



Teamentwicklung – und warum Team Building keine gute Idee ist

Ein Team ist entwickelt, wenn die Potentiale, die in einem Team liegen, bezogen auf ein angestrebtes Ziel wirksam werden. Entwickelte Teams prägt eine von gegenseitigem Vertrauen und Verständnis geprägte Zusammenarbeit. Jeder hat Klarheit über seine Aufgabe, seinen Beitrag zum Erfolg des Ganzen und es entstehen verblüffende Resultate. Diese Zielorientierung unterscheidet ein entwickeltes Team von einer Selbsthilfegruppe.

Warum man Teams entwickeln, aber nicht bauen kann

Teamentwicklung geschieht immer auf ein Ziel hin, auf ein Ergebnis, das zu einem vorgegebenen Zeitpunkt vorliegen muss. Früher sprach man auch gerne von „Team Building“. Dieser Begriff entstammt dem Gedanken, dass in einem Team etwas „gebaut“ werden könnte, ähnlich einem Gebäude. Für die Entwicklung eines Teams ist die Metapher des „Bauens“ daher wenig zutreffend. Teamentwicklung ist eher ein dynamischer Prozess.

Diesen Prozess beschreibt das Team „Performance Modell“ anschaulich. Er lässt lassen sich in 7 Phasen differenzieren.

Jede Teamphase ist mit bestimmten Fragen für jeden im Team verbunden:

1. Sich orientieren: Woran soll ich mich beteiligen? Was ist das Ziel Bild, die Vision? Welche Erwartungen werden an mich gestellt?
2. Vertrauen bilden: Wer ist da noch mit im Team? Kann ich mich öffnen und vorbehaltlos auch kritische Themen ansprechen? Werden meine Kollegen nicht nur mit mir, sondern auch für mich arbeiten?
3. Ziele klären: Was genau muss getan werden? Welche Arbeitspakete sind zu übernehmen? Welche genauen Ziele setzen wir uns?
4. Bereitschaft erklären: Soll diese Arbeit Teil meines Lebens werden? Will ich das auch mit diesen anderen Menschen tun? Halte ich die Aufgabe in den gegebenen Rahmenbedingungen für machbar?
5. Implementieren: Wer macht jetzt was bis wann?
6. Leistung zeigen – als Folge der vorangegangenen beantworteten Phasen
7. Erneuern: Freude am Erfolg! Was habe ich, was haben wir gelernt? Ist das immer noch meins?

Erst wenn die mit einer Phase verbundenen Fragen hinreichend beantwortet sind, kann sich jeder im Team voll auf die mit den folgenden Phasen verbundenen Fragen konzentrieren. Letztlich finden alle 7 Phasen gleichzeitig statt. Schließlich erwarten wir von jedem Teammitglied ab Tag 1 der Zusammenarbeit eine gewisse Leistung. Aber: erst wenn jeder die Vision verinnerlicht, Vertrauen zu allen Beteiligten aufbaut, die konkreten Ziele verstanden, wirklich „Ich bin dabei!“ gesagt, und die konkreten Aufgaben übernommen hat, erst dann kann die höchste Leistungskraft erreicht werden.

Wie lange es dauert, bis die mit einer Phase verbundenen Fragen beantwortet sind, ist individuell völlig verschieden. Es gibt Menschen, die z.B. die Phase 2 „Vertrauen bilden“ für sich schnell beantworten und mit viel Vertrauensvorschuss in ein neues Team gehen. Andere Menschen, die in früheren Teams vielleicht schlechte zwischenmenschliche Erfahrungen gemacht haben, werden länger brauchen, um zu ihren Kollegen eine belastbare Vertrauensbasis aufgebaut zu haben.



Teamentwicklung setzt immer in der frühesten nicht gelösten Phase an

Teamentwicklung erfordert, jedem im Team dabei zu helfen, alle 7 Phasen für sich – und natürlich als Team insgesamt – hinreichend zu lösen. Das ist eine permanente Aufgabe, da in jeder Phase plötzlich neue Fragen aufkommen können, oder die Antworten auf frühere Fragen als nicht mehr gültig erscheinen. Gleichsam verlangen Phasen, die völlig gelöst sind, auch kein Engagement mehr. Investieren Sie die Zeit, die Sie für Teamentwicklung zur Verfügung haben, immer in die früheste, nicht gelöste Phase. Dieses Verständnis für den Teamprozess bildet eine wichtige Grundlage.

Mitarbeiterunterschiede produktiv nutzen

Es gibt eine Vielzahl von Dimensionen wie Werte, Erfahrungen, Überzeugung, Verhaltensmuster, Charaktereigenschaften etc., in denen sich Menschen voneinander unterscheiden. Nicht alle diese Dimensionen erscheinen im Arbeitskontext wichtig. Von zentraler Bedeutung sind die Arbeitspräferenzen. Die Arbeitspräferenzen zeigen, wie sich jeder im Arbeitskontext bevorzugt verhält, aus welcher Richtung Aufgaben bevorzugt angegangen werden, welchen wichtigen Beitrag zum Teamerfolg jeder leistet. Antworten auf diese Fragen bietet das "Team Management Profil" von Margerison-McCann.

