

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 53, Oktober 2007

Thema:

TEAMARBEIT UND TEAMENTWICKLUNG

INHALT:

- Teamentwicklung als Führungsaufgabe
- Checkliste: Zentrale Aspekte der Teamarbeit
- Checkliste: Spielregeln für ein Team
- Checkliste: Positiver und effizienter Arbeitsstil im Team
- Kolumne: Am erweiterten Horizont
- Zu guter Letzt...

Teamentwicklung als Führungsaufgabe

Ein neues Bild von Führung?

Die traditionellen Vorstellungen von Führung sind im Wandel begriffen: Das Bild des patriarchalischen Autokraten, der Teamzusammenkünfte als "Befehlsausgabe" versteht, verblasst ebenso wie das des einsamen Schachspielers, der abgekoppelt vom alltäglichen Kontakt zu seinen Mitarbeitern einsame Entscheidungen trifft und Kommunikation bestenfalls in Einzelgesprächen im Chefzimmer stattfinden lässt.

Das Bild des "neuen" Vorgesetzten ist demgegenüber durch Kommunikations- und Kooperationsbefähigung gekennzeichnet. Eine ausgeprägte Sozialkompetenz der Vorgesetzten wird als herausragende Managementqualität der Zukunft in vielen Unternehmen bestätigt. Dieser positive Prozess ist jedoch noch nicht allorts im Gange, so dass es immer wieder zum Verlust sicher geglaubter Marktpositionen aufgrund von sozial-kommunikativer Führungsdefizite kommt.

Als eine Schlüsselqualifikation der Zukunft wird die Teambefähigung genannt, hier verstanden als die Fähigkeit, Teamarbeit anzuregen, zielorientiert zu steuern und zur Motivation der Teammitglieder zu nutzen. So bekommt das Spektrum der Führungsaufgaben für den modernen Vorgesetzten deutlich gruppenbezogene Akzente.

Das Führen von Teams bedeutet demnach,

- sich als Entwickler und Moderator des eigenen Teams zu verstehen.
- über die dafür nötigen sozialen/kommunikativen Kompetenzen zu verfügen (oder sich darum aktiv zu bemühen).
- Transparenz und Partizipation bezüglich der gemeinsam betreffenden Angelegenheiten zu ermöglichen.
- sein Rollenverständnis sichtbar zu machen und darüber meta-kommunikative Auseinandersetzung zuzulassen.
- sich nicht hinter der Rolle zu verbergen, sondern persönlich greifbar zu bleiben.
- nicht nur Einfühlungsvermögen und Verständnis zu zeigen, sondern durch Gradlinigkeit und Klarheit auch als durchsetzungsstarker Typ in Erscheinung zu treten.
- nicht die "klassischen Aufgaben" des Vorgesetzten (z.B. Planen, Strukturieren, Koordinieren, Delegieren etc.) zu vernachlässigen.

Warum Team-Arbeit?

Teamarbeit hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Der "Einzelkämpfer" ist auf dem Rückzug. Führungskräfte verbringen etwa 10 bis 60 Prozent ihrer Arbeitszeit (durchschnittlich 30%) in Teams. Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig: Exponentielles Wachstum des Wissens, zunehmende Spezialisierung, Komplexität und Dynamik, verschärfter Wettbewerb, rapider technologischer Wandel und der strukturelle Wandel von der Industrie- zu einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft.



Bei der Gestaltung von Teams lassen sich folgende Vorteile erreichen:

- Kommunikationsbeziehungen werden zeitlich und räumlich "kurzgeschlossen".
- die Nähe der beteiligten Personen ermöglicht eine direkte Nutzung von "Vor-Ort"-Informationen und Expertenwissen.
- der gemeinsame Willensbildungs-Prozess fördert die Akzeptanz von Entscheidungen und die Qualität der Ausführung.
- Partizipations-Erwartungen können befriedigt werden, wodurch sich die Arbeitszufriedenheit erhöht.
- lange, hierarchische Entscheidungswege lassen sich deutlich verkürzen.

Teamarbeit ist kein Allheilmittel. Es wird immer Bereiche im Unternehmen geben, in denen Teamarbeit nicht angebracht ist. Hier dominiert die individuelle Arbeitsleistung des Einzelnen, zwar möglicherweise im kollegialen Verband erbracht, aber in ihrer Qualität eindeutig geprägt durch die Anstrengung, die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Motivation einer jeweils einzelnen Person (z.B. Fahrbereitschaft, Zentrales Schreibbüro, Empfang u.a.m.).

