

Führungsaufgabe Te

Heide Völtz

Drei verschiedene Situationen, drei verschiedene Teams, der ganz normale berufliche Teamalltag in Deutschland.

Situation eins: Ich erhalte einen Anruf eines Bereichsleiters mit den besten Grüßen aus einem sonnigen Ort in Niedersachsen. In drei Monaten werde dort ein neues Haus eröffnet. Eine bisher im ambulanten Team tätige Leitung würde das stationäre Angebot führen, das Team vor Ort bestünde aus 20 neuen Kolleginnen und Kollegen, die

sich nicht kennen würden. Ob ich dort eine Teamentwicklung übernehmen könnte?

Situation zwei: Wieder klingelt das Telefon. Eine Bereichsleiterin schildert mir eine Situation in einem Haus, die ihr zunehmend Kopfzerbrechen bereiten würde – auch und gerade, da dem betreffenden Team bereits einige Unterstützungsangebote gemacht wurden. Die Versorgung der Bewohner sei top – so auch frisch bestätigt vom MDK – die Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen allerdings recht problematisch. Die Folge: hohe Fluktuation, eine zunehmende Frustration der verbleibenden Mitarbeitenden, unausgesprochene Konflikte, die sich durch fehlende Zusammenarbeit immer wieder bemerkbar machen. Eine von extern eingestellte Führungskraft sei vor Ort und bräuchte Unterstützung. Ob dort eine Teamentwicklung weiterhelfen könnte?

Situation drei: Ein langjähriger Kunde freut sich, dass eines seiner „störanfälligen“ Teams, das ihn lange Zeit in Teamgesprächen und Konfliktmoderation gebunden hat, Wege entwickelt, sich sowohl fachlich als auch persönlich in neuer Qualität miteinander auseinanderzusetzen. Zwar kracht es noch ab und an, aber die Kolleginnen und Kollegen könnten persönliche und sachliche Kritik zunehmend besser



amentwicklung

trennen. Um diesen Prozess zu verstärken, wünsche er für dieses Team eine Teamentwicklung, um die neuen Verhaltensweisen zu stabilisieren und die alten Muster endgültig abzulösen.

Sie kennen diese Situationen gut aus Ihrer Erfahrung als Führungskraft oder als ehemaliges Teammitglied? Wie sind Sie damit umgegangen bzw. gehen Sie damit um, und was haben Sie sich als Teammitglied gewünscht, wie Ihre Leitung handeln sollte?

Mehr zu diesen Phasen in der Teamentwicklung im Laufe des Textes und vorab einige Grundlagen.

Was ein Team ausmacht

Fragen Sie fünf Personen, was für Sie ein Team oder Teamarbeit ausmacht und Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit fünf verschiedene Antworten erhalten. Kaum ein Begriff im Unternehmen und bei Mitarbeitenden wird so vielfältig interpretiert und mit unreflektierten Wünschen nach einer leistungs- und zielorientierten bei gleichzeitiger die Individualität des Einzelnen wertschätzenden Arbeitskultur bedacht. Der systemische Organisationsberater Fritz Simon vergleicht Teams denn auch fröhlich mit einem Schweizer Taschenmesser, wobei das Taschenmesser vom Madon-



nenschnitzen über das Büchsenöffnen bis hin zum Fingernägelreinigen einsetzbar ist.

Also, bleiben wir an dieser Stelle kurz stehen und definieren den Begriff des Teams: Teams umfassen 3–12 Mitarbeitende, die mit gemeinsamer Zielsetzung und Verantwortung in einem bestimmten Arbeitsbereich anhand bestimmter, gemeinsam festgelegter Regeln arbeiten.

Teammitglieder sind wechselseitig abhängig von der Leistung der anderen Teammitglieder und beeinflussen ihre Ergebnisse durch ihre Interaktion untereinander. Ein Merkmal „echter“ Teamarbeit ist daher die zeitnahe Möglichkeit der direkten Kommunikation, bei mehr als 10–12 Mitarbeitende

wird diese Kommunikationsform erheblich erschwert.

Teammitglieder haben sowohl klar definierte Funktionen innerhalb des Teams, gleichzeitig haben Teams ihre eigene Identität innerhalb des Unternehmens.

Zur Teamentwicklung gehören alle Maßnahmen, die Teams dabei unterstützen, unternehmerische Ziele zu erreichen als auch die Zusammenarbeit im Team zu verbessern bzw. zu erhalten und zu pflegen. Und es braucht in der Teamentwicklung Ihre Führung, indem Sie als Führungskraft Voraussetzungen dafür schaffen, dass Mit-

arbeitende gemeinsam Strukturen zielorientierter Zusammenarbeit schaffen und ausbauen können.

Teamentwicklung braucht Ihre Führung

Zu den Zielen einer Teamentwicklung gehören:

- die Gesamtleistung des Teams zu optimieren
- die Erreichung von Teamzielen und unternehmerischen Zielen zu unterstützen
- die Identifikation der Teammitglieder mit „ihrem“ Team zu erhöhen
- Werte und Regeln der Zusammenarbeit im Team zu klären
- Formen der Konfliktbearbeitung weiterzuentwickeln
- ein gesundes Arbeitsklima herzustellen

Der Nutzen von Teamarbeit

In erster Linie birgt Teamarbeit einen hohen Nutzen für die beteiligten Teammitglieder. Mitarbeitende, die sich dafür entscheiden im Team zu arbeiten – mit allen dazugehörigen Chancen und Risiken – entwickeln ein fachlich höheres Niveau und zeigen einen gesunden Umgang mit Konflikten und

Auseinandersetzung. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass funktionierende Teamarbeit förderlich ist für die Qualität und Effizienz der erreichten Teamleistungen sowie für die Identifikation mit dem Arbeitgeber.

