



> Eine wichtige Grundlage beim Thema Teamentwicklung ist ein klar definierter Rahmen, den Sie als PDL vorgeben müssen.

FOTO: WERNER KRÜPER

TEAM & ENTWICKLUNG

Teamentwicklung in den Alltag integrieren

Wenn es in Teams nicht rund läuft, dann ruft die erfahrene Leitungsperson nach Teamentwicklung und holt alles heran, was in einem Tag zu haben ist, „um wieder auf die Beine zu kommen“: Strategieentwicklung, Besinnung auf das Leitbild, Motivationskicks, gemeinsames Kochen und ein bisschen Kommunikationstraining. Den Rest des Jahres geht es dann wieder allein um die Sache: das Funktionieren in den Touren und mit den Klienten. Man

beißt sich durch und hält irgendwie die Gruppe zusammen.

Ziel bei Teamentwicklungsmaßnahmen ist oft, ganz allgemein (ob im Spiel oder im Klettergarten) den Zusammenhalt zu pflegen und sich als Menschen besser zu verstehen – und dies abseits des Unternehmenskontextes. Solche Maßnahmen können kontraproduktiv sein, wenn sich Privatraum und Firmensystem mischen und in die Quere kommen, z. B.

wenn Ihnen eine Mitarbeiterin bei der gemeinsamen Radtour von ihren großen Schwierigkeiten in ihrer Partnerschaft erzählt und Sie ihr am nächsten Tag eine Abmahnung wegen fehlerhafter Aufgabenerledigung aussprechen müssen. Weniger Event und mehr gemeinsame Entwicklung im Rahmen der gestellten Aufgaben – darum geht es!

Eine gute Idee von Buchautorin Sonja Radatz ist es, die Teamentwicklung in den Alltag zu integrieren, z. B. gemeinsam kontinuierlich pro Woche zehn Minuten daran zu arbeiten, welcher große Schritt als nächstes ansteht, um das gemeinsame Optimalbild auf einer Skala von 0 bis zehn stabil auf zehn zu halten. Die Voraussetzung dafür ist, dass Sie mit Ihrem Team ein gemeinsames Optimalbild festlegen, mit dem Sie sich regelmäßig auf Erfolg einjustieren.

DAS GANZE UND SEINE TEILE

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Durch das gelingende Zusammenspiel der Potenziale Einzelner im Team entsteht etwas Neues – eine Vision, ein Kick, eine gemeinsame Tragkraft, die weiterhilft. Teammitglieder erreichen häufig nur dann das Ganze, wenn sie gleichzeitig am Teamergebnis arbeiten. Etwas für andere und mit anderen tun stärkt Durchhaltewillen, Ausdauer und Kraft: Ein zusätzlicher Sinn entsteht. Durch ihn entwickeln sich alle gemeinsam weiter. Denn: Es macht einen Unterschied, ob die entstandene Erfahrung aus einem Umsetzungsprozess im Kopf eines Einzelnen gespeichert ist oder ob das gesamte Team „dazulernt“, das heißt, Vorgehensweisen, Kniffe, Lösungen und Strategien allen gemeinsam zur Verfügung stehen und den Erfolg stabilisieren. Ziel ist, dass das Team ständig daran arbeitet, mehr zu wissen und kompetenter zu werden.

ZWEI SCHLÜSSELFRAGEN ZUM STATUS IHRES TEAMS

Überprüfen Sie den Grad des Wissens und der laufenden Weiterentwicklung Ihres Teams mit folgenden zwei Fragen:

1. Angenommen, viele Mitarbeiter würden morgen kündigen, welches Wissen wäre noch da?
Was ist in der gemeinsamen Arbeit so kultiviert worden, dass es von den einzelnen Personen nahezu unabhängig ist?
2. Was weiß oder kann Ihr Team heute, was es vor einem halben Jahr noch nicht wusste bzw. konnte?
Kann es jetzt mehr, etwas oder Wesentliches mehr als damals?

PRAXIS-TIPP

Echte Selbstläufer finden

Freiräume und Zeitersparnis zwischen Team und Leitung schaffen Sie mit folgenden Fragen:

- + Was heißt in diesem Prozess „Konzentration auf das Wesentliche“? Wie können wir gemeinsam erreichen, dass wir pünktlich nach Hause gehen und dennoch unsere Ergebnisse sicher und in Freude erreichen?
- + Wo gibt es Routinen, die echt Zeit sparen?
- + Wie können wir die Zusammenarbeit zwischen uns so gestalten, dass Sie nicht unnötig Zeit verbrauchen?
- + Wie kann ich Sie nach außen so unterstützen, dass sinnlose Abstimmungszeit entfällt?