Die meisten Arbeitsbereiche im Unternehmen sind jedoch anders charakterisiert: Ergebnisse entstehen erst durch das Zusammenwirken der Arbeitsleistungen mehrerer Beteiligter. In dem Maße, in dem hochkomplexe Anforderungen ein immer raffinierteres Zusammenspiel hochklassiger Einzelbeiträge erforderlich machen, wird die qualifizierte Gemeinschaftsleistung unverzichtbar für den unternehmerischen Erfolg. Nur wenn es gelingt, die Qualität individueller Potenziale auf einer höheren Ebene zu bündeln und in einem koordinierten Wechselspiel wirksam werden zu lassen, ist in vielen Bereichen das erfolgreiche Erreichen angestrebter Ziele überhaupt erst möglich (z.B. Forschung/Entwicklung, Datenverarbeitung, Projektarbeit).

Was ist ein Team?

Team und Teamarbeit sind häufig verwendete Begriffe. Oft wird bereits eine bloße Gruppierung von Individuen als "Team" bezeichnet (z.B. das Lehrerkollegium einer Schule), gebräuchlich ist auch die Benutzung des Begriffs "Teamarbeit" zur Kennzeichnung von unter zeit- und raumgleichen Rahmenbedingungen ablaufender Arbeit mehrerer Personen (z.B. Kundenbetreuung im Schalterraum einer Bankfiliale).

Um tatsächlich von einem "Team" sprechen zu können, müssen demgegenüber einige Mindestanforderungen gegeben sein, die in folgender Definition zum Ausdruck kommen:

Bei einem Team handelt es sich um...

- eine geleitete Gruppe von aktiven Menschen,
- die sich einer gemeinsamen Zielsetzung verpflichtet sehen und zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe zusammenarbeiten,
- wobei die Gemeinschaftsleistung von höherer Qualität ist, als dies durch bloße Addition der Einzelbeiträge möglich wäre,
- und bei der die Mitglieder infolge eines nach und nach entwickelten Zusammengehörigkeits-Gefühls das Gesamtinteresse höher gewichten als ihre jeweiligen Einzelinteressen ("Teamgeist").



Hochleistungsfähige Teams sind darüber hinaus noch dadurch gekennzeichnet, dass die Zusammenarbeit weitgehend harmonisch verläuft und die beteiligten Teammitglieder unabhängig vom Grad der Arbeitsbelastung Freude an der Arbeit haben.

Was ist Team-Entwicklung?

Teamentwicklung ist in erster Linie ein Veränderungs- und Wachstums-Prozess: eine Gruppe von Individuen, zusammengeführt oder zusammengefügt mit der Orientierung auf ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Aufgabe, erfährt eine Veränderung in ihrem Selbstverständnis und in ihrem über-individuellen Leistungsverhalten.

Anfänglich oft nur ein äußerlicher Zusammenschluss ohne feste Identität und ohne Bündelung vorhandener Kräfte und Ressourcen, "wächst" eine Gruppe (förderliche Rahmenbedingungen und geeignete Entwicklungsimpulse vorausgesetzt) im Verlauf einer bestimmten Entwicklungszeit erst zu einem leistungsstarken Team heran.

Dieser Entwicklungsprozess erfolgt nicht von selbst. Er benötigt Zeit, Energie, Verantwortlichkeit und immer wieder gezielte Maßnahmen zur Festigung des erreichten Entwicklungsstandes bzw. zur Stimulierung des weiteren Entwicklungs-Fortschrittes.

Erfolgreiche Teamleiter tragen dieser Tatsache Rechnung, indem sie den Aufbau und die Pflege entwicklungsfördernder Bedingungen zu ihrer vorrangigen Aufgabe machen. Sie konzentrieren sich dabei mehr auf die Steuerung des Teamentwicklungsprozesses als auf die Arbeitsinhalte im engeren Sinne. Ein solches Selbstverständnis fällt vielen Vorgesetzten schwer, weil sie ein Abrücken von der inhaltlich/fachlichen Steuerung der Gruppenarbeit als unvereinbar mit ihrer Ergebnisverantwortlichkeit erachten. Und doch liegt in der Verlagerung der Aktivitäten des Vorgesetzten - weg vom Fachlichen hin zum Moderierenden - ein Schlüssel erfolgreicher Gruppenführung. Denn nur so gelingt es, angesichts hoher Komplexitäts- und Vernetzungs-Raten wirkungsvolle Synergien zu entwickeln und dabei zugleich die Motivation der Teammitglieder auf einem hohen Niveau zu halten.