Teambasierte Arbeitsstrukturen unterstützen Unternehmen wiederum dabei, ihre Ziele und Strategien leichter umzusetzen und Informationen über Teamstrukturen effizienter zu kommunizieren. Teams können auf Veränderungen und Neuerungen schneller reagieren als „lose Arbeitsgruppen“. Funktionierende Teams gehen kreativ und konstruktiv mit Problemlagen um, da in ihnen die Kompetenzen Einzelner gebündelt und vervielfacht werden können. Weiterhin bilden Teams einen Wissenspool für das Unternehmen. Wechseln einzelne Personen aus einem Team, bleibt deren Wissen und Handlungsweisen zumindest in Teilen durch das vorhandene Team erhalten.

Funktionierende Teams entlasten zudem Führungskräfte, indem sie klar beschriebene Verantwortungsbereiche übernehmen und diese umsetzen. Auf diese Weise entwickeln sich Teams in ihrer Kommunikations- und Konfliktkultur weiter und können auch Konflikten mit der Teamleitung souveräner begegnen.

Teams sind mehr als eine Organisationsform, sie brauchen den richtigen Mix an unternehmensbezogenen Aufgaben, um sich weiterzuentwickeln ebenso wie ein angemessenes Maß an Führung und interner Reflektion.

Praxistipps und Fragen zur Selbstreflexion

- Wenn Sie Ihre Teams betrachten: sind dies Teams im Sinne der obigen Definition oder Vorformen?

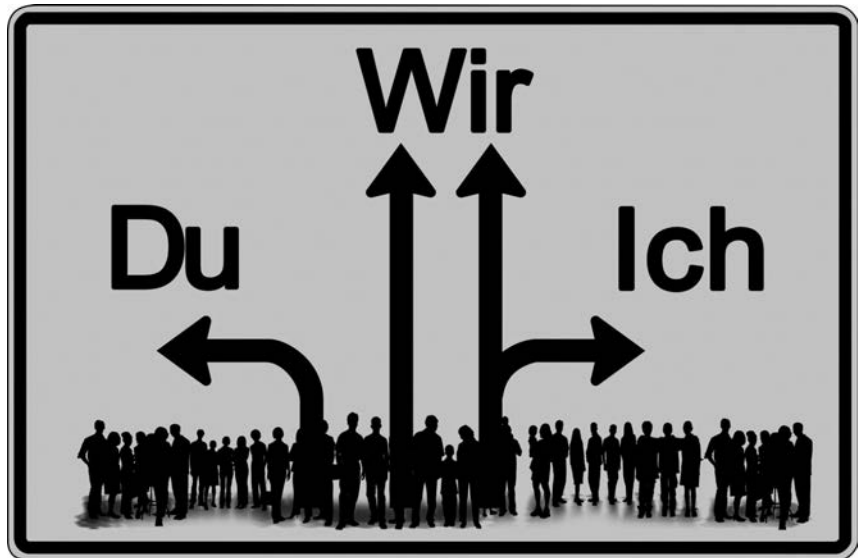
- Welchen Wert und welche Bedeutung hat die Teamarbeit in Ihrem Haus und für Sie als Führungskraft?
- Erleben Sie die jetzige Arbeitsweise Ihrer Teams als zielführend oder wären bei verstärkter Teamarbeit bessere Ergebnisse zu erzielen?
- Ist die Teamgröße für Ihre Mitarbeitenden und deren Aufgabenbereich angemessen? Ist das Team zu groß oder zu klein?
- Wie klar treffen Ihre Teams Absprachen und wissen um ihre gemeinsamen Aufgaben als Team und die individuellen Aufgaben im Laufe des Tages?
- Wie identifiziert erleben Sie die Mitarbeitenden mit ihrem Team?
- Wie gehen die Teams mit Konflikten um? Wie würden Sie ihre Konfliktkultur beschreiben?

Phasen der Teamentwicklung

Teams durchlaufen entsprechend der Forschung nach Tuckman verschiedene Teamentwicklungsphasen, die der Klärung der Rollen und Funktionen, der Entscheidungswege im Team, der Zusammenarbeit mit der Leitung sowie dem gefühlten Platz und „Stellenwert“ im Unternehmen dienen.

Die Frage nach dem Bedarf oder konkreten Massnahmen von Teamentwicklung wird dort relevant,

- wo im Rahmen der Entwicklung neuer Angebote sich Teams komplett neu finden und den roten Faden der gemeinsamen Zusammenarbeit legen
- wo einzelne oder mehrere Mitarbeitende das Team verlassen
- wo sich der Arbeitsbereich verändert oder aber die Ziele des Unternehmens wie bei Unternehmensbeitritten oder -zukäufen



