



## **Teamentwicklung und Teamleistungsfähigkeit**

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Dieses verkürzte Zitat aus der Metaphysik wird Aristoteles zugeschrieben und weist ebenso wie die Systemtheorie darauf hin, dass die Wirksamkeit von Organisationen und deren Mitarbeitenden in ihrem Gesamtkontext sowie in den Wechselwirkungen den einzelnen Akteuren zu betrachten ist. Personalentwicklung muss also neben der Bewertung, Förderung und Entwicklung von einzelnen Personen (Mitarbeitenden) gleichzeitig auch das Zusammenwirken der Mitarbeitenden auf der Teamebene und der abgestimmten Zusammenarbeit der verschiedenen Hierarchieebenen und Nahtstellen in den Blick nehmen.

Meine Kernthese ist, dass sich sowohl Teams als auch einzelne Mitarbeitende durch eine stetige Anpassung an die sich ohnehin verändernde Umwelt- und Umfeldbedingungen fortlaufend weiterentwickeln - unabhängig davon, ob diese Entwicklung durch gezielte Interventionen gesteuert wird oder nicht. Da diese Weiterentwicklung in jedem Fall stattfindet, sind Teammitglieder, Vorgesetzte und Personal- und Teamentwickler gut beraten, aktiv Strategieprozesse und passende Interventionen zu gestalten, um die Teamentwicklung und Teamleistungsfähigkeit bewusst zu steuern und un gelenkte, willkürliche Veränderungsprozesse, die schlimmstenfalls den Teamerfolg gefährden, zu vermeiden.

Um diese These zu belegen, werde ich zunächst Aussagen zu der von mir wahrgenommenen Ist-Situation im Kontext meiner Beratungstätigkeit treffen und diese mithilfe der Theoriemodelle GRIP (Richard Beckhard) und Phasen der Teamentwicklung (Bruce Tuckman) analysieren. Im nächsten Schritt werde ich Voraussetzungen und grundlegende Maßnahmen für die Gestaltung von gezielten Teamentwicklungsprozessen benennen, um dann konkret zu definieren, welche Instanzen und Personen diese verantwortlich gestalten sollten. Mit meinen Ausführungen möchte ich Sie, als in der Sozialwirtschaft tätige Führungskräfte für die Themen Teamentwicklung und Teamleistungsfähigkeit sensibilisieren und davon überzeugen, in ihrer Organisation (Sozialwirtschaft) strukturiert und systematisch Kompetenzen für eine gelingende Arbeit in Teams aufzubauen.

Die Industrie (insbesondere das produzierende Gewerbe) verfolgt seit vielen Jahren erfolgreich Strategien, um die Produktivität ihrer Arbeitsteams zu steigern. Dabei geht es im Prinzip darum, arbeitsteilige Prozesse zu optimieren und Mitarbeitende zu qualifizieren, um am Ende einen Mehrwert zu generieren. Unternehmen der Sozialwirtschaft verfolgen sicher andere Zielsetzungen, gleichermaßen tragen aber abgestimmte Teamleistungen unmittelbar zum Erfolg bei. In der Sozialwirtschaft geht es darum, die Teamleistungsfähigkeit dahingehend auszurichten, eine bestmögliche Dienstleistung an und mit dem Klienten zu erbringen.

Zudem sind der Erfolg, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit höher, je abgestimmter und optimierter diese Zusammenarbeit gestaltet wird. Gelungene Teamarbeit ist außerdem Resilienz fördernd und trägt wesentlich zur Prävention von Burnout oder anderen gesundheitlichen Einschränkungen bei.

Prozesse der Teamentwicklung finden, nach meiner Erfahrung und Einschätzung, in den Organisationen der Sozialwirtschaft immer noch nicht systematisch genug Berücksichtigung. Ich kenne nur eine Organisation, in der Teamentwicklung mit einer präzisen und verbindlichen Fachlichkeit systematisch mit allen Teams erfolgt. In der Regel wird in der Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander sowie in den täglichen Austauschprozessen sehr viel Zeit verwandt, das tägliche Handeln zu koordinieren und Unstimmigkeiten zu klären. Häufig sind diese Klärungsprozesse nicht zielführend, weil es an klaren Vorgaben, auch hinsichtlich der Art und Weise der Zusammenarbeit, fehlt. Die „klassische“ Supervision zeigt zu häufig keine zufriedenstellenden Ergebnisse.

Teamcoachings, also konkrete Ansätze, Teamentwicklungsprozesse zu beeinflussen und zielgerichtet zu gestalten, werden häufig erst dann eingesetzt, wenn „das Kind schon in den Brunnen gefallen“ ist. Supervision kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie mit klaren und verbindlichen Absprachen zwischen allen Teammitgliedern sowie der Beteiligung von Vorgesetzten versehen ist. Aus meiner Sicht können und dürfen „Befindlichkeiten“ Einzelner nicht den vorgegebenen Teamansatz unterlaufen. Daher braucht es seitens der Organisation und ihrer Führungskräfte klare Vorstellungen und Ideen - selbstverständlich mit einem eindeutig partizipativen Ansatz - wohin sich Teams entwickeln können und sollen.

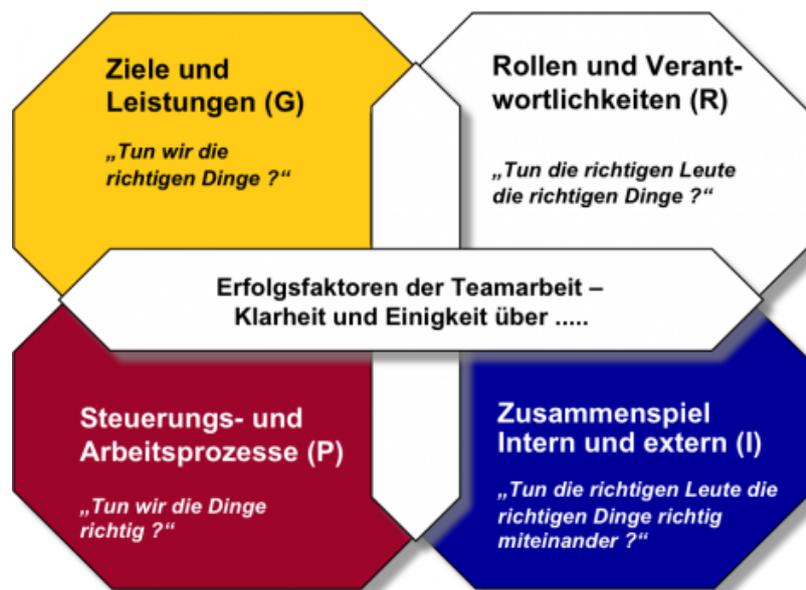
Ein erfolgreiches und effizientes Team vereint ein Höchstmaß an zwischenmenschlichem Miteinander mit klarer Sach- und Leistungsorientierung. Zudem braucht es gegenseitige Toleranz, gemeinsame Ziele, eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung, sowie idealerweise gemeinsame Freude an der Arbeit. Diese Faktoren sind bei den einzelnen Teammitgliedern

nicht per se vorhanden und schon gar nicht in Teams, da diese aus mehreren Mitgliedern bestehen.

Zudem lassen sie sich nicht von oben, mit althergebrachten Führungsprinzipien, versehen mit Anweisungen, Strukturvorgaben, Kontrollieren und Korrigieren, hervorbringen. Gerade die heutige Generation von Mitarbeitenden ist mehr über Kommunikation, Kooperation und Koordination zu erreichen. Das **GRPI-Modell** von Richard Beckhard definiert eine ideale Grundstruktur sowie Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in Teams. Es unterstützt Führungskräfte in der Teamentwicklung, systematisch eine Basis aufzubauen, um Selbstorganisation und Zusammenarbeit zu fördern. Die Intelligenz eines Teams überschreitet die Intelligenz des Einzelnen.

### Das GRPI-Modell (Richard Beckhard)

(Quelle Grafik: one4consulting, Halstenbek, 2015)



Nur wenn alle Teammitglieder dieselben Ziele kennen und verfolgen, sich über ihre Rollen und vor allem Aufgaben und Verantwortlichkeiten einig sind, kann das Team produktiv arbeiten. Ebenso wichtig ist die Art und Weise (Kultur) der Beziehungsgestaltung, die Kenntnis der Regeln und Normen für die gegenseitige Zusammenarbeit sowie Unterstützung und Kooperation. Zudem sollten Teams, um erfolgreich zu sein, Freude an hohen Leistungs- und Qualitätsnormen haben.

## **Welche Voraussetzungen muss erfolgreiche Teamentwicklung erfüllen?**

Ideal wäre es, Teamentwicklung strukturell zu verankern, indem regelmäßig der Status der aktuellen Teamsituation erhoben wird und entsprechend der Ergebnisse Entwicklungsmaßnahmen geplant und initiiert werden.

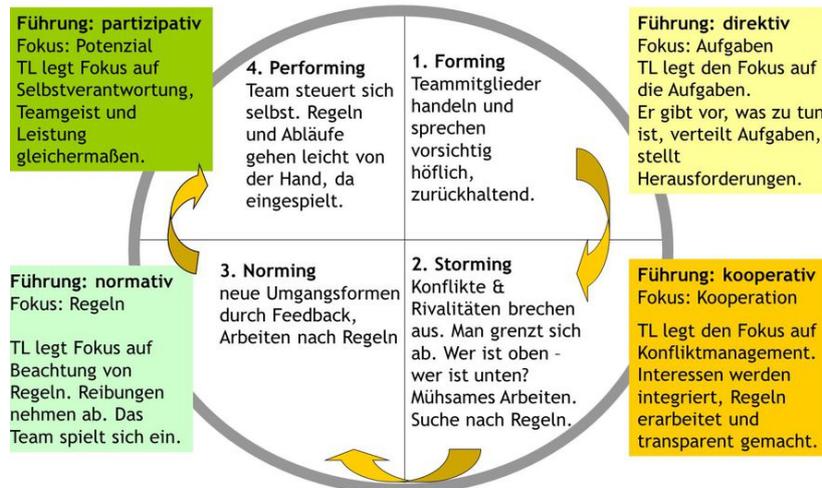
Grundvoraussetzungen für ein solches gezieltes Vorgehen wären in jedem Fall:

- Es braucht ein klares Commitment der übergeordneten Leitungsebene zu den jeweiligen Maßnahmen.
- Es muss das Bewusstsein bestehen, dass Teamleistungsfähigkeit eine zentrale Dimension darstellt und alle gemeinsam daran mitwirken.
- Gelenkte Teamentwicklung erfolgt in der Regel methodisch im Sinne von Coaching-Prozessen, die alle Teammitglieder einbezieht.
- Das Teamcoaching muss in laufende Prozesse der Arbeit integriert sein.
- Die Themenbearbeitung im und mit dem Team sollte in regelmäßigen Abständen stattfinden.

## **Regelmäßige Stuserhebung (Ist-Analyse der Teamentwicklung)**

Teams entwickeln sich – auch ohne gezielte Beeinflussung oder Interventionen – ständig weiter. Die Richtung dieser Weiterentwicklung ist von vielen äußeren und inneren Faktoren abhängig. Bruce Tuckman beschreibt in seinen „Phasen der Teamentwicklung“ sehr anschaulich dieses Phänomen. Bekannt ist dieses Modell auch unter dem Namen „Teamuhr“ oder „Teamentwicklungsuhr“. Mit diesem Modell beschreibt der US-amerikanische Arbeitspsychologe Phasen der Teamentwicklung - Forming, Storming, Norming, Performing - die den idealtypischen Verlauf von Gruppenprozessen abbilden. Zwar können Dauer und Ausprägung der Phasen sehr unterschiedlich sein, gleichwohl beobachtete Tuckman, dass praktisch jedes Team vom ersten Kennenlernen über das Zusammenraufen bis zum gemeinsamen Arbeiten diesen Phasenablauf durchlebt.

### Team-Entwicklungs-Phasen (nach Tuckman)



(Quelle: Führungsprozesse, Werner Bergmann, Münster 2012)

Analog diesem Modell gilt es, ein Team möglichst immer mindestens in der Norming-Phase (Kooperationsphase), besser noch in der Performing-Phase (Wachstumsphase) zu halten oder zu entwickeln. Erst dann kann eine nachhaltig gute und qualitativ hochwertige Arbeits- und Teamleistung erbracht werden.

Zur Staturerhebung dienen folgende Fragestellungen:

- Was funktioniert heute bereits gut? Was sind unsere Stärken? Worauf können wir aufbauen?
- Welche Abläufe und Interaktionen unterstützen den Teamprozess?
- Welche Abläufe und Interaktionen unterminieren die Zusammenarbeit und welche Maßnahmen unterstützen?
- Wie wird das Team von außen wahrgenommen? Wie zufrieden sind die internen und die externen Kunden mit den Arbeitsergebnissen?
- Stimmt das Gesagte mit dem Gelebten überein und wo gibt es Abweichungen?
- Verfügt das Team über die notwendigen Ressourcen, um die an sie gerichteten Erwartungen zu erfüllen und Ziele zu erreichen?
- Weiß jeder was von ihr/ihm erwartet wird und trägt jeder zum Teamprozess bei?

Diese Staturerhebung lässt sich leicht mit Fragebögen und Interviews sowie einer Reihe von weiteren Methoden realisieren und dient als Grundlage für den zu planenden Entwicklungsprozess.