Checkliste: Zentrale Aspekte der Teamarbeit

- Ziele/Zweck des Teams:**
Was wollen wir erreichen? Wer unterstützt/blockiert uns? Haben wir abgestimmte Ziele? Tragen alle diese Ziele?
- Teamleitung/Moderation:**
Balance Aufgaben-/Personen-Orientierung? Sind die Rollen klar? Balance aller Aspekte? Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Struktur des Teams:**
Nutzen wir unsere Experten? Werden wir nach Qualifikation eingesetzt? Lerne ich etwas?
- Teamaufgaben:**
Sind die Aufgaben klar? Klare Aufgabenteilungen? Delegation? Weiß immer jeder, was "ansteht"?
- Innere Arbeitstechnik:**
Grundlage: Beziehungen o.k.? Setzen wir die richtigen Prioritäten? Gute Arbeitstechnik (Agenda, Visualisierung, Vorbereitung)? Wird die Zeit sinnvoll genutzt?
- Teambeziehungen:**
Motivierende Atmosphäre? Umgang mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten? Positives Fehlerverständnis? Anregend, Leistungs- und lösungsorientiert? Offenheit? "Echtheit"? Umgehen mit der Konkurrenz? Rivalität?
- Belohnungs-Systeme:**
Was wird belohnt? Findet die Arbeit/Leistung im Team Anerkennung (innen, außen)?
- Team-Grenze:**
Wer gehört (warum) zum Team? Wie offen sind wir nach außen? Wie grenzen wir uns ab?
- Umwelt:**
Was hat unsere Arbeit mit dem Rest der Welt zu tun? Wie grenzen wir uns ab?
- Selbstreflexion:**
Wer ist unser Kunde? Woran messen wir unseren Erfolg? Messen wir überhaupt? Haben wir gute Informationen? Stimmen die Ausgangsbedingungen? Ist das Team noch sinnvoll (Organisationsveränderungen, etc.)?
- Externe Reflexion:**
Ist das Team noch sinnvoll? Ziel und Zweck noch da? Ist das Team noch leistungsfähig? Woran wird der Erfolg gemessen? Wird überhaupt gemessen?



Checkliste: Spielregeln für ein Team

Diese Checkliste beinhaltet Spielregeln, die dem Team helfen, effizient zu arbeiten.

-] Jeder erkennt den Anderen als gleichwertigen Partner an.
-] Rollen (z.B. Moderation, Dokumentation, Sprecher) werden ständig gewechselt.
-] Meinungen sollen ständig herausgefordert und geäußert werden - Schweigen bedeutet nicht Zustimmung!
-] Zuhören ist genauso wichtig wie Reden.
-] Konflikte nicht verschleiern, sondern aufdecken und diskutieren. Wir achten darauf, dass aus Konflikten Gewinner-Gewinner-Lösungen resultieren.
-] Meinungsverschiedenheiten sollen als Informationsquelle und nicht als Störfaktor betrachtet werden.
-] Innerhalb des Teams soll kritisiert, aber nicht getadelt werden.
-] Es gibt keine Meinung oder Erfahrung, die nicht in Frage gestellt werden dürfte.
-] Lernbedarf muss jederzeit deutlich gemacht werden.
-] Informationsgefälle ist abzubauen, Wissen ständig mitzuteilen (z.B. kurze, tägliche Teamkonferenzen).
-] Alle Unterlagen stehen Jedem jederzeit zur Verfügung (offene Ablage).
-] Entscheidungen sollen nicht durch Mehrheitsbeschluss, sondern mit weitestgehender Einstimmigkeit erzielt werden.
-] Keiner führt eine neue Aktivität aus, die nicht vorher gemeinsam beschlossen wurde (Vorgehensplan - Tätigkeitskatalog).
-] Die Aktivitäten jedes Einzelnen müssen ständig Allen bekannt sein (offener Terminkalender).
-] Entscheidungen, Diskussions- und Arbeitsergebnisse sind laufend festzuhalten und durch Darstellungen sichtbar zu machen.
-] Neue Aspekte und Zielabweichungen sind sofort mitzuteilen und zu klären.
-] Die Einhaltung der Spielregeln ist ständig zu beobachten - die Spielregeln sind, wenn nötig, neu zu diskutieren.



Checkliste:

Positiver und effizienter Arbeitsstil im Team

Die folgenden Punkte geben eine Orientierung, auf welche Aspekte geachtet werden kann, wenn ein Team einen positiven und effizienten Arbeitsstil pflegt. Die Checkliste soll situativ angewendet werden, d.h. achten Sie darauf, was in diesem Team zurzeit besonders im Vordergrund steht oder welche Rahmenbedingungen augenblicklich bedeutsam sind.

