



Teams führen und Teamfähigkeit optimieren

Stefan Wächtershäuser
Westendstr. 82
60325 Frankfurt

Telefon: +49 (069) 97981891
Telefax: +49 (069) 97981892

stefan.waechtershaeuser@pro-gressio.de



Teams führen und Teamfähigkeit optimieren

In einem Team werden Fähigkeiten in Bezug auf Kommunikation, Umgang mit Konflikten, Zusammenarbeit und Umgang mit Anders-Denkenden, Durchsetzung und Zurückhaltung verlangt, die in der Regel nirgendwo gelehrt worden sind. Teamentwicklung kann auch verstanden werden als Beziehungsentwicklung. Die Entwicklung tragfähiger Beziehungen innerhalb eines Teams macht es erst möglich, dass die Ressourcen jedes einzelnen in die Gruppe mit einfließen können und ausgeschöpft werden.

Das bedeutet, dass ein Nach-Lernen stattfinden muss, das es ermöglicht, die Idee der Teamarbeit umzusetzen und mit Leben zu füllen. Da die Teambildung meist nicht persönliche Vorlieben berücksichtigt sondern Zwangsgemeinschaften sind, braucht es mehr Achtsamkeit, Toleranz und Professionalität in der Kommunikation also andere Werte wie sie teilweise in den Schulen gelehrt werden.

Aus einem „zusammengewürfelten Haufen“ ein Team zu machen, dafür dient die Teamentwicklung. Erst wenn auf die Individualität des Einzelnen eingegangen wird und die Einzigartigkeit respektiert werden kann, wachsen Menschen zu einer Gemeinschaft zusammen, die sich mit Respekt und Achtung begegnet.

Ein Team ist nicht irgendwann „fertig gebildet“. Es ist nicht statisch sondern dynamisch und verändert sich ständig. So müssen auch die für die Teamarbeit wichtigen Werte laufend überprüft und zurückerobert werden.

Unter Teamentwicklung versteht man spezifische Maßnahmen, um bestehende Teams zu beleben und ihre Leistungsfähigkeit weiterzuentwickeln, oder neu gebildete Teams schnellstmöglich zu guter Leistungsfähigkeit zu bringen.

Teamentwicklung

Unser Verständnis von Teamentwicklung



Ziele einer Teamentwicklung

Jedes Teammitglied:

- wird sich seiner Gedanken, Erwartungen/Befürchtungen, Glaubenssätze und Werte bezüglich der eigenen Person, seiner Rolle im Team und des Teams als Ganzes bewusst.
- lernt zu unterscheiden, ob diese mentalen Inhalte auf tatsächlichen Referenzerfahrungen aus der aktuellen Teamarbeit resultieren oder aber auf Phantasien, Projektionen, Verallgemeinerungen oder persönlichen lebensgeschichtlichen Prägungen basieren.
- entdeckt neue Wege, wie einschränkende Glaubenssätze so verändert werden können, daß sich neue Verhaltensweisen eröffnen.
- lernt die Gedanken, Empfindungen und Erwartungen/Befürchtungen der übrigen Teammitglieder kennen um dadurch ihr Verhalten besser verstehen zu können.

Ziele für jedes Teammitglied

Das gesamte Team:

- erarbeitet Strategien, um die vorhandenen Unterschiede im Team kompatibel und produktiv nutzbar zu machen und versöhnlich zu integrieren
- findet Wege zu einer respektvollen, von gegenseitiger Unterstützung und wechselseitigem Vertrauen getragenen Zusammenarbeit
- definiert und periodisiert seine Ziele so, dass sie von allen getragen und mit größtem Engagement verfolgt werden.

Ziele für das gesamte Team



Durch einen Analyse wird im Vorfeld erhoben, welche Stärken und Entwicklungspotentiale es innerhalb des Teams gibt.

Was passiert in einer Teamentwicklung?

In einer offenen, respektvollen Atmosphäre werden während der Teamentwicklung folgende Themenschwerpunkte behandelt:

- Diskussion der Befragungsergebnisse
- Klärung und Lösung bestehender inhaltlicher und persönlicher Konflikte
- Klärung von unterschiedlichen Erwartungen und Wünschen
- Treffen verbindlicher Vereinbarungen über die Art der Zusammenarbeit in Zukunft
- Definition und Priorisierung gemeinsamer Ziele
- Festlegung erster Schritte zur Zielerreichung

Die Themenschwerpunkte richten sich immer nach der Ausgangssituation des Themas. Die Themen, die die Teilnehmer am meisten beschäftigen, sowie die Verbesserungsmöglichkeiten für ein effizientes Team stehen dabei im Vordergrund.



