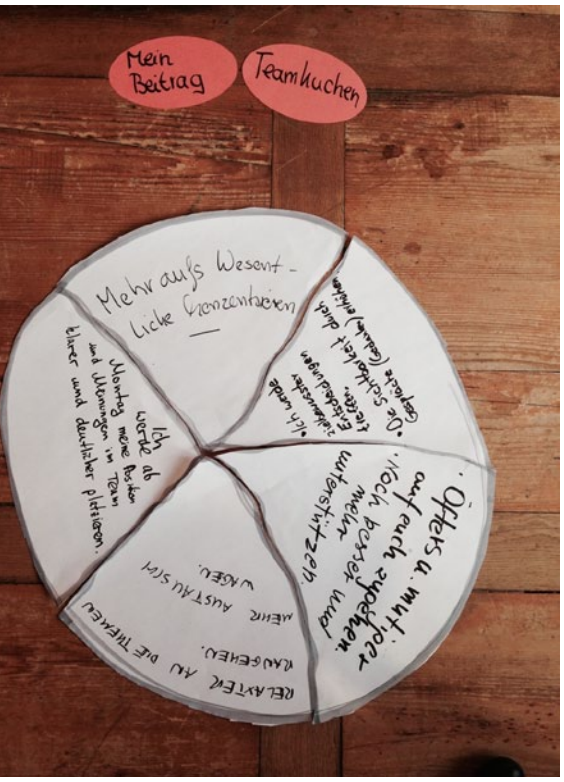
TOOL ZUR TEAMENTWICKLUNG

Zwei Mal SWOT fürs Team



Fotos: Thonet/Kamilli

Wer seine Stärken und Schwächen kennt, kann besser erkennen, wie er den Teamerfolg unterstützen kann – und besser entscheiden, was sein Beitrag zum Teamkuchen sein soll.

Mit der SWOT-Analyse lässt sich klassischerweise ein Bild von den Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens zeichnen. Das funktioniert auch für Teams, finden Claudia Thonet und Axel Kamilli. Die Trainer haben die Analyse so abgewandelt, dass sie im Teamtraining als Reflexionstool funktioniert.

Die SWOT-Analyse ist ein Klassiker des strategischen Managements (siehe Kasten S.12). Mit ein paar Anpassungen lässt sich das Instrument auch im Teamtraining einsetzen: Als „Team SWOT“ ist es geeignet für einen tieferen Einstieg in einen Teamprozess. Es hilft, über Stärken und Potenziale des Teams im Unternehmen oder am Markt zu reflektieren und die daraus resultierenden Chancen zu erarbeiten.

Die Übung ist für vier bis maximal 20 Teilnehmer geeignet und kann schon in einer fortgeschrittenen Forming-Phase der Teamentwicklung erfolgreich zum Einsatz kommen. Rund zwei bis drei Stunden sollten insgesamt dafür eingeplant werden.

Das Tool I: Team-SWOT

Zunächst erklärt der Moderator die SWOT-Analyse als gängiges betriebswirtschaftliches Verfahren der Unternehmensberatung (siehe Kasten). Er erklärt die Abkürzungen und definiert gemeinsam mit dem Team die vier Begriffe. Dann erläutert er: „Heute wird das Team dieses Verfahren in abgeänderter Form als komplexes Reflexionstool nutzen. Wir werden uns Gedanken über die Stärken, Schwächen, Gefahren und Chancen des gesamten Teams im Unternehmen beziehungsweise am Markt machen. Darauf aufbauend wird das Team angeleitet, ein Reframing, also ein Umdeuten der Schwächen und Risiken in Chancen und Möglichkeiten durchzuführen.“

Nach der gemeinsamen Definition der vier Felder der SWOT-Analyse am Flipchart teilt der Moderator das Team in Kleingruppen von vier bis fünf Teilnehmern auf. Jede Kleingruppe erarbeitet anhand der vorher erarbeiteten Definitionen innerhalb von 30 Minuten eine SWOT-Analyse für das Team.

Die Ergebnisse der Reflexion sammelt jede Kleingruppe auf farbigen Moderationskarten, wobei jedes der vier Felder eine eigene Farbe hat. Zurück im Plenum werden die Ergebnisse ergänzend

präsentiert. Das heißt, jede Gruppe pinnt nur die Karten (Ergebnisse/Bewertungen) an die Metawand, die von den vorherigen Gruppen noch nicht genannt wurden.

Danach leitet der Moderator eine strukturierte Ergebnisbetrachtung an und fragt zum Beispiel:

- Welche Stärken zeichnen das Team in seinem Umfeld aus?
- Worauf kann sich das Team immer verlassen?
- Was funktioniert besonders gut?
- Worauf sind alle stolz?

Vom Risiko zur Chance

Dann folgt das Reframing, um die Schwächen und Risiken umzudeuten und daraus resultierende Chancen zu erkennen. Dazu stellt der Moderator dem Team folgende Fragen:

- Welche Stärken helfen dem Team bei der Bewältigung der Gefahren?
- Welche Chancen resultieren aus den Schwächen?
- Was für ungenutzte Potenziale verbergen sich in den Schwächen?
- Welche Risiken sind Ziele, die gerade Kopfstand machen?
- Was sind die wichtigsten Entwicklungsfelder, die das Team aktiv optimieren möchte?

Der Trainer hält alle Antworten auf einen Metaplan fest. Aus den Antworten entstehen die potenziellen Handlungs- und Entwicklungsfelder des Teams. Diese werden in einem Aktionsplan festgehalten. Definiert wird:

- Was/Wie? Was ist zu tun? Wie sollte es geschehen?
- Wer/Wann? Wer ist verantwortlich? Wie ist der Zeitplan?

Tool II: Ein SWOT für jeden

Nach einer Pause kann der Moderator nun die Team-SWOT-Analyse vertiefen und das Feedback der Teammitglieder untereinander anleiten – als ergänzende Einzel-SWOTs sozusagen. Als „Stärken- und Chancen-Finder“ kann die Intervention aber auch unabhängig davon zu einem anderen Zeitpunkt in einem fortgeschrittenen Teamprozess (in der Norming- oder Performing-Phase) stattfinden.

Durch das Reflexionstool erhält jedes Teammitglied einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild zu Stärken, Chancen und Umsetzungsideen. Im Einzelnen ermöglicht es ...

- jedem Teilnehmer, seine eigenen Stärken und Schwächen zu reflektieren,
- durch die Fremdbilder sein Selbstbild zu erweitern,
- konkrete Tipps zu eigenen bisher ungenutzten Potenzialen zu erhalten und
- sich die Relevanz des eigenen Beitrags zum Ganzen zu vergegenwärtigen.

Zur Einführung des Tools erklärt der Trainer: „Das erfolgreiche Ganze entsteht aus dem Zusammenspiel aller einzelnen Elemente. Um das Team zu stärken werden wir in den nächsten 90 Minuten deshalb die Stärken und ungenutzten Potenziale jedes Einzelnen betrachten.“

Das Selbstbild zuerst

Nun teilt der Trainer jeweils drei bis vier Teammitglieder zu einer Gruppe ein, wobei er nach Möglichkeit eine andere Zusammensetzung als beim Team-SWOT wählt. Jede Gruppe bekommt den Auftrag, für jedes Teammitglied aus der Gruppe drei bis fünf Stärken und ein bis zwei bisher ungenutzte Potenziae/Chancen zu sammeln.

Dabei beginnt jede Kleingruppe mit den Selbstbildern: Jedes Teammitglied schätzt sich also zunächst selbst ein. Erst dann überlegt die Kleingruppe gemeinsam, und erstellt für jedes Teammitglied

Teams können die SWOT-Analyse als komplexes Reflexionstool nutzen.

Die SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse, die die Harvard Business School vor gut 50 Jahren entwickelt hat, formalisiert den Prozess der Strategieentwicklung. Sie ist mittlerweile eine der wichtigsten Methoden dafür und Grundlage insbesondere vieler Marketingstrategien.

Das Besondere an der Methode: Neben der Analyse von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses), die in herkömmlichen Tools häufig zu finden ist, bewertet sie zwei weitere wichtige Dimensionen: die Gefahren (Threats) und Chancen (Opportunities).

Hier werden zusätzlich also einerseits Hindernisse, Stolpersteine, negative externe Einflüsse etc. betrachtet und eingeschätzt. Ihnen werden andererseits auch die Chancen – also ungenutzte Potenziale, Entwicklungsfelder, günstige Gelegenheiten u.ä. –, die daraus resultieren, gegenübergestellt (siehe Bild oben).

– auch diejenigen außerhalb der Kleingruppe – ein Fremdbild. Dadurch entstehen so viele Fremdbilder zu jedem Teammitglied wie es Kleingruppen gibt.

Mit Wertschätzung und Feingefühl

Um eine wertschätzende Atmosphäre zu gewährleisten sollte der Trainer darauf achten, dass das Verhältnis von Stärken zu Potenzialen sehr positiv ist: Ideal wäre 5 zu 1, in der Praxis ist ein Verhältnis von drei Stärken zu einer Chance allerdings meist realisierbarer und auch ausreichend.

Wichtig bei der Anmoderation ist zudem, einige konkrete Beispiele für Stärken und ungenutzte Potenziale aus der täglichen Arbeit des Teams zu erläutern. Zum Beispiel die besondere Sorgfalt der Teamassistentin, die von allen hoch geschätzt wird – die aber vielleicht manchmal unangemessen viel Zeit kostet.

Dabei soll klar werden, dass es zwar stärkend ist, sich mit den eigenen Stärken zu beschäftigen. Dass es aber ein noch größeres Geschenk ist, auf wertschätzende Art auf ungenutzte Potenziale und Chancen aufmerksam gemacht zu werden, die andere an einem wahrnehmen. Der eigene blinde Fleck wird dadurch kleiner, die eigenen Möglichkeiten größer. Zur Erklärung kann hier der Moderator das Johari-Fenster nutzen.

Zu den ungenutzten Potenzialen, die hier identifiziert werden, sollen die Teams anschließend auch konkrete Umsetzungstipps oder Wünsche formulieren. Die Feedbacks werden entweder auf Metakarten visualisiert oder auf einem Blatt gesammelt. Erfahrungsgemäß ist es übersichtlicher, wenn der Moderator die Punkte, die von den Gruppen gesammelt wurden, jeweils selbst auf der Metawand zu jedem Teilnehmer einträgt. Insgesamt bekommen die Gruppen dafür je nach Teamgröße 40 bis 60 Minuten Zeit.

Der Teamkuchen

Im Plenum werden die Feedbacks nacheinander ausgetauscht. Dabei präsentiert jedes Teammitglied erst sein Selbstbild und das in der eigenen Kleingruppe entwickelte Fremdbild und erhält dann von den anderen Kleingruppen das Fremdbild dazu. Der Moderator trägt die Punkte entweder auf der Metawand ein, oder es werden Metaplankarten in die Felder gepinnt. Die Feedbacks werden nicht kommentiert. Es dürfen nur Verständnisfragen gestellt werden.

Nach einer Pause wird jeder Teilnehmer gebeten, sich aus den gehörten Feedbacks ein eigenes Fazit zu überlegen: Welche Wünsche möchte er wie genau umsetzen? Wie kann er seine Stärken noch besser einbringen und für alle nutzbar machen? Daraus destilliert jeder einen Beitrag, den er zum Erfolg des Teams in den nächsten sechs Wochen leisten will. Diesen schreibt jeder auf ein Stück des Teamkuchens – also ein Segment des Kreises, der in so viele Tortenstücke

aufgeteilt wird, wie es Teammitglieder gibt (siehe Bild S. 10).

Praxistipps

Der Moderator kann in der Kleingruppe ermutigen, erst einmal Schwächen und Kritikpunkte zu benennen. Über diesen Umweg werden daraus die ungenutzten Potenziale und Chancen formuliert.

Manchmal trauen sich die Kleingruppen nicht, Chancen und ungenutzte Potenziale zu benennen. Sie befürchten, dass dies der Betroffene als negative Kritik sieht und verletzt ist. Hier kann die Metapher des wahren Geschenks helfen.

Auch besteht die Gefahr, dass einzelne Teammitglieder das Tool nutzen, um Frust und Vorwürfe loszuwerden. Hier kann sich der Moderator der Spiegelgesetze bedienen, um ihnen zu verdeutlichen, dass sie eigene Themen auf ihr Gegenüber projizieren und so diese Projektion bewusst machen. Aus dem geäußerten Frust kann der Moderator dann ein Reframing anleiten, um den Frust in eine Chance beziehungsweise einen Wunsch an den anderen umzudeuten.

Ein weiteres Risiko: Beim Austausch der Selbst- und Fremdbilder neigen Teilnehmer manchmal zu Rechtfertigungen. Diese sollte der Moderator konsequent stoppen und auf die Regel „Kein Kommentar der Feedbacks!“ verweisen.

Claudia Thonet, Axel Kamilli ■

Die Autoren: Claudia Thonet ist selbstständige Trainerin. Ihr Schwerpunkt liegt auf Teamentwicklung und Training im Vertrieb. Die Diplom-Ingenieurin verfügt über zahlreiche Trainerausbildungen und ist als Executive-Coach, systemischer Coach und als NLP-Lehrtrainerin zertifiziert. Kontakt: www.claudiathonet.de.

Axel Kamilli ist Bereichsleiter bei der Sparda-Bank Baden-Württemberg eG, Stuttgart. Der Betriebswirt ist ausgebildeter Trainer und systemischer Coach und war lange leitender Personalentwickler eines Geldinstituts. Kontakt: Axel.Kamilli@sparda-bw.de

echt anders.

Ihre Spezialisten für lebendige Lernmethoden und -konzepte.

METALOG academy

Vom „Puh“ zum „Wow“ ...
Flipchart-Workshop
Visual Power
19.- 20.07.2016 Raum Hannover *)
05.- 06.12.2016 Raum Köln

Warum alleine grübeln?
Konzeptionelle Soforthilfe
Didaktik Coaching
Telefonisch oder vor Ort.

echt starten.

Ihr nächster Termin für noch mehr Leichtigkeit im Training...!

Vom Spiel(chen) zur Intervention...
Zusatz-Qualifizierung
ErfahrungsOrientiertes Lernen
(EOL-Trainer)
Startmodul 05. - 08.07.2016 Raum Köln *)
Startmodul 24. - 27.01.2017 Raum Hannover

*)...spontan Zeit im Kalender?

Vom Fachtrainer zum Facilitator.
Kompakt-Workshop
Multi-Level-Learning
02. - 04.08.2016 Raum Stuttgart *)
12. - 14.12.2016 Raum Köln

www.METALOGacademy.de

echt lernen.

Dieses Abo zahlt sich aus!

Mit einem **Klick** zum Abo:

www.trainingaktuell.de/abo

oder Tel.: 0228/9 77 91-23
E-Mail: abo@trainingaktuell.de

Sie erhalten 12 x jährlich **Training** *aktuell* ▪ eine Prämie gratis ▪
Lieferungen bequem frei Haus ▪ viele zusätzliche Services (s. unten)

Sonderpreis auf Fachbücher der Edition Training aktuell

10 €
pro Buch gespart

Sonderpreis auf **Neuerscheinungen** wie Trainer-Kit Reloaded oder Microtraining Sessions und viele mehr

Ladenpreis:	49,90 EUR
für Abonnenten:	39,90 EUR

Bis zu 50 Euro Rabatt bei den Petersberger Trainertagen

50 €
Rabatt

Preisbewusst netzwerken auf Deutschlands größtem Trainerkongress

regulärer Eintritt:	448 EUR
Sonderpreis:	398 EUR
Frühbucher:	***398 EUR***
Sonderpreis:	***348 EUR***

Im Abo enthalten: alle Honorar- und Marktstudien

99,50 €
gespart

Marktdaten und Verdienstmöglichkeiten kennen. Trendstudien als eBooks kostenfrei für Abonnenten

Wert:	jew. 99,50 EUR
für Abonnenten:	0 EUR

Premiumeintrag in der Expertendatenbank

Die **WeiterbildungsProfis**

149 € **Rabatt**

Eigenmarketing für WeiterbildungsProfis mit einem Eintrag ins Expertenverzeichnis www.weiterbildungsprofis.de

Premiumeintrag:	298 EUR/Jahr
für Abonnenten:	149 EUR/Jahr

Im Abo enthalten: Themendossiers für Trainer

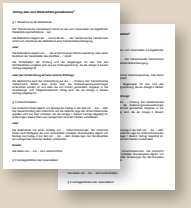
19,80 €
gespart

Praxishilfen zu Schwerpunktthemen z.B.: Online-Marketing

Ladenpreis:	19,80 EUR
für Abonnenten:	0 EUR

50 % Rabatt auf Trainings-Musterverträge

13 €
50% Rabatt



Musterverträge nutzen z.B.:
Coaching-Verträge – 4 Vorlagen

regulär:	26 EUR
Sonderpreis:	13 EUR