- | **Eigenverantwortung übernehmen für den Teamverlauf.** Jeder ist für sich und das Team sowie das Ergebnis mitverantwortlich und hat Einfluss auf den Balanceprozess zu nehmen. Ist das nicht möglich, muss es einen konstruktiv Klärungsprozess geben.
- | **Lösungsorientiert und konstruktiv miteinander umgehen.** Statt Vergangenheitsbewältigung und Überproblematierung überlegen, was wie gehen kann. Vorschläge machen.
- | **Verständlich und konkret sprechen.** Beachtung einer einfachen anschaulichen Sprache: gut gegliedert, gedanklich folgerichtig sowie angemessen kurz und prägnant.
- | **Zum Punkt kommen und das Arbeitsziel im Auge behalten.** Durch zielgerichtetes 'finales' Denken helfen, dass Ergebnisse, Aussagen und Meinungen genannt werden und Vorgeschichten, Begründungen etc. nur dann gegeben werden, wenn sie gefragt sind.
- | **Direkt und offen sprechen (und sich nicht hinter Fragen verstecken).** In einem gut funktionierenden Team kann die eigene Meinung offen gesagt werden, ohne dass vorher mit Fragen 'getestet' wird, wie die Anderen darüber denken. Taktieren im Team gefährdet den freien offenen Meinungs austausch.
- | **Die eigene Meinung klar als solche zeigen (nicht hinter "wir" oder "man" verstecken).** Die eigene Meinung auch als eigene Meinung im Team äußern ohne sich hinter Verallgemeinerungen oder "Killerphrasen" zu verstecken ("Wir wissen ja alle,....-Stil"). Hier können und müssen die anderen Teammitglieder und der Moderator eingreifen.
- | **Störungen, Blockierung, abweichende Meinungen im Teamprozess offen ansprechen (Kommunikationsklärung und Prozessanalyse).** Störungen, die das Team oder einzelne an einer sinnvollen effizienteren Mitarbeit hindert, müssen konstruktiv und lösungsorientiert angesprochen werden. Dabei muss sich jeder überlegen, ob er die Störung selbst beheben kann. Häufig scheitern Teams an diesem Punkt, weil die Einzelnen nicht genügend Mut haben bzw. die Klärung nicht konstruktiv verläuft.
- | **Rückmeldungen geben und Rückmeldungen annehmen.** "Kein Lernen ohne Rückmeldung". Einfühlsam, präzise, hilfreich und offen muss der Teamprozess durch alle gesteuert werden. Wer Rückmeldung erhält, sollte sich die hilfreich gemeinten, positiven Anteile herausarbeiten statt z.B. sofort abzulenken.
- | **Flexibel, lernfähig und konfliktfähig bleiben.** In jedem "lebendigen" und kreativen Teamprozess kommt es zu Konfliktsituationen. Nur wenn die einzelnen Mitglieder flexibel, selbstkritisch, lernfähig und zu Verhaltensänderungen bereit sind, können solche Situationen positiv bewältigt werden. Die "Reife" eines Teams zeigt sich an der Fähigkeit, den Bestand des Teams zu erhalten und zu sichern.
- | **Alle sollen sich äußern können: Aber es kann nur einer zur Zeit reden.** Der Moderator und die Teammitglieder sollten auf eine gleiche Gewichtung der Redezeit und eines fairen Umgangsstils achten, so dass nicht derjenige am meisten das Wort hat, der am schnellsten dazwischen geht, oder wenn mehrere gleichzeitig reden, am längsten bzw. lautstärksten durchhält. Diese Regel ist zwar trivial; häufig lässt sich aber eine Menge über die Teamstruktur allein an der Häufigkeit und Dauer der einzelnen Redebeiträge der Teammitglieder messen.



Kolumne: Am erweiterten Horizont

Die Zukunft der Selbstständigkeit

Das Schwerpunktthema der Septemбераusgabe des Wirtschaftsmagazins **brand eins** heißt Selbstständigkeit, doch diesmal war es ein scheinbarer Nebenschauplatz, der meine Finger dazu animierte, die Tastatur zu beleben: „Aufschwung durch Ableben“ heißt der Artikel provokant.

