

Neues Team – Risiko fürs Unternehmen?

von Lisa Wolff

Kurzübersicht

- o Es besteht Klarheit darüber, welche Fähigkeiten und individuellen Stärken für die Erreichung der Aufgabe benötigt werden.
- o Das Team hat sich gefunden und hat sich zu einem Hochleistungsteam entwickelt.
- o Die Führungskraft agiert als Coach und unterstützt das Team in seiner Entwicklung.



Projekte werden häufig interdisziplinär besetzt – an sich eine gute Idee. Es entsteht ein bunter Mix aus Mitarbeitern mit unterschiedlichen Qualifikationen, unterschiedlichen Fähigkeiten und häufig aus unterschiedlichen Abteilungen, die sich im Zweifelsfall untereinander bislang noch nicht persönlich kennen und einschätzen gelernt haben. Die Erwartung an das neue Team ist aber eindeutig: Möglichst schnell und unkompliziert auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten und sich dabei gegenseitig optimal unterstützen. Doch was viele Unternehmen häufig vergessen, ist, dass Teambuilding ein Entwicklungsprozess ist und rasch, wenn er von Beginn an nicht richtig begleitet wird, auch zu einem hohen Risiko für das Unternehmen werden kann.

Orientierungsphase

Zu Beginn jeder Teamentwicklung steht das Kennenlernen der neuen Projektmitglieder im Vordergrund. Das Team trifft das erste Mal aufeinander. Der Umgang ist häufig sehr reserviert, vorsichtig, aber durchaus höflich. Man versucht mehr über die anderen herauszufinden, über ihre Interessen, ihre Fähigkeiten und ob eine vertrauensvolle Zusammenarbeit überhaupt möglich ist. Als Führungskraft ist es die Aufgabe, diesen ersten Kennenlernprozess optimal zu unterstützen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es den Teamgeist fördert, wenn von Beginn an gemeinsame Ziele definiert werden, klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben vergeben werden und viel über das WIE der Zusammenarbeit gesprochen wird.

Konfliktphase

Mit der Zeit kommen sich die Teammitglieder näher und merken sehr schnell, mit wem sie gerne und gut zusammenarbeiten können und bei wem sie häufig auf Meinungsverschiedenheiten und Konflikte stoßen. Gerade

in dieser zweiten Phase geht es viel um Macht, Position, Konkurrenz und Rollenklärung. Die Teammitglieder wollen sich beweisen und testen ihre Grenzen aus. Auch wenn die Konfliktphase in dem Moment mühsam und ernüchternd wirkt, ist sie essentiell für die weitere Teamentwicklung. Denn durch die gegenseitige Reibung werden Team-Werte ausgelotet, Weichen gestellt und das Miteinander definiert. Als Führungskraft ist es die Aufgabe, den entstehenden Konflikten Raum zu geben, damit sie offen besprochen werden können und nicht eskalieren. Regelmäßige Feedback-Gespräche im Team, aber auch individuelle Einzelgespräche mit den Teammitgliedern sind hier wirkungsvolle Maßnahmen.

Organisierungsphase

Ist die Konfliktphase erst einmal überwunden und die Teammitglieder sind mit ihrer eigentlichen Aufgabe beschäftigt statt mit Statuskämpfen, entsteht zunehmend ein WIR-Gefühl im Team. Jeder im Team hat seine individuelle Rolle gefunden, kennt seine Aufgaben und die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche sind geklärt. Das Team beginnt sich, auf die Erreichung der gemeinsamen Ziele zu fokussieren. Die Führungskraft sollte beim Definieren der gemeinsamen Leitplanken, Regeln und Vorschriften unterstützen, aber auch Möglichkeiten schaffen, dass das Team sich als eine Einheit versteht. Regelmäßig über gemeinsame Erfolge sprechen, die auf die Zusammenarbeit im Team zurückzuführen sind, kann zum WIR-Gefühl beitragen.

Leistungsphase

Erst formen, dann performen! Wenn jeder seine Rolle im Team gefunden hat, Machtkämpfe abgeschlossen sind, Konflikte geschlichtet und der Fokus auf der Aufgabe und den gemeinsamen Zielen liegt, wird das Team mit der Zeit zu einem Hochleistungsteam. Die Teammitglie-

der unterstützen sich gegenseitig, arbeiten konstruktiv und kooperativ miteinander. Sie werden eigenständiger, treffen Entscheidungen und treiben die Themen strukturiert nach vorne. Als Führungskraft sollte man sich in der Phase als Coach verstehen, der als Ansprechpartner für die Belangen der Mitarbeiter fungiert, aber das Team überwiegend eigenverantwortlich handeln lässt, solange die vereinbarten Ziele erreicht werden.

Fazit

Ein neues Team kann ganz klar zu einem Risiko für das Unternehmen werden. Gerade wenn das neue Team die Konfliktphase nicht verlässt und ihre Zusammenarbeit langfristig von Intrigen, Rang- und Machtkämpfen be-

stimmt wird. Durch den möglichen Unfrieden und ungelöste Machtkämpfe im interdisziplinären Team kann sich dies auf die Stimmung im gesamten Unternehmen auswirken. Durch ineffizient genutzte Zeit und möglichen finanziellen Einsatz werden Ressourcen verschwendet. Je nach unternehmerischer Wichtigkeit des Projektes kann es den übergeordneten Unternehmenserfolg beeinträchtigen. Wird die Teamentwicklung jedoch durch die Führungskraft optimal begleitet, ist ein Team eine große Chance für jedes Unternehmen. Durch das Einbringen der individuellen Stärken des Einzelnen und das Lernen voneinander, können die gemeinsamen Ziele schneller und in einer besseren Qualität erreicht werden und somit ein Beitrag zum Wachstum des Unternehmens geleistet werden.

Vorleistung

- o Es besteht Klarheit darüber, **welche Fähigkeiten und individuellen Stärken** für die **Erreichung der Aufgabe** benötigt werden.
- o Die **einzelnen Teammitglieder** sind **ausgewählt**.



Ergebnis

- o Das Team **hat sich gefunden** und hat sich zu einem **Hochleistungsteam** entwickelt.
- o Alle Teammitglieder arbeiten **konstruktiv und kooperativ** zusammen.
- o Sie **unterstützen sich gegenseitig** und treffen **eigenverantwortlich Entscheidungen**.
- o Die **Führungskraft** agiert **als Coach** und **unterstützt das Team in seiner Entwicklung**.



Parallel-Prozess: Die Teamentwicklung als Führungskraft optimal begleiten

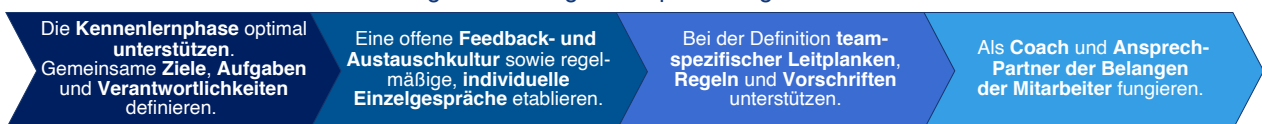


Abb. 1: Die Teamentwicklung optimal begleiten (in Anlehnung an Bruce Tuckman)