



Teambalance

Skript

**Herausgeber & Autor**

wb CONSULTING + DEVELOPMENT GbR &
wb BLENDED LEARNING GbR
- Iomendoo -
Birgit Winter & Oliver Winter
Rhöndorfer Str. 23A
53604 Bad Honnef

Stand

01.09.2021

Version

09-2021

Rechte

Die für die Weiterbildung verwendeten Konzepte, Inhalte und Arbeitsunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Das Kopieren und Weiterleiten von Unterlagen oder Inhalten an Dritte ist nur mit vorheriger Einwilligung von wb zulässig. Die Lerninhalte sind nur zur eigenen Verwendung durch den Kunden bestimmt, weder die vollständigen Inhalte, noch deren Bestandteile dürfen an Dritte weitergegeben werden. Der Kunde ist nicht berechtigt, diese Inhalte zu vervielfältigen, zu übersetzen, zu bearbeiten, zu verbreiten, vorzuführen oder sie wirtschaftlich zu verwerten.

Gewährleistung

wb übernimmt keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit von Lerninhalten, sofern nicht eine Verantwortung aufgrund von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit gegeben ist.

Haftung für Links

Unsere Produkte (insbesondere Lerninhalte) enthalten Links zu externen Webseiten Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.



Inhalt

1	Loop & Do: Lernziele.....	4
2	Dynamisches Gleichgewicht	4
3	Das TZI Dreieck nach Ruth Cohn	4
4	Die TZI-Faktoren im Detail	4
5	Gleichgewichtung der Faktoren.....	5
6	Dynamische Balance	5
7	Beispiele für Dysbalance.....	5
8	Teamführung im Teamdreieck	5
9	Teamführung: Maßnahmen zu den Faktoren	6
10	Diagnose der eigenen Teamsituation.....	7



1 Loop & Do: Lernziele

- Du weißt, wie du dein Team mit Hilfe des TZI-Dreiecks in Balance hältst.

2 Dynamisches Gleichgewicht

Die Teamleitung hat grundsätzlich die Aufgabe, ihre Führungsfunktion so auszufüllen, dass die Mitarbeitenden ihre arbeitsbezogenen Potenziale optimal entfalten können.

Sind die Rahmenbedingungen dazu gegeben und gelingt dies der Führungskraft, dann wird die Gruppe zweifellos zum Team und optimale Leistungen werden die Folgen sein.

Was dabei angestrebt wird, ist ein dynamisches Gleichgewicht jener Faktoren, die eine Gruppe prägen.

Für diese Faktoren bietet die themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn die bereits als sog. **TZI-Dreieck** bekannt gewordene Methode.

In der TZI sind vier Faktoren beschrieben, die in einer Gruppe in einem dynamischen Gleichgewicht sein sollten.

Dieses dynamische Gleichgewicht ist die Voraussetzung für eine hohe Leistungsfähigkeit der Gruppe und die Arbeit daran ist ein fortwährender Prozess, wobei jeweils unterschiedliche Faktoren höhere Aufmerksamkeit verlangen, um die Balance zu erhalten.

3 Das TZI Dreieck nach Ruth Cohn

Jede Gruppeninteraktion enthält drei Faktoren.

Dieses Dreieck ist eingebettet in eine Kugel, in welcher sich die Gruppe trifft.

Die drei Faktoren treten in Beziehung zueinander und sollten sich in einer Balance befinden. Diese Balance ist allerdings nie vollkommen, sondern braucht dynamische Ausgeglichenheit.

4 Die TZI-Faktoren im Detail

ICH (das Teammitglied)	▪ Jedes Teammitglied bringt seine eigene Persönlichkeit ein. ▪ Hierzu zählen insbesondere Erfahrungen, Stimmungen, und Verhaltensweisen der einzelnen. ▪ Diese Faktoren können die Teamarbeit (das ES) entscheidend beeinflussen.
WIR (das Team)	▪ Das Wir bezeichnet die Beziehung der Gruppenmitglieder untereinander. ▪ Die Stimmungen und eventuell Spannungen untereinander sind das Thema der WIR-Ebene. ▪ Hier entstehen Sympathien oder Konflikte, welche die Teamarbeit beeinflussen können.
ES (die Aufgabe)	▪ Jedes Team hat in der Regel eine Aufgabe, an der es arbeitet. ▪ Es kann sich hierbei aber auch um ein Thema handeln, dass in einem Meeting diskutiert wird.



	▪ Hierzu zählen alle inhaltlichen Fragen, die Aufgabenverteilung, Organisation, Planung und Kontrolle. ▪ Das ES kann man auch als Sachebene bezeichnen.
GLOBE (das Umfeld)	▪ Das Umfeld besteht aus Zeit, Ort und deren historischen und sozialen Gegebenheiten.

5 Gleichgewichtung der Faktoren

Die vier Faktoren sind gleichgewichtig. Aus der Perspektive eines Teammitgliedes würde das bedeuten:

„ICH bin so wichtig wie du und wie WIR. WIR sind so wichtig wie das ES (unsere Aufgabe). Gleichzeitig sind wir beeinflusst und abhängig von dem UMFELD, das dieses System unserer Gruppe umgibt bzw. den Umfeldern, die jeden einzelnen von uns umgeben.“

6 Dynamische Balance

Je nach aktueller Situation erhalten die einzelnen Faktoren eine unterschiedliche Betonung in Intensität und Umfang.

