergriffen werden können. Die Teammitglieder müssen in die Entscheidungsfindung zu Schlüsselfragen einbezogen werden, damit es eine gemeinsame Verantwortung für Lösungen und das Engagement für deren Umsetzung gibt.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).

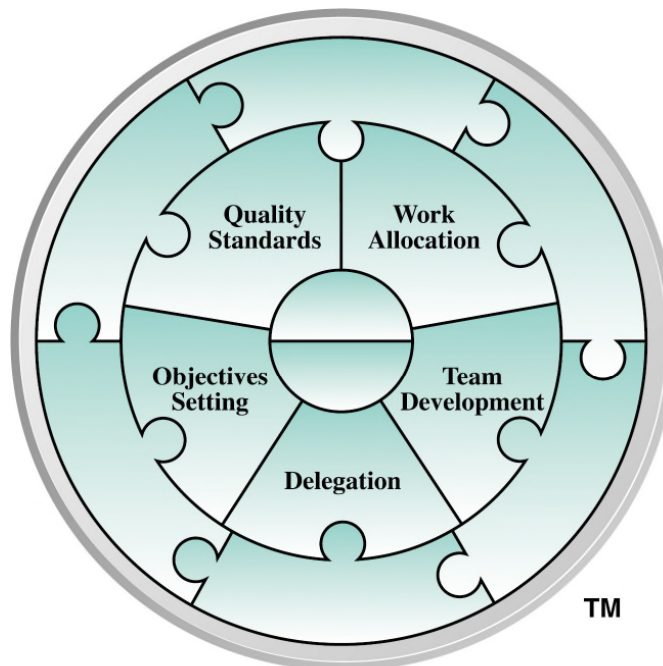
Schnittstellenmanagement ist ein Begriff, der den Prozess der Verwaltung der Verbindungen zwischen jedem Teammitglied (interne Verknüpfung) und zwischen Teammitgliedern und wichtigen externen Interessengruppen (externe Verknüpfung) beschreibt.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).



DIE FÄHIGKEIT, AUFGABEN ZU VERBINDEN

Fünf der Kompetenzen beziehen sich auf Teamaufgaben. Dies sind die Fähigkeiten, die einen soliden Kern oder ein Fundament bilden, auf dem die Arbeit des Teams beruht. Sie fördern Effektivität und Effizienz sowie Vertrauen und Stabilität.



Task Linking Skills

Arbeitsverteilung als verbindende Fähigkeit bedeutet, den Teammitgliedern Aufgaben entsprechend ihren Kompetenzen und Vorlieben zuzuweisen.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).

Teamentwicklung: Untersuchungen haben gezeigt, dass alle Teams in den acht Sektoren des Team Management Rades gute Leistungen erbringen müssen. Wenn das Team in Bezug auf die Rollenpräferenzen unausgewogen ist, besteht die Möglichkeit, dass das Team Aufgaben, die keiner mag vernachlässigt werden. Wenn dies der Fall ist, dann muss das Team Wege zur Entwicklung von Fähigkeiten planen, die keiner mag.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).



Die Delegation ist wichtig für leitende Teammitglieder, denen Mitarbeitende Bericht erstatten. Es ist ein Prozess der Schulung und des Coachings von Mitarbeitenden, damit sie Kompetenzen entwickeln können. Kompetenz führt zu Selbstvertrauen und Vertrauen.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).

Teams ohne klare **Ziele** werden scheitern. Untersuchungen haben gezeigt, dass Teams mit klaren Zielen, die tatsächlich erreicht werden, stolz auf ihre Arbeit sind. Dies führt zu einer verbesserten Teammoral und Motivation. Indem man sich auf Resultate konzentriert, kann die Energie des gesamten Teams auf die Ergebnisse fokussiert werden.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).

Alle Teams sollten bei allem, was sie tun, nach Qualität streben. Qualität ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg und macht den Unterschied zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen aus. **Qualitätsstandards** in der Teamarbeit bedeutet, Standards und Verfahren zu haben, die von allen eingehalten werden müssen. Diese Standards dienen dazu, die Erwartungen des internen oder externen Kunden zu erfüllen.

