

TEAM & ENTWICKLUNG

So entwickeln Sie Ihr Team systematisch

Hätten Sie gewusst, dass 90 Prozent der Entlassungen und Kündigungen aufgrund von Personal- und Beziehungsproblemen erfolgen? Probleme, die sich aus fehlender Qualifikation der Teammitglieder ergeben, sind dagegen unbedeutend verglichen mit den Schwierigkeiten, die aus kollegialen Beziehungen abzuleiten sind. Wenn Ihre Teams nicht zueinander finden, kostet Sie das als PDL Zeit und Nerven und Ihren Träger jede Menge Geld.

Jede Leitung kann sich wohl gut an die Empfindung von Versagen, Wut und Ohnmacht erinnern, die sich einstellt, wenn eine ganze Gruppe hochqualifizierter Erwachsener plötzlich auf das Niveau einer pubertierenden Schulklasse zurückzufallen scheint und leistungstechnisch nichts mehr geht. Ist der Wurm erst einmal drin, kostet es viel Mühe, die verhärteten Kommunikationsknoten zu lösen und wieder funktionierende Verbindungen aufzubauen. Diese Ressourcen können sinnvoller prophylaktisch eingesetzt werden, zum Beispiel in die systematische Teamentwicklung.

DAS GEHEIMNIS GUT FUNKTIONIERENDER TEAMARBEIT

Ein Team ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen geschlossenen Arbeitsprozess verantwortlich sind und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefern. Teamarbeit funktioniert, wenn die Mitglieder

- sich als Team, als gemeinsames Ganzes verstehen und nicht als Ansammlung fachlich motivierter Einzelkämpfer, wie es in der ambulanten Pflege leider nicht selten vorkommt,
- den Teambildungsprozess als genauso wichtig erachten wie ihre Arbeitsergebnisse,
- ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten erkennen und als gegenseitige Ergänzung nutzen.

Teamarbeit und Einzelleistung sind keine polaren Gegensätze, sondern ergänzen sich. Wo welche Arbeitsform wann sinnvoll ist, richtet sich nach der Aufgabe. Teamarbeit eignet sich insbesondere, wenn komplexe Aufgaben und Probleme zu bearbeiten sind, wenn schnelles und zielgerichtetes Reagieren auf Veränderungen angezeigt ist, wenn Aufgaben praxisgerechte Entscheidungen fordern und wenn Sie Ihre Mitarbeiter kontinuierlich weiterentwickeln wollen.

DAS TEAM SICHER DURCH DIE ENTWICKLUNGSPHASEN STEUERN

Bruce W. Tuckman hat zusammen mit Mary Ann C. Jensen bereits 1977 in seiner „Teamuhr“ vier bis fünf Phasen beschrieben, die nach wie vor in längerfristigen Teams ihre Gültigkeit haben. Auf Englisch lauten sie griffig: Forming, Storming, Norming, Performing, Adjourning.

Phase 1: Kontakt (Forming)

Findet immer dann statt, wenn ein Team neu gebildet wird oder neue Teammitglieder dazukommen. Unsicherheit, ein vorsichtiges Ausloten der Situation und höfliches Herantasten an die Mitglieder kennzeichnen diese Phase. Rollen und Ziele sind noch unklar, die fachliche Leistung ist eher gering.

Ihre Aufgabe als Leitung: Beachten Sie, dass alles, was am Anfang nicht geklärt wird, später zu Arbeitsbehinderungen führt! Schaffen Sie

durch kleine Hilfen angenehme Startbedingungen, geben Sie Orientierung (Rahmen, Umfeld) und führen Sie wichtige Regeln ein.

Phase 2: Konflikt (Storming)

Es kommt zu Unstimmigkeiten, zu unterschweligen Konflikten, Normen werden hinterfragt, Prioritäten und erste Arbeitsorganisation werden ausgehandelt, Cliques entstehen.

Ihre Aufgabe als Leitung: Klarheit, Sicherheit und Ruhe reinbringen. Unterstützen Sie die Teammitglieder, indem Sie Mission, Ziele und Auftrag genau definieren. Konflikte sind keine Krankheit, sondern die Krankheit entsteht, wenn sie nicht geregelt werden. Sorgen Sie durch Versachlichung/Regulierung der Konflikte dafür, dass die Gruppe nicht im Konflikt stecken bleibt. Treten Sie persönlichen Verletzungen konsequent entgegen. Regulieren Sie die drei K: Kontrollzwang, Konfliktvermeidung und Konkurrenz.

Phase 3: Kontrakt (Norming)

Rollen und Befugnisse sind klar, Prozesse und Strukturen werden gemeinsam definiert, es besteht ein offener Austausch von Meinungen. Führungspersönlichkeiten des Teams werden wirksam.