Die beiden Forscher Dr. Charles Margerison und Dr. Dick McCann fragten sich vor über 35 Jahren, warum manche Teams erfolgreich sind und andere nicht. Sie erkannten, dass es 8 Tätigkeitsbereiche, die sog. Arbeitsfunktionen (engl. Types of Work) gibt, die alle wichtig sind für dauerhaften Erfolg:

1. Beraten: Informationen zusammentragen und weitergeben
2. Innovieren: Neue Ideen hervorbringen und mit ihnen experimentieren
3. Promoten: Neue Möglichkeiten erkunden und andere davon überzeugen
4. Entwickeln: Die Anwendbarkeit neuer Ansätze bewerten und testen
5. Organisieren: Verfahren und Abläufe einführen und in Gang setzen, damit eine Leistung erbracht werden kann
6. Umsetzen: Mit etablierten Systemen und Verfahren die gewünschte Arbeitsleistung liefern
7. Überwachen: Das Funktionieren von Systemen kontrollieren und, auch im Detail, überprüfen
8. Stabilisieren: Werte, Standards und Prozesse aufrechterhalten und absichern

Diese Arbeitsfunktionen müssen – je nach Aufgabe unterschiedlich gewichtet – ausgefüllt werden. Und sie müssen miteinander verbunden werden (engl. Linking). Dieses Verbinden ist Aufgabe von allen Teammitgliedern, insbesondere ist es die Aufgabe der Führungskraft. Margerison-McCann erkannten, dass jeder Mensch – als Faustformel – nur Tätigkeiten in zwei oder drei dieser acht Arbeitsfunktionen gerne ausfüllt. Entsprechend gibt es zwei oder drei Teamrollen, die jeder gerne ausfüllt:

Informierter Berater: Hat große Freude daran, Informationen zu sammeln und weiterzugeben und füllt deshalb oft auch die Aufgabe eines Berichterstatters aus

Kreativer Innovator: Tüftelt gerne neue Ideen und Arbeitsansätze aus und experimentiert damit

Entdeckender Promoter: Entdeckt gerne neue Möglichkeiten und Chancen und überzeugt andere davon

Auswählenden Entwickler: Analysiert gerne Alternativen, entwickelt Ideen weiter und untersucht diese auf ihre Machbarkeit hin



Zielstrebigem Organisator: Hat den Drang, schnell aktiv zu werden, Termine zu setzen, Zeitpläne aufzustellen und möchte möglichst schnell Ergebnisse sehen

Systematischer Umsetzer: Bevorzugt es, auf systematische Weise ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen und erledigt eine Aufgabe gerne nach einem Plan

Kontrollierender Überwacher: Arbeitet gerne detailgenau, nimmt das Kontrollieren und Prüfen häufig als Schwerpunkt seiner Arbeit wahr

Unterstützender Stabilisator: Misst seinen Überzeugungen und Prinzipien große Bedeutung bei und investiert deshalb viel Engagement in die Aufrechterhaltung von Werten, Normen und Standards am Arbeitsplatz

Mit einem wissenschaftlich geprüften Fragebogen können Sie messen, wie stark Ihre Präferenzen für jede der acht Teamrollen sind. Dazu erhalten Sie ein schriftliches Feedback, das Team Management Profil, mit einem Umfang von rund 30 Seiten.

Mit dem Team Management Profil adressieren Sie mehrere Themen, die für die Entwicklung eines Teams wichtig sind:

1. Sie schaffen ein Bewusstsein für die erfolgsrelevanten Tätigkeiten
2. Sie ermöglichen Klarheit für die persönlichen bevorzugten Verhaltensweisen und den eigenen Erfolgsbeitrag
3. Sie führen eine wertschätzende Sprache für die bevorzugten Verhaltensweisen im Team ein, eine gute Grundlage, um Verbindung zwischen Menschen zu schaffen
4. Das Team erkennt, welche Tätigkeitsbereiche gut abgedeckt sind, und wo „blinde Flecken“ sein könnten

Fazit: Teamkompetenz = Selbstkompetenz + Prozessverständnis

Mitarbeitern und Führungskräften, die in oder mit Teams erfolgreich arbeiten wollen, hilft eine hohe Teamkompetenz. Und diese besteht aus zwei Bausteinen: Zum einen einem klaren Verständnis für den Prozess der Teamentwicklung sowie dem Handwerkszeug, die Erkenntnisse in Führungshandeln zu übersetzen. Zum anderen aus einem Verständnis für die Verschiedenartigkeit von Menschen, damit jeder Wertbeitrag erkannt und produktiv einbezogen wird. Team Building reicht daher nicht aus, um starke Teams zu formen, es sind die Präferenzen und das Verständnis über den Teamentwicklungsprozess, die den Unterschied machen.

Quelle: nach Marc Tscheuschner, TMS GmbH