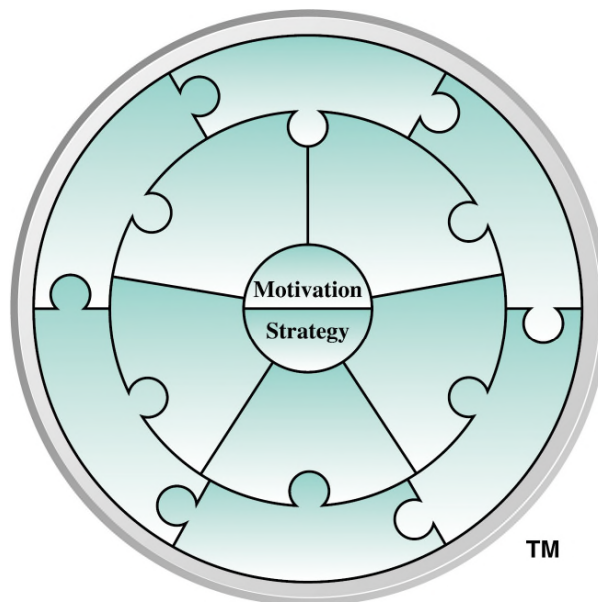
Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).

SPEZIELLE FÜHRUNGSFÄHIGKEITEN

Zwei zusätzliche Fähigkeiten sind für Teamleiter unerlässlich - die Fähigkeiten der **Motivation** und der **Strategie**.

Motivation: Effektive Führungskräfte formulieren eine überzeugende Vision von der Zukunft des Teams. Darüber hinaus müssen sie davon überzeugt sein, dass diese Vision es wert ist, verfolgt zu werden. Hier hat der *Teamleiter* eine echte Chance, das Team **zu motivieren**. Zusammen mit der Vision muss es eine Reihe klarer Ziele geben, die als Leuchttürme dienen.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).



Leader Linking Skills

Strategie: Geschäftsherausforderungen sind komplex, und das Überleben hängt von **strategischem** Denken und Handeln ab. Organisationen sind systemisch, Teil eines riesigen kybernetischen Systems, in dem die Ergebnisse von einem Teil zum Input für andere werden. Es ist manchmal schwierig, alle diese Elemente im Blick zu behalten und in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Ein strategischer Denker wird Zeit damit verbringen, nach Ursachen zu suchen und das Zusammenspiel aller Elemente zu berücksichtigen, die an einem komplexen Thema beteiligt sind. Ein *verbindender Leiter muss über* die Fähigkeiten des strategischen Denkens und der strategischen Planung verfügen. Eine Vision ohne eine Vorstellung davon, wie man sie erreichen kann und anschließender Aktionsplanung ist nicht ausreichend. Der *verbindende Leiter* braucht auch die Fähigkeit, vorzudenken und potenzielle Probleme zu "sehen", bevor sie auftreten.

Feedback: (bitte schreiben Sie in das Feld, stoppen Sie, wenn die Schriftgröße unter die Textgröße fällt - verwenden Sie dann das zweite Feld).

SPEICHERN SIE NUN IHR FEEDBACK WIE FOLGT: Initialen des Teamleiters, dem Sie dieses Feedback gegeben haben: Vorname - Nachname – Bezeichnung seiner/ihrer Organisationseinheit - Initialen des Mädchennamens Ihrer eigenen Mutter. Beispiel: "IW-Kundenbetreuung-PM".

DANN SENDEN SIE IHR DOKUMENT AN e-schoelzel@e-schoelzel.de BETREFF: „Team-Feedback“.

Autor: Dick McCann ist ein internationaler Forscher und Moderator mit Schwerpunkt Teamentwicklung. Er leitet die Arbeit des Instituts für Team Management Studies, der Forschungsabteilung von Team Management Systems. (2001)
Überarbeitet 2019 von Eckhard Schölzel, TMS-Master