Die amerikanische Serie SIX FEET UNDER habe die Bestatter zur Kultbranche gemacht, heißt es in der Ankündigung. Nun sollte man dazu sagen, dass „sechs Fuß unter“ die Eingrabbtiefe des Sarges auf amerikanischem Boden beschreibt. „Gestorben wird immer“ ist der Untertitel dieser anspruchsvollen Serie, die ich schon seit geraumer Zeit als echter Bewunderer mit allen 5 Staffeln in meiner DVD-Sammlung als mein Eigen bezeichnen kann. Und das nicht aus verdeckter Morbidität, sondern mit der Einsicht, dass der Tod ein unausweichliches, systemimmanentes Element des Lebens ist - ohne Tod kein Mensch. Und um menschliche Gefühle der Hinterbliebenen geht es in dieser Serie. So unterschiedlich die Menschen - so unterschiedlich die Trauer.

Aus diesem Bedürfnis nach individueller Abschiednahme ohne das Atem raubende Regelkorsett auf deutschen Friedhöfen, floriert das innovative deutsche Bestattersegment. Die Zeit scheint günstig, um das Tabu des Trauerns unter dem spießbürgerlichen Deckmantel der Pietät aufzubrechen. „Der Tod ist nicht schön“, heißt es in dem Artikel. Und drei Zeilen weiter stellt ein Bestatter die Frage: „Wo hören die Kosten der Bestattung auf - beim Bestatter oder zehn Jahre später beim Psychologen?“ Es gehe um Milliardenersparungen im Gesundheitssystem - ja, und es geht um Individualität.

Wo wir dann doch wieder beim Schwerpunktthema von **brand eins** gelandet wären, denn wie kann sich Individualität besser ausleben, als in Selbstständigkeit? Diese Eigenschaft ganzheitlich gedacht bedeutet Selbstständigkeit im Denken, ob nun im Gehirn eines Angestellten oder Unternehmers. Beide werden sterben. Und wenn sie Glück haben in ihrem Leben, dann werden beide auch irgendwann trauern. Als Beweis dafür, dass sie ihr Leben nicht allein verbringen mussten, ohne inneren Bezug - ohne Nahrung für unser soziales Organ, unser Gehirn. Dieser zum größten Teil unbewusste Klumpen aus Hochleistungszellen, braucht die Gemeinschaft, um sich zu entfalten, um den Organismus und die Persönlichkeit zu entwickeln. Nur durch Austausch und Kooperation entsteht Wachstum - Kampf und Verdrängungswettbewerb sind biologisch nur die zweite Wahl - zu riskant und zu energieaufwändig wenn es um Leben und Tod geht. Austausch und Kooperation sind im Trauerfall jedoch nicht mehr möglich - zumindest nicht mit dem Verstorbenen. Dafür umso wichtiger für die Hinterbliebenen.



Wenn die Verfechter der wirtschaftlichen Selbstständigkeit davon berichten, dass zu diesem Thema bei den Deutschen mehrheitlich der ängstliche Glaubenssatz: „Angst vor dem Scheitern“ vorherrsche, ist dies auch ein Trauerfall - ein geistiger. Doch gerade in der Trauer geht es um die Akzeptanz der Finsternis im Angesicht des Silberstreifens am Horizont. Da erklärt ein Mittvierziger als angeheendes Mitglied einer Rockertruppe, zu seiner Ambition: „Motorradfahren immer allein - das ist doch nichts!“ und die konzentrierte Leiterin eines Hospizes betont, dass es um „gut Sterben können“ geht. Dem Sterbenden das Sterben nach seinen individuellen Wünschen erlauben, es einfach machen, aber ihn dabei nicht allein lassen.

Hier schließt sich der Kreis, denn genauso möchten wir doch auch schon als Lebende mit Zukunft behandelt werden. Lasst uns kooperieren, lasst es uns gegenseitig einfach machen, damit unser Gehirn sich entfalten kann, unsere Selbstständigkeit die Denktabus durchbrechen kann und wir uns dann, wenn unsere Zeit gekommen ist, auf den Tod freuen können. Schön wird er sicherlich nicht sein, aber vielleicht gut.

Machen Sie das Beste daraus

Ihr Torsten Rückert



Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema Teamspirit...

Dilbert



etwa:

<p>„Senden Sie die Gehaltstabelle an die Personalabteilung.“</p>	<p>„Lassen Sie niemanden sonst die Liste sehen. Diese Art Information trägt den Samen der Unzufriedenheit in sich.“</p>	<p>„Wir würden massive Loyalitätsprobleme bekommen, Kämpfe, Vandalismus, vielleicht sogar Aufstände.“</p>
--	---	---

Herausgeber: V.I.E.L.[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückertl GbR
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