## Wie funktioniert konkret der gelenkte Teamentwicklungsprozess?

Wie bereits oben dargestellt, vollziehen sich Teamentwicklungsprozesse permanent, auch ohne Steuerung von innen und außen. Das Team ist als ein System, unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen den Teammitgliedern, zu begreifen.

Im Nachgang werden von mir nun Schritte für ein konkretes, gezieltes und anlassbezogenes Handeln, analog der Erkenntnisse aus der Statuserhebung (Ist-Situation), beschrieben.

1. Grundsätzlich erfolgt zunächst die Verständigung auf gemeinsame Ziele:

- Welche Themen wollen wir bearbeiten? Wo sehen wir Entwicklungsbedarfe?
- Was soll am Ende des Entwicklungsprozesses konkret erreicht sein?
- Erfolgskriterien definieren: Woran werden die Teammitglieder erkennen, dass die Maßnahme erfolgreich war?

2. Es wird eine Roadmap für den Prozess der Teamentwicklung erstellt:

- Welche Themen sollen in welcher Reihenfolge bearbeitet werden?
- Soll immer das gesamte Team einbezogen sein oder ist die Arbeit mit Untergruppen oder Einzelnen sinnvoll?
- Wann und zu welchen Themen soll die übergeordnete Leitung mit einbezogen werden?
- Welche Methoden und Techniken sollen zum Einsatz kommen?
- Über welchen Zeithorizont soll sich das Teamcoaching erstrecken und in welcher Taktungsfrequenz sollen die einzelnen Treffen stattfinden?

Sobald hierüber Einvernehmen erzielt wurde, beginnt der eigentliche strukturierte Teamentwicklungsprozess. Oft setzen bereits das Bemühen und der Prozess um eine gemeinsame Zielfindung sowie die ehrliche und umfassende Erhebung der Ist-Situation eine manchmal weitreichende Veränderung in Gang.

Die Bearbeitung der Themen kann mit sehr unterschiedlichen Methoden erfolgen. Ich selbst arbeite mit teilnahmeaktivierenden Aufgabenstellungen, Feedback-Systemen, verschiedenen Formen von Aufstellungen, mit den Modellen Teamrollen (analog TeamManagementSystem) und Phasen der Teamentwicklung (Tuckman), mit unterschiedlichen Formen der Fremd- und Selbsteinschätzung und diversen anderen, in der Praxis bewährten, Methoden. Insgesamt

pflege ich einen Coachingansatz vor dem Hintergrund systemisch, konstruktivistischer und lösungsorientierter Denk- und Handlungskonzepte.

### **Wer ist für die Teamentwicklung verantwortlich und wer führt sie durch?**

Zunächst bleibt einmal festzuhalten, dass jedes Teammitglied (als Akteur) verantwortlich für die Entwicklungen im Team ist. Gerade die Sichtweise, dass alle gemeinsam für Erfolge und Misserfolge verantwortlich sind, muss häufig erst erarbeitet und immer wieder verinnerlicht werden. Jedwede Intervention, egal ob sie von außen, durch Teamentwickler, hierarchisch z.B. durch die Team- oder Bereichsleitung oder auf kollegialer Ebene erfolgt, wird ihre Wirkung auf der Teamebene erzielen müssen.

Für das **Team-Management** selbst gilt: Ein Team arbeitet dann optimal, wenn alle Mitglieder mitdenken und mitverantworten, wenn sie das auch dürfen, dazu ermutigt werden und dafür wertgeschätzt werden. Was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Führungskräften unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, ihre Mitarbeitenden zu verstehen, zu motivieren und die in der Organisation und im Team vorhandenen Kompetenzen und Präferenzen der Mitarbeitenden zu bündeln, alle für die effektive Zielerreichung notwendigen Tätigkeiten im Blick zu behalten und zu koordinieren. Dazu gehört selbstverständlich auch der objektive Blick auf die Leistungsfähigkeit der Einzelnen und des Teams insgesamt.

Auch wenn wir gewohnt sind, sehr stark ressourcenorientiert zu denken, gilt es, im Team auch Schlechtleistungen, Misserfolge und Leistungsausfälle zu kompensieren. Die hohe Kunst in Teams ist es, die grundsätzlich gegebene individuelle Leistungsfähigkeit der einzelnen Teammitglieder untereinander auszugleichen. Erfolgreich sind Teams, denen es gelingt die Aufgabenwahrnehmung analog der Kompetenzen und Präferenzen einzelner Teammitglieder zu gestalten und gleichzeitig für Ausgleichsprozesse zu sorgen. Konkret bedeutet es, dass es eine Gegenleistung geben muss, wenn stellvertretend für ein Teammitglied Aufgaben erfüllt oder nachgebessert werden. Gelingt es nicht das Gefühl einer Ausgeglichenheit, unter Berücksichtigung der individuellen Leistungsfähigkeit, zu erzeugen, scheitert ein Team.