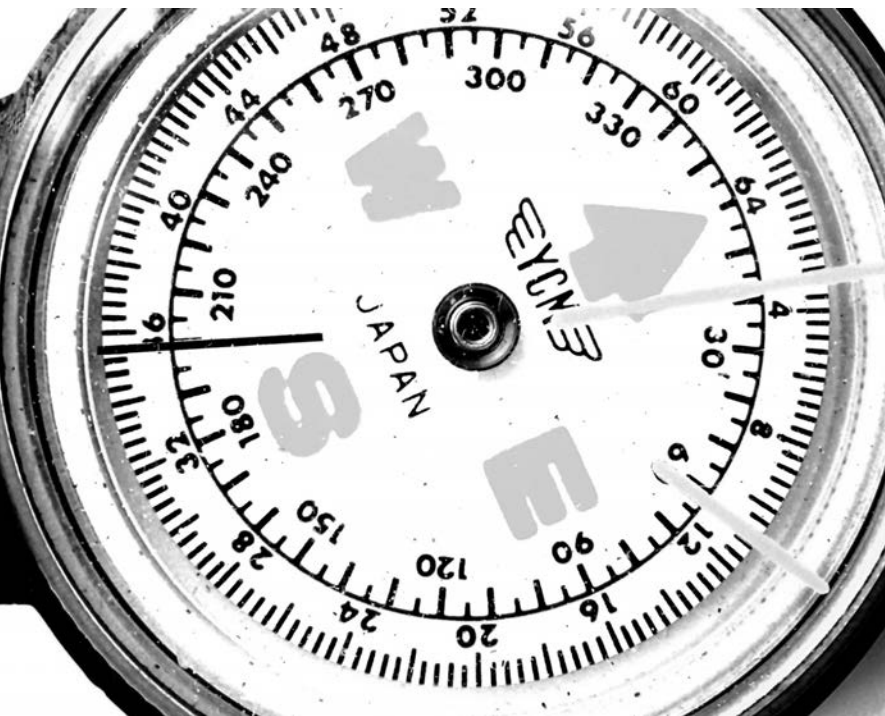
- wo eine Teamleitung das Team verlässt und eine neue Leitung die Führung übernimmt
- wo Konflikte die Zusammenarbeit erschweren

Teams durchlaufen diese Phasen unterschiedlich schnell und souverän, vorausschauend und vorsichtig, mutig und fehlerfreundlich. Eine einmal abgeschlossene Phase kann auch durch kleine Veränderungen im Team noch einmal durchlaufen werden. Diese Phasen werden dann schneller bearbeitet, dennoch sorgt jede Veränderung erst einmal für Verunsicherung und Instabilität.

Veränderungen sorgen für Verunsicherung

Die Orientierungsphase in Teams: Annäherung und Anpassung

Erinnern Sie sich an Ihr erstes Team? Erinnern Sie sich vielleicht sogar an den ersten Tag in Ihrem Team? Welche Fragen, Erwar-



tungen, Wünsche oder Befürchtungen an das Team oder das, was das Team (unausgesprochen) von Ihnen erwarten könnte, gingen durch Ihren Kopf?

Wo ist vorne? Neue Teams aufbauen und führen

Wo immer Teams neu zusammengestellt oder eine größere Anzahl von neuen Mitarbeitenden für ein bestehendes Team gewonnen werden, beginnen die Teammitglieder die Orientierungsphase zu durchlaufen, die sowohl Einfluss auf die Beziehungen der Teammitglieder untereinander und zur Leitung nehmen als auch die Leistungsentwicklung bei den konkret zu bearbeitenden Aufgaben betrifft.

Die Orientierungsphase ist durch ein hohes Maß an Unsicherheit der Teammitglieder gekennzeichnet. Alles ist neu: bei aller Vorfreude auf den neuen Job, die neu-

en Kollegen, das neue Aufgabengebiet, die neuen Klienten etc. schwingt immer auch die Unsicherheit über die eigene Rolle im Team mit. Entsprechend vorsichtig gehen neue Teammitglieder miteinander um; der Kontakt ist höflich, freundlich und eher abwartend. Unterschiedliche Ansichten und Verhaltensweisen werden ignoriert und nicht thematisiert, offene Auseinandersetzungen haben noch keinen Platz. Vielmehr werden Gemeinsamkeiten und das Gefühl der Gleichrangigkeit im Team betont. Das Verhalten zur Leitung ist durch Anpassung gekennzeichnet sowie dem Wunsch nach Sicherheit und klarer Orientierung.

Der Reifegrad in der konkreten Umsetzung alltäglicher Aufgaben und Abläufe von Teams in der Orientierungsphase ist noch gering. Einerseits sind diese Phasen durch ein hohes Maß an Einsatz und Energie gekennzeichnet, problematische Situationen werden pragmatisch und kreativ gelöst. Andererseits ist das Team mit seiner Orientierung in der Zusammenarbeit, die Frage, wer welchen Platz und welche Funktion im Team hat, beschäftigt. Teams in der Orientierungsphase arbeiten häufig noch sehr improvisiert und unstrukturiert. Die Aufgabenfelder untereinander sind noch nicht klar abgestimmt, gemeinsame Ziele noch nicht erarbeitet, Arbeitspakete und -maßnahmen nicht standardisiert. Häufig erleben Teams sich in diesen Phasen als äußerst produktiv, gleichzeitig fehlt ihnen das „gemeinsame Gedächtnis“, so dass bestimmte Arbeitsabläufe anfänglich häufig neu und wenig effizient aufgelegt werden.

Ach ja, erinnern Sie sich an den anfänglich geschilderten Anruf aus Niedersachsen, wo ein Team neu gebildet wurde? In