Für eine zeitlich begrenzte Dauer ist es durchaus sinnvoll, solche Schwerpunkte zu bilden.

Das Prinzip der dynamischen Balance fordert, die jeweils anderen Ecken des Dreiecks einzubeziehen, sonst kann die Gruppe aus dem Gleichgewicht geraten, also in ihrer Arbeitsfähigkeit gestört werden.

7 Beispiele für Dysbalance

Die Qualität der Arbeitsergebnisse leidet bei einer dauerhaft einseitigen Betonung auf einen der Faktoren, etwa wenn die Einzelpersönlichkeiten völlig in der Gruppe untergehen oder wenn nur gearbeitet wird, ohne das Gruppenklima im Mindesten zu pflegen.

Beispiele:

- Die individuellen Bedürfnisse der Einzelnen werden zu stark bedient. Mögliche Folge: Das Wir-Gefühl geht verloren.
- Das Teamdenken und der Teamgeist werden überbetont. Mögliche Folge: Der Einzelne erlebt sich unter Druck und kann seine eigenen Qualitäten nicht entfalten.
- Die Arbeitserfüllung steht einzig im Vordergrund. Mögliche Folge: Die Beziehungen und damit das Teamerleben können sich nicht entwickeln.
- Die Rahmenbedingungen wechseln ständig: Mögliche Folge: Arbeitsaufgaben werden nicht vollendet und Erfolge vereitelt.

8 Teamführung im Teamdreieck

Wird das Zusammenspiel der drei Faktoren beachtet und auch angesprochen, ist das Team auf einem guten Weg erfolgreich zu sein.

Wichtig ist es, eine Balance zu finden.



Wird der Fokus zu sehr auf einen Faktor gerichtet, muss die Teamleitung bzw. das Team die anderen beiden wieder mit einbeziehen und eine aus dem Lot geratene Teambalance wieder herstellen.

9 Teamführung: Maßnahmen zu den Faktoren

ES	▪ Die Verteilung eindeutiger Verantwortlichkeiten erleichtert es, Gespräche zur Zielerreichung zu führen. Schon deshalb ist es von Vorteil, wenn geregelt ist, wer für was zuständig ist. ▪ Führe Besprechungen so, dass am Ende Ergebnisse festgehalten werden. ▪ Thematisiere Konflikte früh und gehe sie rasch und konstruktiv an. ▪ Sorge dafür, dass die einzelnen Personen entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt werden und die Qualifikation den Aufgaben angepasst werden. Nur so ist eine optimale Leistung zu erzielen.
ICH	▪ Bedenke, dass abweichende Meinungen das Spektrum der Ideen erhöhen. Ermutige, Dinge in Frage zu stellen. ▪ Die Förderung des Teamdenkens darf nicht blockieren, dass der Einzelne sich zu gegebener Zeit und aus gutem Grund entziehen kann und eigene Freiräume hat. ▪ Achte darauf, dass Personen nach ihrem Rollenprofil gefördert und gefordert werden. Löse dich vom Status der Person, wenn Erfahrung oder Ziel es erfordern.
WIR	▪ Stelle die Wichtigkeit des Teams und des gemeinsamen Handelns heraus. Etabliere den Gedanken, dass der Einzelne auch bei kurzfristigen Einschränkungen in seiner Gesamtbilanz unter dem Strich profitiert. ▪ Achte darauf, dass sich gemeinsame Rituale wie Formen der Belohnung, gemeinsame Aktionen oder Feiern zu besonderen Anlässen etablieren, in denen sich ein unverwechselbares Teamgefühl kultivieren kann. ▪ Sorge für ein Klima, in dem abweichende Gedanken erlaubt sind und Kritik sowie das Eingeständnis von Fehlern als Chance für Weiterentwicklung begriffen werden. ▪ Mache die Teammitglieder mit den Teamrollen und ihren spezifischen Stärken vertraut und bestärke den Gedanken der gegenseitigen Toleranz der Unterschiedlichkeit.
GLOBE	▪ Dein Team ist Teil des Unternehmens. Mach bekannt, welchen wichtigen Beitrag es leistet. ▪ Schaffe Kontakte innerhalb und außerhalb der Organisation, um zahlreiche Informationsquellen zu haben, aus denen du dein Team rechtzeitig und umfassend mit Informationen versorgen kannst. ▪ Stelle dich vor dein Team und Sorge durch die Darstellung der Leistungen nach außen und deine Bemühungen dafür, dass das Team alle erforderlichen Ressourcen erhält, um optimal arbeiten zu können.



10 Diagnose der eigenen Teamsituation

Wie weit ist dein Team in Balance?

Analysiere für dich deine eigene Teamsituation.

Im folgenden Fragebogen erhältst du die Möglichkeit zu erkennen, wie weit die Situation in deinem Team in Balance ist.

Die Auswertung ermöglicht dir eine präzise Antwort, ob und bei welchem Faktor du zielgerichtet aktiv werden kannst.

Gib bei den aufgeführten Aussagen jeweils den Grad deiner Zustimmung an.



An dieser Stelle findest du im Lernmodul einen Fragebogen!



Notizen: