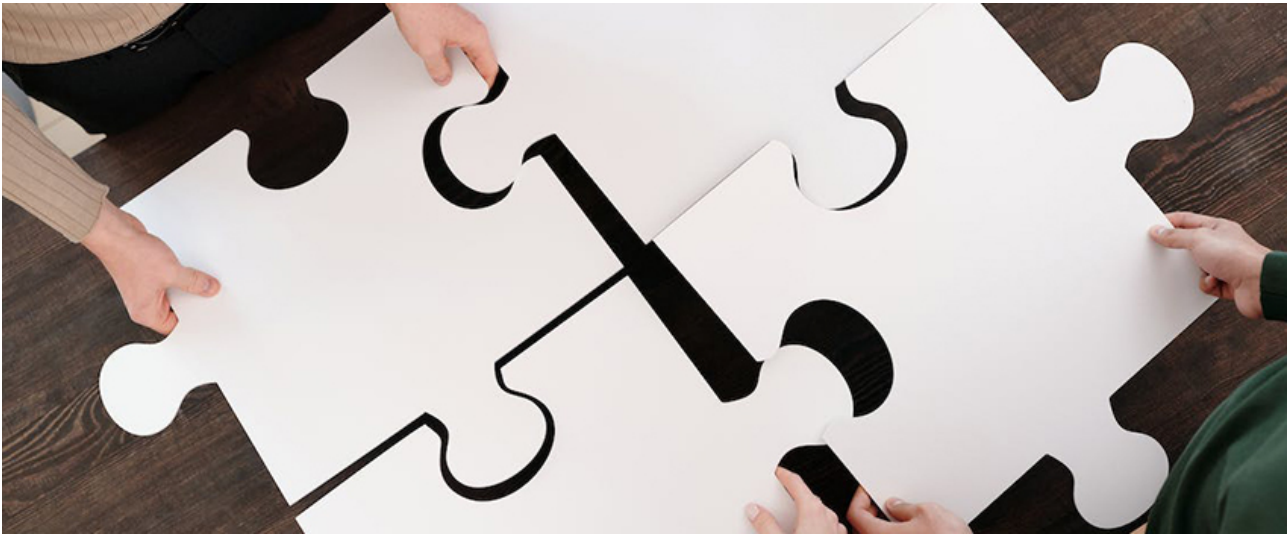


Wissen

Teamarbeit – Verschwendung oder Chance?

20. Mai 2023



Fragt man nach den Erfolgsfaktoren von Teamarbeit, werden zuerst die persönlichen Beziehungen genannt. Das beschreibt die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse nach Zugehörigkeit (zur Gruppe), Anerkennung (so wie ich bin) und gegenseitigem Vertrauen (ich kann mich auf dich verlassen). Erst danach folgen gemeinsame Ziele und gemeinsame Prozesse.

Insbesondere bei Teams, die aus Wissensarbeitern (White Collar – Workers) bestehen, gestaltet sich Teamarbeit manchmal problematisch und die gewünschten Synergien treten nicht ein, ganz zu schweigen von High Performance. Woran liegt das?

Was sind die schwierigen Aspekte bei der Teamarbeit in der Praxis?

Routine: Die Bewältigung der täglichen Routine bestimmt das Miteinander. Routine ist wichtig, ermöglicht sie doch die gewünschte Effizienz. Doch wohin soll das führen? Ist die Routine ausreichend und motiviert zur Höchstleistung? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es bei dieser Routine? Wie können sich MitarbeiterInnen entfalten?

Einzelarbeit: Die Teammitglieder haben unterschiedliche Aufgaben, die sie weitgehend selbständig bearbeiten. Nur in bestimmten Aspekten sind sie auf Zusammenarbeit angewiesen. Leistung entsteht durch konzentrierte Einzelarbeiten, abgeschottet und oftmals auch im Homeoffice, um nicht gestört zu werden. Nicht selten sind diese sogenannten „Einzelkämpfer“ formal dem Team zugehörig, aber sie arbeiten an ihren Projekten und verfolgen ihre eigenen Interessen. Überlappungen mit anderen Aufgaben im Team sind gering. Das Team ist nur beiläufig erforderlich. Diese fokussiert arbeitenden KollegInnen sind aber wichtig, weil sie häufig an schwierigen oder neuen Themen arbeiten und zum Erfolg beitragen.

ROFFMANN

CONSULTING

Es menschtelt: Der Umgang miteinander fällt einigen Teammitgliedern schwer oder wird ihnen schwer gemacht, weil sie anders sind oder sich anders verhalten und weil sie nicht so gut im Gestalten von Beziehungen sind. Fehlt die Sympathie, reichen oftmals Kleinigkeiten aus, um gemieden oder ausgrenzt zu werden. Die negative Stimmung hat destruktives Potenzial und wirkt sich nachteilig im Team aus.

Teamformate fehlen: Teammeetings finden nur dann statt, wenn es aus Sicht der Führung dafür einen Anlass gibt und Informationen im Unternehmen weitergegeben werden sollen. Der kontinuierliche Austausch kommt zu kurz und die Mitarbeitenden suchen sich andere Wege um untereinander zu kommunizieren. Häufig hört man dann auch solche Aussagen: „das Unternehmen informiert zu wenig“.

Welche Aspekte können Teams beflügeln?

1. **Investieren Sie in die Führungskompetenz:** Grundlegendes Wissen zur Führung und Entwicklung von Teams sollte bei jeder Führungskraft egal auf welchem Level vorhanden sein, z.B. die 4 Quadranten/Phasen der Teamentwicklung.
2. **Vermitteln Sie Sinn und gestalten Sie die Zukunft:** Geben Sie dem Ganzen einen Sinn und zeigen Sie auf, was die Zukunft bringen wird, z.B. Digitalisierung von Prozessen, Nachhaltigkeit, neue Verfahren, Schnittstellen usw. Laden Sie zum Mitarbeiten an den Zukunftsthemen ein und ermöglichen Sie so Beteiligung. Hierdurch fördern Sie auch die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung im Team.
3. **Kennen Sie die Stressoren im Team:** Machen Sie sich ein umfassendes Bild von der Situation und den vermeintlichen Stolpersteinen. Finden Sie heraus, welcher Aspekt negativ dominiert und gehen diesen gezielt an. Meistens lösen sich dadurch auch die anderen Probleme auf.
4. **Lassen Sie sich unterstützen:** Insbesondere wenn sich Teammitglieder verhakt haben, sollten Sie darüber nachdenken, sich professionelle Unterstützung zu beschaffen. Coaches, Supervisoren oder Mediatoren können helfen, persönlich gelagerte Probleme untereinander zu bewältigen.
5. **Teamtraining:** Teamtrainings sind ein wirksames Instrument um ein Team zu formen und das Miteinander zu fördern. Hierbei steht der Prozess im Vordergrund (zumeist mit externen Moderatoren), z.B. Spielregeln der Zusammenarbeit vereinbaren oder auf die zukünftigen Herausforderungen als Team gemeinsam zu reagieren und gemeinsame Pläne aufzusetzen usw. Natürlich gehört auch ein schönes Abendessen oder ein Event dazu. Das aber allein reicht nicht aus, macht zwar kurzzeitig gute Laune im Team, hat aber keinen nachhaltigen Effekt.

Auch Führungsteams profitieren von Teamtrainings, z.B. Visionserarbeitung, Definieren der Strategie, gegenseitige Unterstützung, Vertrauensbildung usw.

6. **Investieren Sie in die sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden:** Oftmals sind Schwierigkeiten im Team darin begründet, dass die einzelnen Teammitglieder zu wenig über die eigene Persönlichkeitsstruktur und ihre Bedürfnisse, das Gestalten von Beziehungen, gute Kommunikation und den Umgang mit Konflikten (um hier einige zu nennen) wissen, um sich im Team einbringen zu können und sich wohl zu fühlen.

Trainings zur Entwicklung der persönlichen Kompetenzen sind genauso wichtig wie die fachlichen Weiterbildungen.

7. **Schaffen Sie regelmäßige Austauschformate:** Gemeint sind Teammeetings, die regelmäßig alle Teammitglieder einbinden. Neben aktuellen Unternehmensinformationen und den Anliegen der Führungskraft sollte diese Plattform auch dafür genutzt werden, sich untereinander über Aufgaben oder Projekte im Team zu informieren. Geben Sie den Mitarbeitenden eine Bühne. Das fördert Akzeptanz, Vertrauen und Zusammenhalt sowie gegenseitige Unterstützung. Sie können auch Gäste einladen, die interessante Aspekte einbringen oder auch die Geschäftsleitung, um aus erster Hand zu berichten.

Fazit

Teamentwicklung ist Unternehmens-Kulturentwicklung. Die Ergebnisse des Teams korrelieren unmittelbar mit dem Reifegrad des Teams und seiner Mitglieder. Teamentwicklung ist kein Hexenwerk und High-Performance-Teams sind nicht nur eine Theorie. In der Praxis fehlt oftmals das Wissen um diese Aspekte einer generationenübergreifenden Teamgestaltung und einer nachhaltigen Unternehmenskultur.

Ich hoffe, Ihnen hiermit einen guten Einstieg in Ihre Teamentwicklung aufgezeigt zu haben und wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr Jörg Roffmann

Roffmann Consulting

Unternehmensentwicklung Mittelstand – Mensch & Organisation
www.roffmann-consulting.de