Praxistipps und Fragen zur Selbstreflexion

- Wenn ein neues Team zusammengestellt wird: Was wissen Sie über die Vorerfahrungen in der Teamarbeit der neuen Teammitglieder? Welche „guten“ Erfahrungen werden mitgebracht, wo verändert sich jemand genau aus dem Grund, dass die Zusammenarbeit im vorherigen Team nicht zielführend war? Vorerfahrungen prägen die neue Teamarbeit mit, bitte prüfen Sie daher, wie neue Teammitglieder dem neuen Team gegenüberstehen, welche Erwartungen, Befürchtungen, Erfolgsgeschichten etc. bestehen.
- Bitte prüfen Sie auch in Ihrer Planung, welche Kompetenzen ein Team für eine gute Zusammenarbeit benötigt. Neben der fachlichen Qualifikation einer Person ist es für eine gute Teamentwicklung der Mix der sozialen und kommunikativen Kompetenzen. Welche neuen Teammitglieder sollen aus Ihrer Sicht Kompetenzen wie Kreativität, Umsetzungsstärke, Mut, Humor, Konfrontationsfähigkeit etc. mitbringen?
- In der Orientierungsphase benötigen Teams eine klare Führung, die den Rahmen absteckt, in dem das Team sich bewegen und entwickeln kann, aber ebenso für die Kommunikation und Einhaltung der im Unternehmen und Team geltenden Regeln sorgt. Gerade in der Orientierungsphase ist ein „mehr“ an Führung erforderlich, um den Teammitgliedern das nötige Maß an Unterstützung anzubieten.
- Erklären Sie dem Team die Aufgabengebiete an und arbeiten Sie mit dem Team an Identitätstiftendem.
- Entscheiden Sie mit dem Verlauf der Orientierungsphase, ob ein Team Teamentwicklung benötigt. Eine Teamentwicklung kann immer dann hilfreich sein, wenn die Vorerfahrungen der neuen Teammitglieder aus vorherigen Teams kritisch waren, wenn schnell Konflikte zwischen Teammitgliedern auftreten und nicht bearbeitet werden, wenn eine Übertragung beginnender Konflikte auf Klienten stattfindet oder aber sich das Gefühl einschleicht, dass trotz Absprachen in Arbeitsabläufen etc. keine Stringenz im Teamhandeln erkennbar wird.
- Lassen Sie sich regelmäßig Feedback von den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geben, wie sie ihr neues Unternehmen, das neue Team, die Zusammenarbeit miteinander und die Zusammenarbeit mit Ihnen als Leitung erleben. Prüfen Sie in den Gesprächen, wie klar die Ausrichtung des Unternehmens, wie klar die Ziele erlebt werden und steuern Sie bei Bedarf zeitnah nach.

diesem Team gab es die großartige Chance, von Beginn an neben der Aufgabeklä- rung an der konkreten Zusammenarbeit in den alltäglichen Abläufen zu arbeiten. Und genau so haben wir es gemacht: nach der Auftragsklärung mit der Teamleitung gab es mehrere Teamentwicklungsworkshops, die sich mit der Frage nach den Regeln der Zusammenarbeit, den völlig unterschiedlichen Teamerfahrungen in den bisherigen beruflichen Zusammenhängen auseinan- dersetzen sowie die Erwartungen an die Zusammenarbeit mit der Teamleitung und der Teamleitung mit dem Team klärten. Erste, sich anbahnende Konflikte wurden zeitnah bearbeitet, am Ende der Teament- wicklung hatte sich ein Team gefunden, das mit den Gemeinsamkeiten und Diffe- renzen untereinander gut umgehen konn- te und wo jedes Teammitglied seinen Platz gefunden hatte.

Die Phase von Konflikten und Auseinandersetzung

Mit zunehmender Zusammenarbeit und dem Erleben der Erwartungen und Verhal- tensweisen der anderen Teammitglieder erle-

Mal laut, mal leise: Konflikte im Team

ben Mitarbeitende trotz anfänglich hoher Iden- tifikation mit „ihrem“ Team die Unterschied- lichkeit ihrer Wertvor- stellungen, Verhaltensweisen und individu- ellen Schwerpunktsetzung in der täglichen Arbeit. Gilt für die meisten Teammitglieder ein miteinander abgestimmter Ablauf in der Arbeit, hält dies andere im Team nicht davon ab, eigene Schwerpunkte zu setzen und die Dinge anders handzuhaben.

Teammitglieder stoßen in dieser Phase auf Schwierigkeiten im Umgang miteinander,

nach der anfänglichen Anpassung tre- ten jetzt offene oder verdeckte Konflikte zutage. Diese sind durch die hohe anfäng- liche Identifikation der Teammitglieder durch die Konfrontation eben der Person gekennzeichnet und nicht so sehr durch die Konfrontation in der Sache.

Wo Konflikte offen in Form von Mei- nungsverschiedenheiten in der Sache aus- getragen werden, wie z. B. Arbeitsabläufe besser gestaltet werden, wie Einschät- zungen zum Verhalten von Klienten unter- schiedlich bewertet werden können, entwi- ckelt sich ein Team weiter. Laufen Konflikte versteckter ab wie in verbalen Angriffen, langatmigen Wortgefechten um unwich- tige Details, mangelnder Kooperation und Unterstützung untereinander, dem beharr- lichen Schweigen in Dienstbesprechungen und der anschließenden Flucht in Pausen, die in dann in sich rege austauschenden Subteams verlaufen, geht es weniger um die Auseinandersetzung in der Sache als vielmehr um eine Person und deren Posi- tion. Dann kann Unterstützung hilfreich sein, um die verschiedenen Positionen ken- nenzulernen, miteinander abzugleichen und zu Vereinbarungen zu kommen, wie unterschiedliche Auffassungen zielführend gelöst werden.

Wie sieht der Reifegrad der Leistungsent- wicklung in Teams in diesen Phasen aus? Eine Ursache für auftretende Konflikte kann die verstärkte Arbeit an effizienteren Aufbau- und Ablaufstrukturen sein, an deren Struktur und Verbindlichkeit sich die Geister eines Teams scheiden. Mit zuneh- mender Zusammenarbeit und Überblick über die zu bewältigenden Arbeiten wer- den Zuständig- und Verantwortlichkeiten festgelegt und nach Standardisierungs-

Praxistipps und Fragen zur Selbstreflexion

- Keine Weiterentwicklung von Teams ohne Konflikte und Konfrontation. Also bitte keine Angst vor Konflikten und „ungemütlichen“ Dienstbesprechungen und Momenten in der Zusammenarbeit.
- Benennen Sie Konflikte und enttabuisieren Sie sie. Betrachten Sie Konflikte als normal und geben Sie dem Team die Sicherheit, dass Konflikte nicht nur auftreten dürfen, sondern geradezu müssen, wo Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortungsvoll miteinander umgehen.
- Unterstützen Sie Teammitglieder dabei, eine Streitkultur zu entwickeln. Akzeptieren Sie es, dass Lösungen und Entwicklungen in dieser Phase manchmal ein bisschen mehr Zeit benötigen. Akzeptieren Sie bitte keinen zu schnellen Konsens, der nur oberflächlich den Konflikt deckelt. Menschen, Teams und Unternehmen entwickeln sich eben nicht an Gemeinsamkeiten, sondern an Unterschieden und Konflikten.
- Gehen Sie offen mit Konfliktsituationen um, zeigen Sie aber auch auf, wo Grenzen liegen. Schlagen Sie die „Einladung“ aus, sich für die eine oder für andere Mitarbeitergruppe in Konflikten zu positionieren, nutzen Sie stattdessen die Rolle des Mediators, der Mediatorin. Schaffen Sie Perspektiven und Zuversicht, dass auch Konfliktsituationen ihren Anfang und ihr Ende haben.
- Prüfen Sie, wie viele Personen der Konflikt betrifft und halten Sie das weitere Team arbeitsfähig. Unterstützen Sie das Team darin, dass es die Teamentwicklungsphasen mit den dazugehörigen Indikatoren kennt und damit der Notwendigkeit von Konflikten und Auseinandersetzung souveräner begegnen kann.
- Verstärken Sie Ihre Arbeit mit Feedback. Geben Sie dem Gesamtteam und den einzelnen Teammitgliedern Rückmeldung, was hilfreich ist und was Sie sich anders wünschen. Unterstützen Sie Ihr Team dabei, sich untereinander Rückmeldung zu geben über das, was als hilfreiche Verhaltensweisen erlebt wird und wo Veränderungsbedarf besteht.
- Treffen Sie mit Ihrem Team gemeinsame Vereinbarungen, wie mit zukünftigen Konflikten umgegangen werden soll. Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest und sorgen Sie für deren Einhaltung.
- Führen Sie das Team „eng“ durch die Phase von Konfrontation und Konflikten. Sorgen Sie auch für den Abschluss dieser Phase. Bleiben Teams in dieser Phase stecken, ist keine Weiterentwicklung möglich. Wird diese Phase gut begleitet und geführt, ist sie eine Grundlage für die Weiterentwicklung auf persönlicher, fachlicher und struktureller Ebene.

möglichkeiten gesucht. Die Teammitglieder entwickeln Möglichkeiten, die Arbeit effizient zu gestalten und in der Zusammenarbeit klarere Kriterien für Entscheidungsprozesse zu finden.

Und noch ein Tipp aus der Praxis bezogen auf das zweite oben beschriebene Team, das trotz guter Arbeitsergebnisse in der Phase der Konflikte und persönlichen Konfrontation verharrte. Im Unternehmen hatte sich leise Ratlosigkeit und Resignation eingeschlichen, warum es in diesem Team so „zur Sache gehen musste“. Geht es allerdings nicht zur Sache, bleiben manche Konflikte unerkannt, denn Konflikte signalisieren in erster Linie, dass unterschiedliche Bedarfe und Einschätzungen im Team zu einer Situation vorhanden sind.

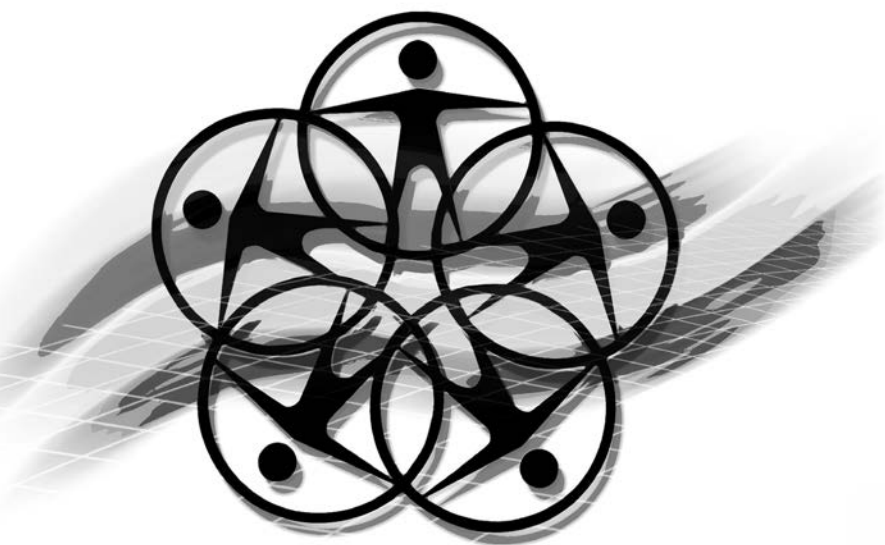
Der erste Schritt bestand darin, die neue Teamleitung durch Coaching und Trainings-on-the-job zu unterstützen, ihren Umgang mit der Dynamik und den Hauptakteuren in diesem Konflikt zu reflektieren. Das

Coaching half zudem dabei, die Ziele der Leitung im Rahmen dieser Konfliktklärung zu konkretisieren und ihre Rolle zu klären. Also: erst einmal volle Unterstützung für die Leitung!

In einem zweiten Schritt haben wir eine Prozessbegleitung für das Team aufgelegt, um die bestehenden Konflikte zu benennen, zu bearbeiten und neue Regeln des Umgangs miteinander zu vereinbaren. Hilfreich waren dabei die Arbeit an dem Ziel, was nach dieser Phase anders sein soll, um der gefühlten Perspektivlosigkeit – „es verändert sich ja doch nichts“ – eine Alternative anzubieten, die aber auch konkretes Handeln aller Beteiligten benötigte. Zudem hilft der Faktor Zeit, also eine klare Begrenzung der Workshops dabei, auf das Wesentliche zu fokussieren und die Arbeit an neuen Perspektiven und dem zukünftigen Handeln auszurichten.