In der Regel sind Organisationen hierarchisch gegliedert und die Personalentwicklung (Teamentwicklung ist Teil der Personalentwicklung) ist Aufgabe aller Führungskräfte, immer abgestimmt und bezogen auf die Aufbau- und Ablauforganisation. Originäre Aufgabe von

Teamentwicklungen ist es, den Stand der Teamentwicklung im Blick zu haben, Besonderheiten und Abweichungen zu erkennen und dafür zu sorgen, dass vereinbarte Prozesse umgesetzt werden. Dies erfolgt im Rahmen der Mitarbeiterführung im Kontext von Teambesprechungen und in Einzelgesprächen. Da insbesondere mitarbeitende Teamentwicklungen Teil des Systems sind, begrenzt sich manchmal ihre Wirksamkeit. Sollte dies der Fall sein, können übergeordnete Leitungen unterstützend wirken, da ihre Sichtweisen eher neutral sind und sie ggfs. die Fähigkeit besitzen, eine Metaebene einnehmen zu können.

Systematische Teamentwicklung kann von speziellen Fachdiensten (in größeren Organisationen) aber auch durch externe BeraterInnen begleitend durchgeführt werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese SpezialistInnen über Methoden und Erfahrungen verfügen, komplexe und schwierige Situationen – Teamentwicklung ist außerordentlich komplex – angemessen zu bearbeiten und Lösungen zuzuführen. Insbesondere in schwierigen Phasen rate ich, auf externen Sachverstand zurückzugreifen.

Für unerlässlich halte ich, eine permanente Auftragsklärung durchzuführen, insbesondere auch unter Beteiligung von Führungskräften (der Arbeitgeber trägt die Gesamtverantwortung), um die Prozesse zielorientiert gestalten zu können. Häufig erlebe ich, dass Vorgesetzte ihre Erwartungen verklausuliert formulieren und/oder diese nicht kongruent zu denen der Mitarbeitenden sind. Ist dies der Fall und würde man nicht klärend intervenieren, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass der Teamentwicklungsprozess kontraproduktiv verläuft. Eine Auftragsklärung mit den Teammitgliedern sollte zudem auch wiederholend erfolgen, um den aktuellen Status zu erschließen, (neue) Entwicklungen aufzunehmen und alle Teammitglieder auf die anzustrebenden Ziele zu fokussieren.

Zusammenfassend feststellen möchte ich, dass in allen Organisationen die zentrale Bedeutung von Teamentwicklung und Teamleistungsfähigkeit erkannt wird. Für eine dieser Bedeutung angemessene Umsetzung sehe ich aber noch deutlich Luft nach oben. Zudem möchte ich die Frage in den Raum stellen, warum Führungskräfte nicht ebenso selbstverständlich Teamentwicklungsziele definieren, wie es üblicherweise bei den Arbeitszielen der Fall ist? Die Steuerung über differenzierte Teamziele, wie z.B. „konstruktives Arbeitsklima schaffen“ oder „Leistungsbereitschaft anpassen/erhöhen“, bieten bei qualifizierten Vorgehen deutlich mehr Potential für erfolgreiche Veränderungen. Zudem sorgt diese Vorgehensweise für eine inhaltliche Vernetzung der Teammitglieder untereinander, stärkt die Identifikation mit den Arbeitszielen (bestmögliche Betreuungsleistungen) sowie mit dem Unternehmen insgesamt.

Ich hoffe, dass ich mit meinen Ausführungen bei den Leserinnen und Lesern ein verstärktes Interesse an den Themen wecken und dazu beitragen konnte, Ihnen Methodik, Struktur und relevante Umsetzungsschritte näherzubringen. Wenn Sie mögen, können Sie gerne mit mir in Kontakt treten und sich zu meinen Thesen mit mir austauschen oder mir eine Rückmeldung geben.

*September 2017*

*von Claus Langer*

*IJOS Personal-Management*

**Claus Langer:**

Sozialarbeiter/Sozialpädagoge (Dipl.); systemischer Supervisor (SG), Organisationsberater, Sozialmanagement (Changemanagement), systemischer Familienberater und -therapeut;

Langjährige Berufserfahrung als Führungskraft und Geschäftsführer in Unternehmen der Sozialwirtschaft mit den Schwerpunkten Jugendhilfe (Hilfen zur Erziehung), Feldkompetenz in allen sozialwirtschaftlichen Bereichen

Aktuell: Unternehmensberater und Trainer in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung