

## Teamcoaching

Teamentwicklung = Beziehungsentwicklung



Teamarbeit hat in den meisten Unternehmen einen festen Platz und Teamfähigkeit ist in fast jeder Stellenanzeige gefordert. Doch Teams unterliegen speziellen Dynamiken, die zu vielen Störungen führen können. Gutgemeinte linear-kausale Lösungen wirken hier nur kontraproduktiv. Teams entwickeln dann eine enorme Energie, wenn die Regeln der Teamdynamik geachtet und gelebt werden!

## **Die Herausforderungen der Zukunft souverän meistern!**

Die Märkte werden immer schneller, Veränderungen finden immer häufiger statt, Teams sind dann eine ideale Organisationsform, um diese Herausforderungen zu meistern. Doch dies ist nur die eine Seite der Medaille. Die hieraus resultierenden unternehmerischen Entscheidungen führen in Teams oft zu unangemessener Unsicherheit und teilweise auch zu Ängsten.

Teambuildingmaßnahmen, die den vertrauensvollen Rahmen schaffen, um Ängste und Unsicherheiten frei auszusprechen, können hier wirkungsvoll unterstützen. Die gemeinsame Entwicklung von Lösungs- und Verhaltensweisen mit konkreten Vereinbarungen lässt das Team dann auch wieder motiviert, engagiert und souverän die Anforderungen der Zukunft meistern.

### **Workshop: Sind wir ein Team?**

## **Was ist überhaupt ein Team?**

Dies ist sicherlich eine berechtigte Frage und es ist immer wieder spannend, was darunter verstanden wird. Für viele ist es eine Bezeichnung für eine emotionale Anbindung an mehrere Menschen, andere sehen darin nüchtern eine Arbeitsgruppe und halten den Ausdruck Team lediglich für eine moderne Variante des Wortes Gruppe.

Ein Team sollte immer dann zusammengestellt werden, wenn ein komplexes Vorhaben (Ziel) eine interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert.

*Ein Team ist eine Gruppe von verschiedenartigen Rollenträgern, die auf ein gemeinsames Ziel hin orientiert sind und sich als System mit Regelungen organisieren, die bewirken, dass die Synergie-Effekte ihres Zusammenwirkens dafür genutzt werden können, dass zieldienlichere Ergebnisse erzielt werden. Wobei sie ihre Wechselwirkungsprozesse dafür optimal ihren Kontextbedingungen anpassen.*



**Teams (perfekte, d.h. zieldienliche Teams) folgen keinen bestimmten Regeln. Sie organisieren sich optimal und entwickeln ihre eignen Dynamik um ihr gemeinsames Ziel herum!**

**Ein Team ist eine besondere Gruppe, die ...**

- durch eine optimale Mitgliederzusammensetzung auch unter erschwerten Bedingungen außerordentlich leistungsfähig ist.
- ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein mit Zielorientierung hat.
- Synergieeffekte nutzt, d.h. die Gesamtleistung ist größer als die Summe der Einzelleistung (1+1=3).
- die sinnvolle Koordination der Teilaufgaben zur Optimierung des Ablaufs einsetzt.
- an einem zwischenmenschlichen Klima des Vertrauens und der Offenheit arbeitet.
- Kommunikation versteht als ein gegenseitiges Verstehen und eine optimale Verknüpfung von Informationen und dem aufrichtigen Ausdiskutieren verschiedener Ansichten.
- eine Identifikation mit einem „Wir“ hat.



## Merkmale eines Teams

Damit sich ein Team bilden kann, sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, die für die Entwicklung wichtig sind. In Experimenten wurde nachgewiesen, dass es folgende Bedingungen gibt, damit sich ein Team auch als solches fühlt.

### ▪ **Kommunikation und Interaktion**

Die Teammitglieder müssen die Möglichkeit zur Interaktion und Kommunikation haben, d.h. sie müssen sich sehen und sprechen. Dies ist nicht zu verwechseln mit Informationsaustausch. Auch wenn dieser sichergestellt sein muss, so müssen die Teammitglieder die Chancen zu einem direkten Kontakt haben. Alle modernen Kommunikationsmedien können den direkten Kontakt nicht ersetzen. Nur so können die Teammitglieder sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene miteinander kommunizieren und die erforderlichen Aufgaben übernehmen. Gleichzeitig müssen die Teammitglieder auch in ihrer Kommunikationsfähigkeit geschult werden.

