

17.5 Zielorientiertes Team – Management

1. Umsetzung

Vor allem bei komplexen Aufgaben und Arbeiten mit ungewissem Ausgang setzen Unternehmen verstärkt auf Teams.

Damit aus Einzelkämpfer Teams werden, ist vor allem Zeit nötig.

Denn jedes Team **durchläuft bei seiner „Selbstfindung“ mehrere Phasen.**

Keine Phase der Teamentwicklung ist schlecht.

Jede Phase, auch die Konfliktphase, führt in der Regel auf den Weg zur Produktivität.

In den ersten drei Phasen ist das Team noch weitgehend mit sich selbst beschäftigt.

Entsprechend schlecht sind zu Beginn zumeist die Arbeitsergebnisse.

Die Ergebnisse sind in der Regel geringer, als wenn die Mitglieder alleine arbeiten würden.

Erst in der vierten Phase entwickelt das Team Kreativität und Produktivität, die erfolgreiche Teams auszeichnen – jedoch nur, wenn das Team mit Erfolg die ersten drei Phasen wie folgt durchlaufen hat:

1.1 Forming – Orientierungsphase (Mitglieder „formieren“ sich, tasten sich ab)

Zuerst sind Teammitglieder zurückhaltend, vorsichtig (die Arbeit ist konfliktarm)

Positives Verhalten: Informationsaustausch

Negatives Verhalten: Wenn die Zeit fürs Ausloten nicht genutzt wird, reagieren Einzelne unzufrieden auf neue Aufgaben

1.2 Storming – Konfliktphase (Rollen sind verteilt – Positionen abgesteckt)

Nach der Phase des Sich-Kennenlernens wird allmählich Kritik geäußert.

Die Einzelnen fühlen sich sicherer und beziehen klare Positionen.

Es kommt gerne zu Spannungen und Auseinandersetzungen.

Positives Verhalten: Gültigkeit der Grenzen erproben. Auseinandersetzungen austragen (Förderung der Konfliktfähigkeit)

Negatives Verhalten: Eventuell ziehen sich Einzelne zurück oder schliessen Bündnisse gegen.....(Eifersucht, Stress, Angst)

1.3 Norming – Organisationsphase (Das Team organisiert sich)

Falls ein Team mit Konflikten umzugehen weiss, die Konfliktphase überwunden ist (die Hackordnung ist festgelegt), fühlen sich die Teammitglieder wohl und Geniessen schliesslich das Teamgefühl.

Positives Verhalten: Das Team lernt, miteinander umzugehen (zu kommunizieren), Probleme werden verbalisiert, Konflikte nehmen ab.

Negatives Verhalten: Wenn die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ignoriert wird, können Konflikte eskalieren.

1.4 Performing. – Integrationsphase (nun steht die Arbeit im Vordergrund)

Positives Verhalten: Erfolge und Misserfolge werden analysiert.
Das (Arbeits-) Klima ist gut.

Negatives Verhalten: Wenn das Element „Herausforderung“ an Kraft verliert, nimmt die Produktivität ab.

Auch bei Teams ist eine Zusammenarbeit ohne Konflikte kaum denkbar.

Wo gearbeitet wird, kommt es zu Differenzen.

Konflikte sind oft notwendig und lassen sich auch positiv nutzen.

2. Für erfolgreiche Teams gelten folgende Erkenntnisse:

- a) Eine Gruppe ist eine Ansammlung von Individuen.
Ein Team hingegen zeichnet sich durch eine **gemeinsame Kultur** aus.
- b) Für den betrieblichen Alltag ist es wichtig, dass die Personalverantwortlichen die gewünschte **Form der Zusammenarbeit genau definieren und die nötigen Rahmenbedingungen schaffen**, damit diese gelebt werden können.
- c) Es muss **gehandelt und etwas getan werden**; Die Zeit allein löst keine Konflikte
- d) **Zeit allein löst keine Konflikte**: Hinausschieben, Schweigen, Schlucken, Verdrängen.
Trotzdem kann sich eine zeitliche, aber auch eine räumliche Distanzierung , vom Problem oder vom Problempartner lohnen.
Sich bewusst absetzen ist eine hilfreichere Strategie, als sich am Problem festzubeissen.
- e) Langfristig lassen sich Konflikte nur lösen, wenn das eigene **Verhalten -die eigene Einstellungen - ändert**. Dies sind für den Einzelnen oft zeitraubende Lernprozesse.
- f) **Insistieren führt zu keinem Ziel**. Kommunikative Fähigkeiten, wie zuhören, abhören, ausreden lassen usw., sind bei Konflikten die wichtigsten Voraussetzungen.
- g) **Konflikte analysieren**. Bei der Analyse von Konflikten im Team sind sowohl die Ursachen wie auch die Inhalte zu untersuchen.

3. Die 8 Rollen in Spitzenteams

1. Der **Vorsitzende** mit besonderen Stärken bei der Motivation von Mitarbeitern.
2. Der **Zuarbeiter**, der sich durch disziplinierte und harte Arbeit auszeichnet.
3. Der **Ideengeber** als kreatives Element.
4. Der **Ressourcenverwalter**, der Ideen anderer Realität werden lassen kann.
5. Der **Gestalter**, der Diskussionen und Arbeitsergebnisse strukturiert.
6. Der **Teamleiter als integratives Element**.
7. Der **Beobachter und Analytiker**
8. Der **Qualitätsprüfer**

4. Welche Ursachen führen zu Konflikten (Konfliktursachen)?

- Werden Team-Mitglieder unterschiedlich informiert?
- Fehlende Kontakte (reduzierte Kommunikation)?
- Gibt es situative Störfaktoren (Besucher, Konkurrenz anwesend)?
- Werden Ressourcen unterschiedlich verteilt (Infrastruktur, Essen)?
- Sind die Positionen im Team asymmetrisch (Kompetenzen, Machtbefugnisse)?
- Gibt es markante unterschiedliche Fähigkeiten (intellektuelle Fähigkeiten)?
- Sind die kulturellen und polit. Wertvorstellungen unvereinbar (Ideologien)?
- Klaffen die Interessen auseinander?

5. Welche Inhalte bieten Konfliktstoffe (Konflikthalte)?

- Lehnen sich einzelne Teammitglieder ab (Hass, fehlende Wellenlänge)?
- Stimmt **die Wahrnehmung** nicht überein? Jeder nimmt etwas anderes als wahr: Einstellung, Haltung. Optimist – Pessimist. Einfache Fragen machen die Unterschiede bewusst: „Was ist psychisch krank oder psychisch gesund?“
- Werden **Methoden unterschiedlich beurteilt**? Erziehung: fordernd, oder alles erlaubend? Drogenbekämpfung: hart oder weich?
- Werden **Ziele** unterschiedlich bewertet? Atomkraftwerke als Lösung für das Treibhauseffekt-Problem oder als drohende Gefahr? Ausländerfrage?
- Besteht ein **Verteilkonflikt** (Lohn, Pflichten, Arbeitszeit)?

Wichtig ist, dass Krisen im Team rasch erkannt werden.

6. Problematische „Ist-Zustände“ und deren Lösungsansätze

Ist Zustand	Was tun?
Langeweile und Routine lähmen Teams	Eigene Ideen einbringen, Situation bewusst machen.
Ein Teammitglied spielt sich als Chef auf	Sagen, dass das Verhalten nicht geschätzt wird.
Missmut kommt auf und steckt an	Gemeinsam Gespräch führen. Ursachen ergründen. Aussprache mit Teamleiter
Unterschiedliche Behandlung	Gelassen reagieren. Gespräch mit dem Bevorzugten suchen. Klar machen, dass dann Aussenseiterrolle.
Konkurrenzkampf statt Solidarität	Rundgespräch. Ursachen ergründen. Gerechtere Aufteilung, evtl. Umverteilung der Arbeit.
Falls sich zwei Parteien bilden	Aussprache mit neutraler Person, Rasch handeln
Team ist überlastet	Gespräch zwischen Auftraggeber und Team suchen. Abläufe untersuchen, evtl. unangenehme Pflichten aufteilen
Wenn jemand ausschert (sich nicht einsetzt)	Sachliches Kritikgespräch, evtl. neue Aufgaben zuteilen

7. Wie sehen sich erfolgreiche Teammitglieder?

- Wir **arbeiten gut zusammen**
- Wir haben ein **gutes Vertrauensverhältnis** aufgebaut
- Wir arbeiten im Team **gerne zusammen**
- **Die Ziele** unserer Arbeit sind allen klar
- Jeder setzt sich für die Erreichung der **gemeinsamen Ziele** ein
- Von den **Persönlichkeiten** her passen wir im Team gut zusammen
- Wichtige Entscheide werden **gemeinsam vorbereitet**
- Wir reden und **diskutieren viel miteinander**
- Wir fühlen uns von unserem **Teamleiter gut betreut**
- **Probleme werden gemeinsam angegangen**
- Die Aufgabenstellung interessiert uns – **wir sind motiviert**
- Wir nehmen die **Eigenverantwortung** wahr

8. Schlussbemerkung

Teamarbeit bewährt sich vor allem dann, wenn harte Nüsse zu knacken sind.
Zum Knacken von solch harten oder komplexen „Nüssen“ ist meist
„Das Expertenwissen vieler Spezialisten nötig.
Dieses muss sozusagen zusammenfließen“

Ein gutes Team zeichnet sich durch die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zu wechselseitiger Inspiration aus.
