

Leitfragen zur Vorbereitung einer Teamentwicklung (1/4)

(Dieser Artikel ist als Download auf unserer Webseite erhältlich)

Ziele

Was sind die Zielfelder einer Teamentwicklung?

- Entwicklung effektiver Arbeitsstrukturen im neu gebildeten Team
- Optimierung der Zusammenarbeit in bestehenden Teams
- Umgang mit interkulturellen Herausforderungen (für internationale Projektgruppen, Leitungskreise etc.)
- zielgerichtete Bearbeitung von Konfliktthemen
- Optimierung der internen Kommunikation
- etc.

Unabhängig von den oben dargestellten konkreten Zielfeldern sehen wir folgende Punkte als allgemeine grundlegende Ziele jeder Teamentwicklung:

- Prozessbewusstsein und Verständigung über eine gemeinsame Sprache zur Diskussion von Prozessen
- Entwicklung eines gemeinsamen Bildes über die Zusammenarbeit im Team als Basis für die Veränderung
- Verständnis für eigene Handlungsweisen und die der Kollegen
- gesteigertes Bewusstsein für die Potentiale und Ressourcen des Teams
- Vereinbarung konkreter Handlungsstrategien

Auf einer Teamentwicklung berücksichtigen wir die verschiedenen Ebenen, die die Zusammenarbeit im Team beeinflussen.

- Richtungsebene: Mission, Vision, Ziele, Strategien
- Strukturebene: Rollen, Funktionen, Verantwortungen, Ablauf- und Aufbauorganisation
- Beziehungsebene: Zusammenarbeit, Vertrauen, Fehler- und Konfliktkultur, Führungskultur, Werte, Normen, ...

Auftragsklärung

Was ist in der Auftragsklärung zu beachten?

- Wahl der passenden Maßnahme
- Klarheit über Ziele und gegenseitige Erwartungen zwischen Auftraggeber, Teilnehmer und Berater
- Zielkorridor grenzt konkret und richtungsweisend ein und schafft Gestaltungsfreiraum für die Teammitglieder

Im Orientierungsgespräch zwischen Auftraggeber und Berater geht es zunächst darum, gemeinsam zu prüfen, welche Maßnahmen und Schritte sinnvoll sind, um das Auftraggeberziel zu erreichen. Alternativ zur Teamentwicklung können sowohl Coachings von Einzelpersonen als auch Konfliktklärungen zwischen Teammitgliedern effektiv und effizient wirken und kostengünstiger sein als eine Maßnahme mit dem gesamten Team.

Ziel des weiteren Auftragsklärungsprozesses ist es sicherzustellen, dass zwischen allen Beteiligten (Auftraggeber, Teammitglieder und Berater) Klarheit über Ziele und gegenseitige Erwartungen für den Veränderungsprozess besteht. Gerade in Verbindung mit Outdoor besteht die Gefahr eines unklaren Auftrags, was die Wirkung der Maßnahme sehr beeinträchtigt (vgl. Download "Outdoor Training - ein trojanisches Pferd" zu diesem Thema).

Bei der Vereinbarung der Ziele für die Teamentwicklung gilt es, einerseits das Ziel konkret und richtungsweisend einzugrenzen, andererseits genügend Freiraum für die Teammitglieder zu geben, innerhalb dessen sie den Prozess mitgestalten können. Nur durch diesen Gestaltungsspielraum werden die Teammitglieder so beteiligt, dass sie die Verantwortung für den Prozess übernehmen. In diesem Spannungsfeld von klarer Orientierung und Freiraum betrachten wir die Zielformulierung als Korridor -

Leitfragen zur Vorbereitung einer Teamentwicklung (2/4)

Aufbau

**Wie ist ein
Workshop
aufgebaut?**

1. Teil: ein gemeinsames Bild der Teamsituation und Dynamik erzeugen = Diagnose
2. Teil: Bearbeitung der von den Teilnehmern identifizierten entwicklungsförderlichen Themen

Charakteristisch für unser Verständnis einer Teamentwicklung ist eine Zweiteilung des Prozesses in eine Diagnosephase und eine Bearbeitungsphase. Ziel der Diagnose ist, dass das Team ein gemeinsames Bild von der eigenen Zusammenarbeit entwickelt. Diese Diagnosephase auf dem Workshop dauert ca. einen halben Tag. Es entsteht ein gemeinsames Bild, das als Ausgangspunkt für die folgende Bearbeitung dient. Gemeinsam mit dem Berater identifizieren die Teilnehmer die Bereiche, in denen Entwicklungsbedarf besteht, und entscheiden, wo sie den Hebel der Veränderung ansetzen möchten. In der folgenden Bearbeitungsphase, die 1 bis 2 Tage dauert, befassen sich die Teilnehmer in einem moderierten Prozess eingehend mit den identifizierten Entwicklungsbereichen. Sie setzen sich mit den eigenen Mustern und Strukturen, deren Wirkung, Kosten und Nutzen auseinander, erarbeiten Lösungen und daraus resultierende Handlungsvereinbarungen, die messbar sind und kontrolliert werden können. Auf Seiten des Beraters bedarf es für ein solches Vorgehen ein hohes Maß an Prozessberatungskompetenz. Die konkreten Anliegen der Teammitglieder werden zum Wegweiser für einen zielgerichteten Prozess.

Nachhaltigkeit

**Wie kann eine
nachhaltige
Entwicklung des
Teams gefördert
werden?**

Führungscoaching als Hilfe zur Selbsthilfe statt Follow-up für das Team

Nach Abschluss eines Team-Workshops ist es zentrale Verantwortung der Führungskraft, die Umsetzung der Handlungsvereinbarungen einerseits klar einzufordern und andererseits das Team bei der Umsetzung zu unterstützen. Um die Führungskraft für diese Aufgabe zu stärken, hat sich individuelles Coaching für die Führungskraft in den von essence begleiteten Veränderungsprozessen bewährt.

Unabhängig von der Nachverfolgung der Handlungsvereinbarungen werden in einem Reviewgespräch zwischen der Führungskraft und dem essence Berater die Wirkung der bisherigen Maßnahmen erörtert und bei Bedarf weitere Maßnahmen eingeleitet. Durch dieses schrittweise Vorgehen stellen wir sicher, dass der Beratungsprozess sich immer wieder an der aktuellen Situation des Teams orientiert und damit relevant und wirkungsvoll bleibt.

Leitfragen zur Vorbereitung einer Teamentwicklung (3/4)

Dauer

Mit welchem zeitlichen Rahmen sollte man rechnen?

- Teambuilding zum Kennenlernen im neu gebildeten Team: 1-2 Tage
- Teamentwicklung in bereits bestehenden Organisationseinheiten: 2-3 Tage
- Wir halten die Workshopphase so kurz wie möglich, durch Vorbereitung am Arbeitsplatz.

Wir unterscheiden zwischen der on-site Phase einer Teamentwicklung, die während des üblichen Arbeitsalltags stattfindet, und der off-site Phase, die in Form eines Workshops außerhalb des Arbeitsalltags durchgeführt wird. Im Sinne einer Verminderung der Arbeitsausfallzeiten aufgrund von off-site durchgeführten Teamworkshops, versuchen wir, diese off-site Phase so kurz wie möglich zu halten.

Im Hinblick auf die Länge des Workshops unterscheiden wir eine Teambildung für neue Teams von einer Teamentwicklung für bereits bestehende Teams.

Für neu gebildete Teams (z.B. Projektstart) liegt der Schwerpunkt einer Teamentwicklung darin, die Basis für die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen, Prozessbewußtsein zu entwickeln, Vertrauen zu gewinnen, Spielregeln festzulegen und Rollen zu klären. Für eine solche Maßnahme empfehlen wir eine off-site Phase von 1 bis 2 Tage, um mit soliden Ergebnissen in eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu starten.

Für bereits bestehende Teams bedarf es eines längeren off-site Workshops, um zu konkreten Handlungsvereinbarungen zu gelangen. Erfahrungsgemäß fällt die Entscheidung für eine Teamentwicklung erst dann, wenn der Leidensdruck bereits sehr hoch und durch vielfältige „Symptome“ angezeigt wird: spürbare Spannungen innerhalb des Teams, Reibungsverluste aufgrund persönlicher Differenzen einzelner Teammitglieder, ineffektive Meetings, angespannte Arbeitsatmosphäre, insgesamt Verlust von Effektivität und Leistungsfähigkeit etc. Je mehr solcher „Altlasten“ das Team beeinflussen, umso länger dauert der Prozess, an dessen Ende wieder entscheidende Themen diskutiert und konkrete Maßnahmen und Handlungsweisen entwickelt werden - mit dem Ziel, eine reibungslose und damit effektive Zusammenarbeit zurück zu gewinnen. Wir empfehlen für eine solche Teamentwicklung einen Zeitrahmen von 1,5 bis 3 Tagen off-site.

Zielgruppe

An welche Personengruppe richtet sich eine Teamentwicklung?

- Teams
- Projektteams
- Leitungskreise - Führungsteams
- Teams mit virtueller und/oder interkultureller Aufstellung
- Abteilungen
- Nachbarabteilungen
- Arbeitsgruppen
- Vertikale Teams (Querschnitt durch mehrere Hierarchieebenen)
- Gruppen, die gemeinsam an einem Entwicklungsprogramm teilnehmen: Nachwuchsführungskräfte, Management Learning Circle, Förderprogramme

Leitfragen zur Vorbereitung einer Teamentwicklung (4/4)

Teilnehmer

**Wer soll dabei
sein?**

Betroffene, Verantwortliche, Beteiligte, Entscheider

- das Kernteam und alle, die von den zu bearbeitenden Themen betroffen sind
- Entscheidungsträger, die bei der Vereinbarung von Maßnahmen berücksichtigt werden müssen
- übergeordnete Führungskräfte, die entweder selbst teilnehmen oder zumindest für entscheidende Workshopeinheiten hinzugezogen werden
- Besonders bei Projektteams mit nicht eindeutig zu definierender Zugehörigkeit stellt sich im Vorfeld die Frage, wer an der Teamentwicklung teilnehmen soll. Bei der Entscheidung sind folgende Aspekte abzuwägen:
Einerseits sollten all jene Personen teilnehmen, die produktive Beiträge liefern können, die über notwendige Entscheidungsbefugnis verfügen oder die das Ergebnis des Trainings mitzutragen haben; andererseits ist ein kleineres Team entscheidungsfähiger und ermöglicht eine intensivere und persönlichere Seminararbeit. Für ein optimales Ergebnis empfehlen wir, diese zwei Aspekte im Sinne von „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“ abzuwägen.

Zeitpunkt

**Welches ist der
richtige Zeitpunkt
für eine
Teamentwicklung?**

Im Sinne eines prophylaktischen Vorgehens ist eine Teamentwicklung dann rechtzeitig, wenn besondere Belastungssituationen zu erwarten sind (Veränderungen im alltäglichen Ablauf, erhöhter Produktionsdruck, etc.). Teamentwicklungsmaßnahmen leisten eine gezielte Vorbereitung der Teammitglieder auf die anstehenden Herausforderungen - Strategien und Lösungen für ihre erfolgreiche Bewältigung werden erarbeitet.

Werden bereits die ersten Spannungen in einem Team spürbar, so gilt es, diese möglichst frühzeitig zu erkennen und zu benennen.

Spannungen und Reibungsverluste innerhalb des Teams treten oftmals jedoch erst unter hohem Arbeits- und Zeitdruck auf, also in besonderen Belastungsphasen, in denen sich die Teammitglieder einen 2 bis 3-tägigen Ausstieg aus dem Arbeitsalltag nicht vorstellen können („Das können wir uns jetzt nicht leisten!“). Eine „taktische Pause“ allerdings bietet an diesem Punkt die Gelegenheit, Abstand zu gewinnen und aus der Distanz heraus die Prozesse innerhalb des Teams zu erkennen und mit konkreten, kurzfristig einsetzbaren Maßnahmen zu optimieren. Auf diese Weise kann eine Teamentwicklung – auch bei gegenwärtiger akuter Belastung - zu wesentlich effektiverer Zusammenarbeit und damit zu erhöhter Motivation der Beteiligten führen.