### ▪ **Persönliche Motivation**

In jeder Person wohnt eine Kraft, die nach höherer Leistung, Wachstum und persönlicher Erfüllung strebt. Diese Kraft ist zwar in den Menschen unterschiedlich stark vorhanden, aber jedes Individuum hat den Drang zu arbeiten und produktiv zu sein (Buller, 1986). Wenn ein Teammitglied also nicht hinreichend motiviert ist, liegt es mit hoher Wahrscheinlichkeit an den Bedingungen (Einladungen) des Teams.

### ▪ **Aktivität**

Jedes Teammitglied braucht eine klare Aufgaben- oder Rollenzuweisung, um für sich einen Sinn im Team zu sehen.



- **Gefühle**

Die Teammitglieder müssen eine Gemeinsamkeit auch auf dem emotionalen Sektor haben, sonst wird es schwierig, sich als Team zu fühlen. Um aufkommende Schwierigkeiten zu meistern, ist ein positives Grundgefühl gegenüber den Teammitgliedern wichtig. Sind z. B. alle Teammitglieder sehr ehrgeizig und ordnen alles in ihrem Leben dem Beruf unter, werden sich alle Teammitglieder einig darin sein, ständig und ohne Murren Überstunden zu leisten.

- **Verhältnis zur Umgebung**

Eine klare Absprache über das Verhältnis zu anderen Teams, zum Management, zum Kunden etc. wird die Zusammengehörigkeit festigen. Dies sollte allerdings nicht in der Suche nach Feindbildern ausarten, sondern die Erwartungen an die Umgebung klären.

- **Akzeptanz / Wertschätzung**

Die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung ermöglicht die Identifikation mit dem Team.

- **Gemeinsames Ziel**

Nur ein gemeinsames Ziel wird all die Voraussetzungen mit Leben erfüllen und sollte deshalb bei der anfänglichen Bildung des Teams abgeklärt werden.

- **Aufgabenspezifische Kräfte**

Die Arbeitskraft der Teammitglieder kann sich nur dann auf die Aufgabe konzentrieren, wenn

- a) die Klarheit der Erwartungen, Ziele und Positionsanforderungen in Zusammenhang mit der Aufgabe stehen,

- b) die individuellen Kenntnisse und Fähigkeiten zur spezifischen Aufgabe passen,
- c) die dafür bereitgestellten Werkzeuge hilfreich sind, um diese Aufgabe zu erfüllen.



## Zusammensetzung der Teammitglieder

Bei der Entscheidung für die Zusammensetzung des Teams spielen in der Regel die fachlichen Qualifikationen der einzelnen Personen die zentrale Rolle. Dabei sollte aber nicht außer Acht gelassen werden, dass ein Team sich nicht aus Qualifikationen zusammensetzt, sondern aus Menschen mit verschiedenen Persönlichkeiten.

Für die Zusammensetzung von Persönlichkeiten (aber auch für das Fachwissen) gilt:

***„So heterogen wie möglich, so homogen wie nötig.“***

Wenn die Teammitglieder hinsichtlich Alter, Geschlecht, Ausbildung, Herkunft, Qualifikation zu homogen sind, entwickeln sich die so genannten „blinden Flecken“ in der Wahrnehmung, weil alle der gleichen Meinung sind oder das gleiche Vorgehen bevorzugen. Dies führt zwar zu einer großen Harmonie, denn immerhin sind sich alle einig, aber es ist nicht zuträglich für das Fortkommen der Teamaufgabe. Es kann sogar fatal sein, wenn wichtige Aspekte von niemandem gesehen werden. Auf der anderen Seite darf die Zusammensetzung nicht so heterogen sein, dass eine gemeinsame Kommunikationsebene kaum erreichbar ist. In Experimenten konnte nachgewiesen werden, dass Homogenität umso nützlicher ist, je kürzer die Zusammenarbeit ist. Heterogenität ist jedoch zu bevorzugen, wenn das Team auf eine längere Dauer angelegt ist. Jedoch bedarf es Mitglieder, die zwischen den Gegensätzen vermitteln können.