Die Phase von Geschlossenheit und Abgrenzung

Keine Sorge, auch die Phase der Konfrontation und Konflikte geht vorbei. Und es lohnt sich, durch diese Phase zu gehen, da nur durch die Bearbeitung unterschiedlicher Verhaltensweisen der Teammitglieder gekoppelt mit der Entwicklung effizienter Arbeitsstrukturen der Übergang in die Teamphase von Geschlossenheit und Abgrenzung gelingen kann. Was diese Phase kennzeichnet, ist eine spürbare Weiterentwicklung der Kompetenzen, mit Konflikten und Unterschiedlichkeiten im Team umgehen zu können sowie eine aufgabenbezogene Leistungssteigerung. Entscheidungsprozesse im Team verlaufen zügiger, die Teammitglieder kennen ihre Rollen und



Praxistipps und Fragen zur Selbstreflexion

- In dieser Phasen können Sie das Team aus der „engen“ Führung der vorherigen Phase zunehmend entlassen und den Teammitgliedern sukzessive Entscheidungsbefugnisse mit den dazugehörigen Ressourcen im Rahmen eines partizipativen und integrativen Führungsstils übergeben.
- Unterstützen Sie das Team darin, Impulse von anderen Teams im Unternehmen und von außen wahrzunehmen. Geben Sie dem Team weiterhin die nötige Zeit für die interne Beziehungspflege, stören Sie aber freundlich und beharrlich an den Stellen, wo sich das Team zu stark abschottet. Dies kann insbesondere durch die interne Vernetzung mit anderen Teams und teamübergreifende Aufgaben im Unternehmen geschehen.
- Begleiten Sie das Team durch das Feedback, damit blinde Flecken bearbeitet und neue Perspektiven geschaffen werden.
- Bereiten Sie die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam mit dem Team vor. Entwickeln Sie Standards für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und holen Sie sich regelmäßig Feedback von neuen Mitarbeitenden ein.
- Nutzen Sie die regelmäßigen Dienstbesprechungen und Teamtage, um die Kultur des Teams in der Zusammenarbeit zu würdigen und zu stabilisieren und gleichzeitig mit den Stärken der Einzelnen im Team zu arbeiten.

Verantwortlichkeiten und nehmen diese wahr.

Es entsteht ein hohes Maß an Identifikation mit dem Team und eine Abgrenzung gegenüber anderen Teams im Unternehmen. In dieser Phase ist die Fluktuation gering. Unzufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Team bereits in der Orientierungsphase oder spätestens in der Phase der Konfrontation und Konflikte verlassen. In der Phase der Abgrenzung und Geschlossenheit treten dafür andere Schwierigkeiten auf, denn neu hinzukommende Teammitglieder benötigen mehr

Zeit, in das Team integriert zu werden. Mit den Mitarbeitenden, die das „Team der ersten Stunde“ verlassen, entsteht das Gefühl von Verlust und Trauer.

Die Arbeitsstrukturen in dieser Phase sind durch Differenzierung gekennzeichnet. Die Maximierung der Effizienz tritt in den

Hintergrund, Vorrang haben Fragen nach Identität und Positionierung des Teams im Unternehmen: mit welchem Ziel tun wir die Dinge, die wir tun? Welche Ziele wollen

Welche Ziele wollen wir als Team in Zukunft erreichen?

wir in Zukunft erreichen? Wie verändern sich die Bedarfe der Klienten? Wie wollen wir uns in fachlichen Inhalten positionieren?

Auch hier ein kleiner Blick zurück an den Anfang des Textes und das dort geschilderte dritte Team, das nach zahlreichen Konflikten neue Strukturen in der Zusammenarbeit entwickelte und diese in der Organisationsphase stabilisieren sollte. Wie haben wir es dort gemacht? In diesem Team haben wir an zwei Schwerpunkten gearbeitet. Zum einen haben wir die Erfolgskriterien erarbeitet, die es dem Team ermöglicht hat, die Phase der Konflikte und Konfrontation zu beenden und in die Organisationsphase überzuleiten. Die Benennung dieser Kriterien unterstützt da-

Erfolge feiern!

bei, diese Strategie in ähnlichen Situationen wieder zu nutzen und damit eine verbindliche Grundlage zu schaffen. Und da es sich um Erfolgskriterien handelt, hat das Team den Erfolg auch entsprechend gefeiert.

Der zweite Schritt lag in einem Workshop, in dem das Team die zukünftigen Ziele seines Aufgabengebiets, die benötigten fachlichen Anforderungen und die Stabilisierung ihrer veränderten Zusammenarbeit erarbeitete und entsprechende Maßnahmen daraus ableitete. Durch diesen Schritt entstand eine neue Identität und Verantwortlichkeit im Team, die auch von anderen Teams und Mitarbeitenden im Unternehmen wahrgenommen und zurückgemeldet wurde. Ein Coaching für die Führungskraft zur Reflektion Ihres Führungsstils zur Stabilisierung des Teams, den möglichen Chancen und Risiken, die darin lagen, rundeten den Prozess ab.

Die Phase der Unabhängigkeit und Offenheit

In dieser Phase ist die wechselseitige Kommunikation zwischen allen Teammitgliedern möglich und selbstverständlich. Offenes Feedback, das Wissen um die eigenen Stärken und die der anderen Teammitglieder ist bekannt und wird zielorientiert genutzt. Die Teammitglieder kennen ihren Beitrag und den der anderen für ihr Team. Das Team arbeitet selbstorganisiert und ist in der Lage, sich anhand der Anforderungen und Potentiale zu strukturieren.

Anders als in der vorherigen Phase sorgt das „Selbst-Bewusstsein“ dieser Teams nicht mehr für eine enge Geschlossenheit, sondern für ein hohes Maß an Offenheit anderen Teams und Organisationseinheiten gegenüber sowie eine gute Vernetzung.

In dieser Phase erreichen Teams einen Reifegrad, der eine hohe Aufgabenorientierung ermöglicht. Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig, zeigen einen hohen persönlichen Einsatz und fühlen sich sowohl für die Aufgaben als auch ihre Kolleginnen und Kollegen verantwortlich. Weitere Indikatoren für diese Teams sind eine hohe Informationsdichte und -offenheit sowie eine klare strategische Positionierung, über die sich die Teammitglieder definieren. Schwierige Aufgaben und Herausforderungen setzen solche Teams nicht so schnell unter Druck, sondern werden als willkommene Abwechslung betrachtet, um sich weiterzuentwickeln.

Teamentwicklung mit externer Unterstützung

Die Begleitung und Unterstützung von Teams in den unterschiedlichen Phasen ist in erster Linie Führungsaufgabe. Dazu

Praxistipps und Fragen zur Selbstreflexion

- Teams in dieser Phase benötigen interessante und herausfordernde Aufgaben und Ihre Begleitung um zukünftige Aufgabenfelder und Kompetenzerweiterungen zu ermöglichen.
- Prüfen Sie, wie sich ein Team in dieser Phase auch personell erweitern kann. Welche weiteren Mitarbeiter könnten von diesem Team profitieren? Von welchen potentiellen Mitarbeitern könnte das Team in dieser Phase partizipieren? Welche Kompetenzen kann das bestehende Team stabilisieren und weiterentwickeln?
- Nutzen Sie Mitarbeitergespräche, um Veränderungswünsche von Teammitgliedern zu erkunden und perspektivische Veränderungen im Team zu reflektieren.
- Nutzen Sie die Kompetenzen des Teams auch hausübergreifend zur kollegialen Unterstützung, kollegialen Beratung, Mentoring, Senior Coaching o. ä., um die Kompetenzen unternehmensweit zu nutzen.
- Auch ein Team mit einem hohen Reifegrad entwickelt manchmal das Gefühl der „Langeweile“. Auch wenn die Aufgabendichte hoch ist, ist relativ gut voraussagbar, wie das Team damit umgehen wird. Prüfen Sie gemeinsam mit dem Team, was das Team wach hält und neue Perspektiven schafft.
- Klären Sie regelmäßig mit dem Team, wie diese Phase stabilisiert werden kann, was das Team an konkreten Aufgaben, Handlungsspielräumen, Entscheidungsbefugnissen und Ihrer Führung benötigt.

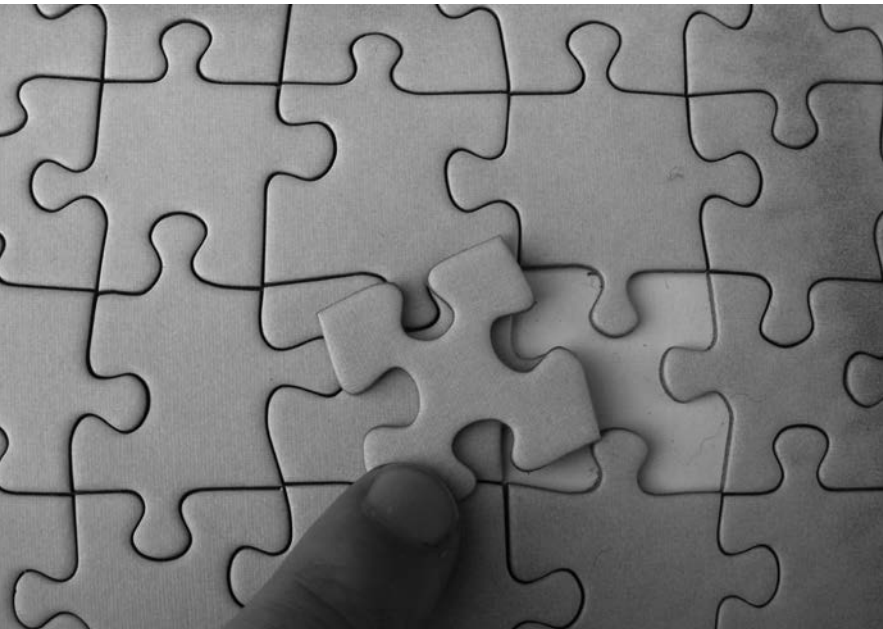
braucht es neben dem Wissen um die verschiedenen Phasen der Teamentwicklung und deren Notwendigkeit auch das aktive Steuern in den jeweiligen Phasen.

Dennoch ist es sinnvoll und hilfreich, in bestimmten Situationen externe Beratung und Unterstützung zu nutzen, um wie in den oben geschilderten Teamsituationen unterschiedliche Phasen klären, zu beenden oder aber positive Entwicklungen zu stabilisieren.

In begleiteten Teamentwicklungsprozessen rücken nach der Auftragsklärung weitere Fragen in den Vordergrund, die

wie eine dritte Ebene die oben vorgestellten Phasen der Teamentwicklung einerseits und den damit verbundenen Reifegrad von Teams in der Aufgabenbewältigung andererseits ergänzt. Zudem ist das Modell hilfreich für die Differenzierung der einzelnen Teamentwicklungsphasen und gibt Hinweise auf Stärken und Verbesserungsbedarfe eines Teams.

