

Teamentwicklung

Unter Teamentwicklung verstehen wir einerseits das Konstituieren von Arbeitsgruppen, andererseits aber gerade auch das Verbessern des jeweils gegebenen Teamzusammenspiels und dessen Voraussetzungen. Da sich die Arbeit im Team selten optimal darstellt, viel häufiger Anlässe auftreten, die ein Nachdenken über die gegebene Teamsituation auslösen, rückt die Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt. Dabei steht im Zweifel alles auf dem Prüfstand, was das Teamergebnis, bzw. die Teamleistung beeinflusst. Teamentwicklung richtet sich also im Wesentlichen auf das Schaffen bzw. auf das Optimieren von Voraussetzungen für die Arbeit im Team. Im Gegensatz zu reinen Event-Veranstaltungen, verstehen wir unter Teamentwicklung, die erfolgreiche Bearbeitung real existierender Themen- oder Problemstellungen. Ziel ist dabei in aller Regel, dass in gemeinsamer Arbeit der Teammitglieder Lösungen entwickelt und vereinbart werden, die im Vergleich zum bisherigen Status als günstiger, hilfreicher oder erfolgsträchtiger wirken.

Das Besondere an Teamentwicklung ist also, dass Dinge nicht einfach als selbstverständlich verstanden und ohne hinterfragen in die Zukunft getragen werden, sondern abseits vom Tagesgeschäft eine Reflektion, Anpassung bzw. Optimierung erfahren. Neben

- fachlichen
- organisatorischen
- strukturellen oder
- ablaufbezogenen

Themenstellungen rücken dabei häufig auch emotional besetzte oder zwischenmenschlich bedeutsame Aspekte in den Vordergrund. So sind beispielsweise

- jeweilige Zielsetzungen
- das Rollen- und Selbstverständnis des Teams
- die Aufgabenverteilung und -abgrenzung, die Zuständigkeiten und Kompetenzregelung
- existierende Prozesse
- organisatorische Regelungen
- die Zusammenarbeit untereinander
- das Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeitern
- die praktizierte Information und Kommunikation
- bestimmte Rahmenbedingungen der Arbeit
- real existierende Konflikte und/oder
- vorherrschende Spielregeln der Zusammenarbeit

die das Geschehen in Teamentwicklungsprozessen prägen. In jüngerer Zeit finden auch mehr und mehr die eigene Positionierung im Unternehmen sowie strategische Ausrichtungen des Teams thematischen Niederschlag.

Durch die Einbindung aller Teammitglieder erhalten sie die Möglichkeit, aktiv an der Gestaltung teambezogener Aktivitäten und Regelungen mitzuwirken. Da Regelungen angestrebt werden, die möglichst allen Beteiligten gerecht werden, erhöht sich auch die Chance einer höheren Identifikation mit den Ergebnissen. Durch die Nutzung des Gruppenvorteils erhöht sich dazu die Qualität der Lösungen oder Ergebnisse.

Um den hohen Qualitätsansprüchen auch gerecht zu werden, bietet sich im Rahmen von Teamentwicklungsmaßnahmen eine systematische Schrittfolge an. Hierzu zählen häufig:

- Erhebung der Ausgangssituation aus dem individuellen Blickwinkel
- Bestimmung einer gemeinsamen Ausgangssituation
- gemeinsames Herausarbeiten von Stärken und Schwächen des Teams
- Herausarbeiten von (Kunden-)Anforderungen an das Team
- Herausarbeiten von existierenden Defiziten, Frage- und Problemstellungen sowie bestehenden Konflikten
- Identifizierung von Schwerpunktthemen
- gemeinsames Analysieren von Ursachen und Gründen
- Herausarbeiten von Wechselwirkungen
- Entwickeln von Lösungsansätzen
- Konkretisieren von Lösungen
- Herausarbeiten von Maßnahmen zur Beseitigung von Störungen, Hemmnissen oder Problemen
- Treffen konkreter Vereinbarungen mit Sicherstellung der Verbindlichkeit

Da Teamentwicklung noch weit verbreitet unbekanntes Terrain darstellt, es sowohl für Führungskräfte wie auch für Teammitglieder ungewohnt ist, gemeinsam an Verbesserungen zu arbeiten, ist häufig im Vorfeld hierzu Überzeugungsarbeit zu leisten. Dementsprechend ist allen Beteiligten

- der Sinn und Zweck von Teamentwicklungsmaßnahmen
- die damit gegebenen Chancen und Möglichkeiten
- typische Vorgehensweisen und Abläufe von Teamentwicklungsprozessen
- die Rolle des Vorgesetzten, die Rolle der Teammitglieder samt den damit verbundenen Erwartungen
- die Vorbereitung einer solchen Teamentwicklung sowie
- die Nutzung einer neutralen Moderation

zu vermitteln. Um wie auch immer geartete Befürchtungen oder verborgene Widerstände nicht überhand nehmen zu lassen, ist es mitunter auch ratsam, Bedingungen oder Wünsche zu erfragen, unter denen sich die Beteiligten auf eine solche Teamentwicklung einlassen können. Darauf aufbauend planen und vereinbaren Führungskraft und Teammitglieder viele Inhalte und Vorgehensweisen einer Teamentwicklung einschließlich der dazu zweckmäßigen Vorbereitungsaufgaben. Die eigentliche Teamentwicklung beginnt dann in der Regel mit der oft anonymen Erhebung des Status quo.