



Teamentwicklung

Modegag oder echte Führungsaufgabe?

Die Notwendigkeit der Entwicklung eines Arbeitsteams in Richtung Hochleistungsteam wird heute vielfach unterschätzt. Sowohl von den ergriffenen Maßnahmen wie auch von den angestrebten Zielen. Reicht ein Wochenende im Hochseilgarten oder ein Outdoor-Spaziergang in den Alpen, um aus Einzelkämpfern eine motivierte Mannschaft zu formen? Oder kritisch gefragt: Brauchen wir so viele Teams? Ist es nicht ausreichend, wenn jeder Einzelne seine Ziele erreicht? Was ändert sich an der Leistungserbringung durch die Verbesserung der Teambildungen?

DAS TEAM ALS „SCHMIERMITTEL“ DER ORGANISATION

In vielen Unternehmen werden heute die Prozesse nicht mehr nach den Funktionen, sondern nach den Kundenprozessen ausgerichtet. Das führt zu Matrixorganisationen mit neuen, bisher nicht geübten Anforderungen: Die Führungskräfte müssen lernen, ihre Ziele ohne formale Anweisungskompetenz zu erreichen. Und die Mitarbeiter sollten eine hohe Fähigkeit zur Kooperation entwickeln. Sonst funktionieren diese modernen Organisationsformen nur sehr

unzureichend. Es gibt viel zu viele Reibungspunkte. Kooperation lernen die Menschen erst einmal in den eigenen Arbeitsteams.

Zu lernen, nicht alles alleine zu machen, sondern Querverbindungen zu beachten, andere an der richtigen Stelle einzubeziehen und Aufgaben aufzuteilen, um so gemeinsam Ziele zu erreichen. Die Fähigkeit zur Kooperation wird in Zukunft eine der wichtigsten Fähigkeiten sein. Wenn es in großen Projekten funktionieren soll, muss es erst in kleinen geübt und beherrscht werden.



Foto: iStock/violetkaipa

DER KLEINSTE NENNER FÜR EIN ZIELBILD IST DAS TEAM

In schnell sich verändernden Märkten sind die Fragen der strategischen Positionierung und die Fähigkeit, die Menschen dafür zu gewinnen, entscheidend. Die (latenten) Kundenbedürfnisse zu erkennen, hinter den Vorhang zu schauen, dafür Lösungen zu formulieren, die mitunter ein komplettes Umdenken erfordern, ist der gemeinsame Nenner für jedes Team. Selbst für Bereiche, in denen die einzelnen Mitarbeiter arbeitsmäßig wenig aufeinander angewiesen sind. Diese Prozesse sollten nicht durch zu viel inneren Widerstand zu sehr verzögert werden.

DAS TEAM IST DIE BASISSTATION FÜR ENERGIE UND KRAFT

Aus der Expeditionsforschung wissen wir: der erfolgsentscheidende Faktor für die Zielerreichung (oder das Überleben)

ist die Kraft, die aus einem funktionierenden Team kommt. Menschen sind Herdentiere. Sie suchen Beziehung und Interaktion mit anderen Menschen, aus der Gemeinschaft ziehen sie Energie. Gerade in schwierigen Situationen, wenn Menschen dazu neigen zu verkramphen, ist das funktionierende Team ein extremer Stabilisator gegen die aufkeimende Verzweiflung.

WAS ZEICHNET DAS HÖCHSTLEISTUNGSTEAM AUS?

Die Forschung hat gezeigt, dass sogenannte „Apollo-Teams“ (zusammengesetzt aus den Besten) nicht immer die erfolgreichsten waren. Es gab zu viele Konflikte, weil zu viele Teammitglieder ihre eigenen Vorstellungen durchsetzen wollten. Das sorgte für Diffusion und führte zum Scheitern.

An folgenden acht Aussagen können Sie in einer Kurzanalyse feststellen, wie weit sie noch von einem Höchstleistungsteam entfernt sind.

1. Das Team hat bei uns eine klare Orientierung auf ein Zielbild.
2. Wir sind in unserem Team absolut fähig zur Selbstorganisation.
3. Die Motivation zur Leistung ist in unserem Team eher überdurchschnittlich.
4. Die Mitglieder fühlen sich den Zielen in hohem Maße verpflichtet.
5. Unser Handeln ist geprägt von einem starken inneren Verbesserungsdenken. Wir hatten in den letzten Jahren viele Innovationsschritte.
6. Auch schwierige Konflikte können wir zu einem konstruktiven Ergebnis bringen.
7. Wir zeigen alle ein außergewöhnliches Engagement für die Erreichung von Ergebnissen.
8. Unsere hohe Motivation ist nicht zuletzt auf die Führung unseres Vorgesetzten zurückzuführen.

Je mehr der Aussagen Sie mit ‚Ja‘ beantworten können, desto näher sind Sie am Hochleistungsteam. Sehr hilfreich (manchmal auch ernüchternd) kann es sein, die acht Aussagen auch durch die eigenen Teammitglieder einschätzen zu lassen.

Wir haben immer wieder die Erfahrung gemacht, dass Mitarbeiter den Teamentwicklungsstand negativer einschätzen als die Vorgesetzten. Das ist aus meiner Sicht nicht weiter kritisch. Nehmen Sie das Ergebnis zum Anlass, mit Ihrem Team über hilfreiche Entwicklungsschritte zu sprechen. Ein/e moderne/r Vorgesetzte/r sollte in der Lage sein, Entwicklungsprozesse im eigenen Arbeitsteam hin zu höherer Leistungsfähigkeit in Gang zu setzen. Bei schwierigen Konflikten spricht sicher vieles dafür, sich externe Unterstützung zu holen.

Für einen selbst gesteuerten Prozess empfehlen wir, sechs zweistündige Sitzungen mit dem gesamten Team durchzuführen (siehe Kasten). Vielleicht haben Ihre Mitarbeiter vor dieser Übung zunächst etwas Respekt, vor allem vor dem persönlichen Feedback. Sie werden jedoch sehen, dass dies eine starke und positive Intervention ist. Am Ende sollten Vereinbarungen stehen, an welchen Themen jeder Ihrer Mitarbeiter, einschließlich Sie selbst, arbeiten sollte.

Inhaltliche Ausführungen und allgemeine Informationen zum Thema Teamentwicklung können Sie bei uns kostenlos anfordern (Bernd.Wildenmann@wildennmann.com). Ebenfalls eine inhaltliche Dramaturgie des möglichen Ablaufes der sechs Sitzungen.



Foto: privat

DR. BERND WILDENMANN
Wildenmann Consulting,
Ettlingen

DRAMATURGIE VON SECHS TEAM-WORKSHOPS:

1. Erläuterungen zur Teamentwicklung; Ansprache/Diskussion von Themen, die die Entwicklung des Teams und die Leistungsfähigkeit betreffen;
2. Mitarbeiter entscheiden über vordringliche Themen; Kleingruppen-Arbeit für drei der Themen;
3. Ergebnisse werden vorgestellt;
4. Drei weitere Themen werden bearbeitet (gleiche Vorgehensweise);
5. Ergebnisse werden vorgestellt; Abstimmung über praktische Umsetzung in den Alltag;
6. Jeder Mitarbeiter bekommt von den anderen ein persönliches Feedback; Regeln: Möglichst keine Wertung, Situationen und deren Wirkungen beschreiben, keine Vorwürfe, Wünsche äußern.