Vertikale und horizontale Teamentwicklung

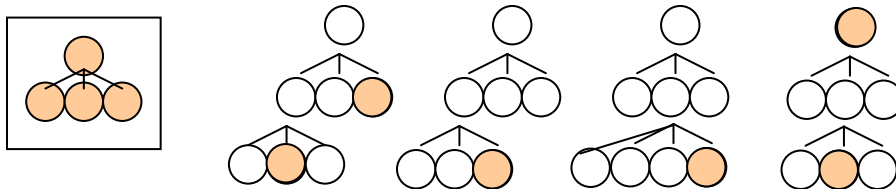
Teamentwicklung kann in verschiedenen Ebenen einer Organisation leistungsfördernde Ergebnisse erzielen. Immer wenn Menschen miteinander arbeiten müssen, sei es bereichsübergreifend, im Team mit dem Vorgesetzten oder in einem Leitungsteam, die Qualität der Kommunikation bestimmt das Arbeitsergebnis. Allerdings unterscheiden sich die Zielsetzungen bei vertikalen und horizontalen Teamentwicklungsprozessen in machen Punkten.

- A) Vertikale Teamentwicklung
- B) Horizontale Teamentwicklung.

A) Vertikale Teamentwicklung

Teamentwicklung einzelner Organisationseinheiten (Organisationsfamilie)

Vorgesetzter mit direkt zugeordneten Mitarbeitern und/ oder alle Leistungsträger für die Zielerreichung :



Zielsetzung und Inhalt:

Teamstrukturdiagnose:

Diagnose des Status Quo der Teamkultur (zum Beispiel Kommunikationsmuster, Strategien, Ziele) der jeweiligen Organisationseinheit

Interventionsstrategien:

- Klärung anstehender Konflikte (interne Störungen der Zusammenarbeit)
- Klärung der Art der Führung und Zusammenarbeit (Führungskultur, Information und Kommunikation, Vertrauen, zwischenmenschliche Beziehungen)
- Definition der eigenen Rolle und Bearbeiten von Rollenkonflikten
- Einvernehmliche Festlegung einer attraktiven Vision und gemeinsamer Ziele

Langfristige Qualitätssicherung:

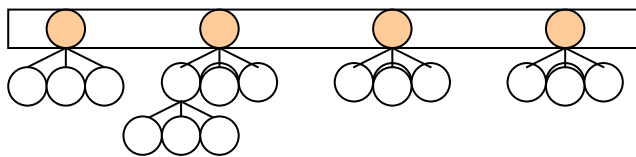
- Vereinbarungen über die weitere Vorgehensweise und Realisierung der Ziele im eigenen Bereich
- Überprüfung und weitere Feinabstimmung zur Optimierung



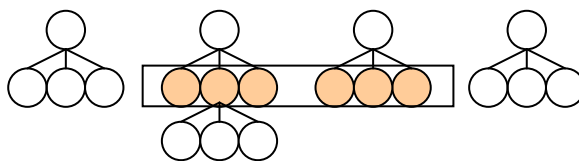
B) Horizontale Teamentwicklung

Bereichsübergreifende Teamentwicklungen

Führungskräfte:



Arbeitsfamilien:



Zielsetzung und Inhalt:

Grundlegendes Verständnis über Perspektiven des Unternehmens (Vision, Ziele Strategien, Erfolgsbedingungen für die Erhöhung der Produktivität)

Diagnose der vorhandenen Schnittstellen – Stärken und Problemanalyse

Interventionsstrategien:

- Verständnis für die jeweils andere Sicht
- Klärung der aktuellen internen Beziehungen
- Klärung der Führungsrolle → Gemeinsames Verständnis für die Rolle als Führungskraft

Langfristige Qualitätssicherung:

- Verhaltensvereinbarungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit → Ausschöpfung der Effektivitäts- und Effizienzpotentiale
- Überprüfung und weitere Feinabstimmung zur Optimierung



Kontaktadresse

Sollten Sie weitere Fragen haben, wenden Sie sich bitte an folgende Adresse:

Stefan Wächtershäuser
Westendstr. 82
60325 Frankfurt

Telefon: +49 (069) 97981891
Telefax: +49 (069) 97981892

stefan.waechtershaeuser@pro-gressio.de