Ihre Aufgabe als Leitung: Fördern Sie Offenheit. Achten Sie von außen auf die Feinheiten der Abstimmungen und auf das Einhalten der Qualitätsstandards, damit die positiven Emotionen nicht zur unscharfen Selbst- und Ergebnisbeurteilung führen. Beobachten Sie Potenziale und stärken Sie Kompetenzen, geben Sie Anerkennung.

Phase 4: Kooperation (Performing)

Das Team ist leistungsfähig, agiert flexibel, die Zusammenarbeit ist

PRAXIS-TIPP

SO STÄRKEN SIE DIE TEAMIDENTITÄT SCHRITT FÜR SCHRITT

In der Unterstützung von Teamarbeit bleiben Sie konsequent als Coach präsent:

- + Stellen Sie einen lebendigen Bezug zur Geschichte des Teams und seiner Mitglieder her.
- + Achten Sie darauf, dass Vision und Leitbild immer im klar vor Augen sind.
- + Betonen Sie gerade in den turbulenten Phasen des Teams die ersten sichtbaren Versuche/Erfolge in der Bewältigung von Hindernissen.
- + Achten Sie sorgfältig darauf, Synergien in den Vordergrund zu stellen.
- + Versuchen Sie gemäß der themenzentrierten Interaktion sowohl die Gruppe (Wir) als auch den Einzelnen (Ich) und die gemeinsame Aufgabe (Es) im Kontext (Globe) zu sehen und sorgfältig auszubalancieren. Nur wenn das Gleichgewicht immer wieder hergestellt wird, ist Teamwork nachhaltig erfolgreich und für alle Seiten befriedigend.

durch Kooperation und Rücksichtnahme gekennzeichnet. Führungsrollen können wechseln. Das Team ist miteinander vertraut, die Ergebnisqualität hoch

Ihre Aufgabe als Leitung: Das Team machen lassen, Erfahrungen und Ergebnisse systematisch erfassen und bewerten, Individuen und ihren Einzelbeitrag im Blick behalten.

Ggf. Phase 5: Aktualisierung und Neubildung (Adjourning)

Diese Phase kennzeichnet längerfristige temporäre Teams, deren Mitglieder nach Abschluss eines Projektes wieder in neuen, veränderten Teamkonstellationen weiterarbeiten werden. Arbeitsergebnisse, Zeitpläne und Ergebnisberichte müssen aktualisiert und abgeschlossen werden. Gefühle: Wehmut und Sorge, wie es weitergeht.

Ihre Aufgabe als Leitung: Würdigung der Einmaligkeit des Teams, einen guten Abschluss finden, Ergebnissicherung gewährleisten, Auswertung, firmeninterne Veröffentlichung der Ergebnisse, Herstellen von Gültigkeit und Nachhaltigkeit.

DEN RAHMEN FÜR TEAMENTWICKLUNG SCHAFFEN

Damit sich Ihre Mitarbeiter zu einem erfolgreichen Team entwickeln können, müssen einige wichtige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erfüllt sein:

- Anstehende Aufgaben können selbst strukturiert werden. Voraussetzungen und Bereitschaft hierzu bestehen.
- Ein geeignetes Maß an prozessorientiertem Denken ist gegeben. Die Aufgabenverteilung ist zielbezogen.
- Das Team nutzt angemessene Technologie, z.B. geeignete Planungssoftware und ver-

schiedenen Kommunikationsmöglichkeiten für virtuelle und analoge Kooperation.

- Das Verhalten der Teammitglieder ist partnerschaftlich. Jedes Mitglied leistet einen wichtigen Beitrag zum Erfolg. Je heterogener das Team zusammengesetzt ist, umso besser.
- Die Leistung jedes Teammitglieds muss identifizierbar und evaluierbar sein. Die Verantwortung für Aufgaben rotiert von Zeit zu Zeit.
- Das Team hat immer wieder stimmige Produkte im Blick, die es zum Handeln herausfordern: So wird die intrinsische Motivation gestärkt.
- Die Größe passt: 5 bis 8 Personen scheinen optimal zu sein.
- Sie als Leitung und das Team stimmen in Arbeitsauftrag und Arbeitsform überein. Es bestehen klare, vereinbarte Ziele. Achten Sie auf Commitment. Sie stellen die notwendigen Ressourcen zur Zielerreichung zur Verfügung.
- Sie sorgen für eine kundenorientierte Kultur, die Teamarbeit belohnt – auch die Zusammenarbeit mit anderen Teams.

Jedes Team hat seine eigene Lebensgeschichte: Themen, Situationen und vor allem die Persönlichkeiten der Mitglieder und das Zusammenspiel mit Ihnen als PDL bedingen, dass sich Teamprozesse so gut wie nicht identisch wiederholen. Es bleibt also immer spannend!



KARLA KÄMMER

- > Inhaberin von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen
- > www.kaemmer-beratung.de
- > E-Mail: info@kaemmer-beratung.de