Das GRPI-Modell (Goals, Roles, Process, Interpersonal Relationship) legt den Fokus auf die vier Schwerpunkte erfolgreicher Teamarbeit im Sinne von Zielerreichung, Verantwortlichkeiten, Kommunikations-



wegen und Werten und Umgangsregeln in einem Team:

- **Ziele im Team:** Sind die Ziele im Team klar benannt, bekannt und akzeptiert? Hat das Team das Gefühl, diese Ziele erreichen zu können? Fühlen die Mitarbeiter sich unterfordert oder überfordert?

Sind die Ziele attraktiv für die Mitarbeiter? Hat das Team die nötigen Ressourcen zur Zielerreichung? Ist das Team an der Zielformu-

lierung beteiligt? Gibt es andere, „geheime“ Ziele, die das Team verfolgt? Etc.

- **Rollen und Verantwortlichkeiten:** Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten den Zielen im Team entsprechend benannt, bekannt und akzeptiert? Sind die Teammitglieder neben ihrer Fachlichkeit auch entsprechend ihrer sozialen Kompetenzen eingesetzt? Gibt es „Gerangel“ um bestimmte Positionen im Team? Sind andere Verantwortlichkeiten nicht

besetzt? Wie wird mit unbeliebten Aufgaben umgegangen? Wie werden neue Teammitglieder integriert? Wie werden ausscheidende Teammitglieder verabschiedet? Wie sieht der Kontakt zur Teamleitung aus? Wie wird die Leitung definiert, als zum Team gehörig oder außenstehend? Etc.

- **Arbeitsabläufe und Kommunikation:** Wie klar sind aus den Zielen und den Verantwortlichkeiten entwickelte Arbeitsabläufen benannt, bekannt und akzeptiert? Welche Arbeitsabläufe sind stabil und erfolgreich, welche zeigen sich als störanfällig? Wie effizient sind die Arbeitsabläufe strukturiert? Stimmt die Mischung aus Standardisierung und Ausprobieren im Weiterentwickeln? Wie offen fließen Informationen? Wie sind Dienstbesprechungen strukturiert, welche Themen dominieren, welche fallen hinten runter? Wie effizient ist die Informationsweitergabe? Wie gut fühlen sich die Teammitglieder informiert? Etc.
- **Werte und Regeln des Umgangs im Team:** Wie ist die Atmosphäre im Team? Wie respektvoll, offen, konfrontativ geht das Team miteinander um? Welche Werte sind in der Zusammenarbeit wichtig? Wie wird dafür gesorgt, dass diese Werte umgesetzt und in der täglichen Arbeit erlebbar werden? Was sind Tabus im Team? Was sind die im besten Sinne typischen Merkmale des Teams? Etc.

Diese vier Schwerpunkte benennen die Kriterien erfolgreicher Teamarbeit. Gleichzeitig sind die ein Kompass für Führung und Unternehmenskultur. Denn wo z. B. Ziele im Unternehmen nicht klar formuliert oder aber Unternehmensleitlinien in Führung

Ein Kompass für Führung und Unternehmenskultur

und Zusammenarbeit nicht vorhanden sind, hat dies eine unmittelbare Auswirkung auf die Zusammenarbeit in Teams. Damit können nicht gut zusammenarbeitende Teams auch ein Indikator für Unklarheiten und Differenzen in einem Unternehmen sein. Dann besteht Handlungsbedarf auf mehreren Ebenen, aus denen sich unterschiedlichste kurz- und mittelfristige Maßnahmen mit unterschiedlichen Zielgruppen aus dem Unternehmen ergeben können. Nutzen Sie dafür ggf. externe Beratung.

Schnittstellen zur Personalentwicklung

Zu guter Letzt einen kurzen Blick in die benachbarte Personalentwicklung, die in Teamentwicklungsprozessen ebenso hilfreich unterstützen und intervenieren kann auf der Ebene

- der Führungskräfteentwicklung, um Handlungssicherheit herzustellen, wie Führungskräfte Teams in ihren unterschiedlichen Phasen begleiten können, wie neben der Fachlichkeit weitere Kompetenzen in Teams berücksichtigt werden, wie die Integration von neuen Mitarbeitern gestaltet sein sollte und wie

die Aufgabendichte und -herausforderungen Teamentwicklungsprozesse unterstützen oder bremsen können

- der Mitarbeiterentwicklung in Teams. Nicht jeder Mitarbeiter ist von Haus aus ein Teamplayer, nicht jedem Team gelingt es, bestimmte Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter zu integrieren. Hier können gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen helfen, damit Mitarbeiter ihre Qualifikation an bestehenden oder zukünftige Anforderungen anpassen, die Handlungssicherheit des Einzelnen im Team erhöht wird, Kommunikation- und Konfliktfähigkeit gesteigert wird.

Wo steht Ihr Team? Welche Phase haben Sie wiedererkannt, welche Verhaltensweisen Ihres Teams kennen Sie nur allzu gut, was schätzen Sie an Ihren Teams besonders? Was können Sie als Führungskraft tun, damit sich die Teamarbeit in Ihrem Verantwortungsbereich noch besser entwickelt? Wie immer Ihre derzeitigen Baustellen und Erfolgsgeschichten aussehen, nutzen Sie die Vielfalt Ihrer Teams, um sich als Führungskraft und mit Ihren Teams weiterzuentwickeln.



Dr. Heide Völtz

Studium Pädagogik, Germanistik und Anglistik. Freiberufliche Systemische Beraterin, Coach und Trainerin mit den Schwerpunkten Entwicklung und Umsetzung von Personalentwicklungskonzepten, Begleitung von Veränderungsprozessen, Coaching von Führungskräften, Großgruppenmoderationen, Weiterbildung in systemischer Beratung mit Kopf, Hand und Herz. Sattelfest in Theorie und Praxis nach 10-jähriger Tätigkeit

als Personalentwicklerin und Bereichsleiterin in einem großen Hamburger Sozialunternehmen.