» Legen Sie mit Ihrem Team ein gemeinsames Optimalbild fest, mit dem Sie sich regelmäßig auf Erfolg einjustieren.

IHRE TEAMENTWICKLUNG HAT EINEN KLAREN RAHMEN

Wichtige Grundlage: Welche Ergebnisse (aus betriebswirtschaftlichen, Personal-, Kunden- und QM-Kennzahlen) brauchen Sie verlässlich jeden Monat, damit Ihr Team nachhaltig erfolgreich ist, Sie die Löhne zahlen können und die Kunden nachhaltig begeistert sind? Bei der Definition des Rahmens geht es ganz bewusst nicht darum, die Mitarbeiter mit immer steigenden Zielerwartungen wie Zitronen auszupressen. Es geht um absolute, laufend zu erbringende Ergebnisse übers Jahr. Diesen Rahmen geben Sie vor. Vergleichbar ist er mit einem Schiff, das alle gemeinsam zum Ziel bringt. Das kann (um im Bild zu bleiben) ein Postschiff sein, das die Verantwortung hat, jeden Tag die Post an weit entfernte Orte zu bringen, ein Fischkutter oder die RMS Queen Mary 2: Ziel ist nicht, die Art des Schiffes im Team infrage zu stellen. Für die einzelnen Teammitglieder geht es darum, diesen vorgegebenen Rahmen im Sinne des Ganzen optimal auszufüllen. Dabei helfen folgende Fragen:

- Wie kann ich das, was von mir erwartet wird, sicher erfüllen?
- Bin ich bereit, dieses Ergebnis tatsächlich zu erbringen?
- Und: Will ich das? Was brauche ich dazu?

MONATLICHE ERGEBNISSICHERUNG

Ihr Team erbringt Leistungen, die von Nutzern eingekauft werden. Diese erwarten langfristig einwandfreie Ergebnisse. Sind die Leistungen fehlerhaft, müssen sie korrigiert werden, und zwar sofort. Stellen Sie deshalb in der üblichen monatlichen Dienstbesprechung die Frage nach der Prüfung/Optimierung des Konzeptes auf der Skala von 0 bis zehn, wobei 0 „keinerlei erfolgreiche Umsetzung“ bedeutet und zehn „top“ ist, das heißt, das Optimalbild wird erreicht.

Hier kommen die anfangs erwähnten 10 Minuten/Woche ins Spiel, die sich mit folgenden Fragen beschäftigen:

- Worauf in Ihrer aktuellen Arbeitsweise führen Sie/das Team zurück, dass der Erfolg zuverlässig entsteht? Wo hat das Konzept eine Optimierung verdient? Wo liegt der Ansatzpunkt, an dem gemeinsam geschraubt werden sollte?
- Wenn Sie kreativ „Versuch und Irrtum“ leben dürften: Wie würden Sie das Konzept jetzt neu gestalten?

Ab und zu kann man ruhig auch mal eine ganz schräge Frage anbringen: „Stellen Sie sich vor, das Unternehmen selbst, also unser Pflegedienst, könnte sprechen: Was würde es sagen, sollte verändert werden, damit auch in ein paar Monaten verlässlich die notwendigen Ergebnisse erzielt werden?“

AUCH STANDARDS UNTERLIEGEN EINEM PROZESS

Prüfen Sie dabei auch, wo Sie durch funktionierende Standards und Selbstläufer besser werden können:

- Können wir das erfolgreiche Vorgehen bei diesem Pflegekunden auch bei einem nächsten anwenden? Was wäre da wichtig?
- Was können wir aus dieser Situation auch für ganz andere lernen?

Immer geht es darum, was das Team geschafft hat und wie es das geschafft hat, was es getan bzw. nicht mehr getan hat (wichtig!). Dokumentieren Sie die Erfahrungen – in Checklisten, Erfolgsbarometern, Videos ... Durch Aufschreiben, Wiederholen, Ausweiten, Vertiefen entstehen dann Ihre neuen Standards, mit denen die Weiterentwicklung des Teams bewusst und geplant voranschreitet – so lange, wie sie funktionieren. Dann werden sie entrümpelt und es wird etwas Neues (vielleicht etwas ganz anderes) getan, was zum Erfolg führt.



Literatur:

Radatz, S. (2014): Relationale Teamentwicklung – konzentriert auf das Wesentliche. In: Lernende Organisation. Zeitschrift für Relationales Management und Organisation. No. 77, Februar 2014

KARLA KÄMMER

Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft
in Essen

- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de