## Kriterien für eine erfolgreiche Teamarbeit

- Jeder ist für sich selbst verantwortlich, aber dabei auch für seinen Beitrag zum Teamergebnis (Selbst-/Team-Balance)
- Effizienzorientierung (Die Dinge richtig tun), Effektivitätsorientierung (Die richtigen Dinge tun)
- Fachliche Kompetenz wird als wichtige Voraussetzung beachtet, auch voneinander erwartet
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion wird eingebracht
- Es gibt viel Raum für Eigenentwicklung der Einzelnen im Team
- Hierarchie wird klar definiert, beachtet und bewusst i. S. optimaler Balance zwischen Autoritativem und Selbstorganisation gelebt
- Es wird eine gemeinsame Sprachkultur gepflegt
- Unterschiedlichkeit wird wertgeschätzt, als Bereicherungschance behandelt
- Kompetenzen für Aufgaben werden klar und mit Rückkoppelung kombiniert, die wechselseitig gleiches Verständnis der Absprachen gewährleistet
- Kommunikation ist offen und zweckdienlich
- Es wird Konfliktfähigkeit nach innen und außen geübt
- Feedback ist willkommen und anerkennenswert
- Es wird klar unterschieden zwischen Sachebene und Beziehungsebene
- Wechselseitige Verlässlichkeit ist selbstverständlich für alle
- Teamentscheidungen werden von allen nach innen und außen getragen
- Es werden klare, wohlgeformte Ziele ausgehandelt, die von allen verstanden und getragen werden



- Es wird ein „Wir – Gefühl“ gemeinsam gelebt
- Die Rollen „Bewahrer“ / „Innovator“ werden flexibel gelebt
- Respekt vor Individualität, auch vor Abweichungen, werden gelebt, gut balanciert mit dem Aspekt der Teamkohäsion und des Konsenses
- Fehler werden als Lern- und Entwicklungschancen behandelt
- Permanente Bereitschaft zu adäquater Neugestaltung in Balance mit Bewahrenswertem wird beachtet
- Ein achtungsvoller Umgang mit Abweichungen von vorgegebenen Zielen wird gelebt, z. B. auch so, dass dies als wertvolle Information für Nicht-Berücksichtigtes behandelt wird
- Ein emotional stimulierendes Lernklima i. S. von Freude, Spaß und Experimentierbereitschaft wird gelebt – wer lernt, wird gewürdigt
- Wissen wird veröffentlicht, Transfer davon unterstützt; kein Horten von Wissen den anderen gegenüber
- Raum für eigene Experimente des Einzelnen in der Gruppe ist gewährleistet
- Es gibt Raum für Selbsteinschätzung, für das Äußern von eigenen Ängsten, Bedürfnissen und Schwierigkeiten, Wünschen, Unlust und Ambivalenzen („Schwierigkeiten“ als Information über Bedürfnisse, die für optimierte Lernbereitschaft noch berücksichtigt werden müssen)
- Toleranter Umgang mit Unterschiedlichkeit, die Einzelnen tauschen sich aus über ihre je einzigartigen Denk-/Lern-/Verhaltensstile
- Ermutigungskultur – Vertrauensvorschuss der Vorgesetzten an Mitarbeiter
- Spaß beim Lernen, auch mal „Lachen“ und lustvolles „Nicht-Lernen“, „Nicht-Funktionieren“
- Liberaler Umgang und Hinterfragen von Regeln und Tabus



- Rituale der wechselseitigen Wertschätzung
- Viele offene Rückmeldeschleifen Top-down und Bottom-up



**Profitieren Sie von unserer langjährigen Praxiserfahrung! Eine große Methodenvielfalt gewährleistet Ihnen und Ihren Mitarbeitern ein effizientes Coaching.**

## KreuzerTraining

TRAINING | COACHING | BERATUNG

Am Schulberg 9  
65606 Villmar  
Telefon 06474 8813 58  
Telefax 06474 8813 61  
info@kreuzer-training.de

www.kreuzer-training.de  
www.messeauftrittsberatung.de



Mitglied im

