

TEAMS FÜHREN

Team:
Together everybody
achieves more!

Wissenswertes zur Teamuhr

„Teams können Spitzenleistungen erbringen.“

Damit Teams effizient und erfolgreich arbeiten, bedarf es vor allem einer kompetenten Führung. Und die fängt mit der richtigen Zusammenstellung Ihres Teams an. Die Teamzusammensetzung sollte sowohl in menschlicher auch in fachlicher Hinsicht passen. Die richtige Auswahl der Teammitglieder setzt daher viel Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen voraus. Die Kunst ist es, nicht nach dem Motto: „Hans sucht Hänschen!“ zu suchen, sondern Menschen mit komplementäre Kompetenzen und doch ähnlicher Persönlichkeit zu suchen. Dies beugt späteren Konfliktsituationen vor. Führung auf Augenhöhe – wie gelingt sie bei Teams? Jeder einzelne Mitarbeiter, so auch das Team, braucht ein gemeinsam erarbeitetes, attraktives und klar definiertes Ziel. Damit sich jeder mit diesem Ziel identifizieren kann, ist das zeitintensive gemeinsame Erarbeiten wichtig. Doch Teams brauchen ihre Zeit zum Zusammenwachsen und Entfalten der einzelnen Potentiale. Bruce Tuckman beschrieb dies 1965 mit den typischen Teamphasen:

1. Zunächst kommt die Orientierungsphase oder auch „Forming“. Hier begegnen sich die Mitglieder noch abwartend und sind mit sich beschäftigt. Speziell die Einzelkämpfer tun sich zunächst schwer, haben Vorurteile und Befürchtungen, beispielsweise dass sie ihre Handlungsfreiheit aufgeben müssen. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es für das Anwärmen untereinander zu sorgen und transparent zu machen, welchen Nutzen die kooperative Zusammenarbeit dem Einzelnen, aber auch dem Unternehmen bietet. Bewährt haben sich die typischen Teamentwicklungsmaßnahmen, die das Zusammenwachsen des Teams beschleunigen, kooperatives Handeln fördern und Teamprozesse verbessern. Teamtrainings haben somit eine wichtige Initialfunktion.
2. In der zweiten Phase, auch „Storming“, sind Konflikte vorprogrammiert. Man kommt sich durch die Macht- und Grundsatzkämpfe näher und grenzt sich dabei ab. Werden sie konstruktiv genutzt, enthalten diese Konflikte aber Chancen um den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern.
3. In der nun der folgenden Regel-Phase, auch „Norming“, treffen die Teammitglieder untereinander konstruktive Vereinbarungen für die weitere Zusammenarbeit:
 - » Nach welchen Normen wollen wir unsere Zusammenarbeit ausrichten?
 - » Wer übernimmt welche Aufgabe?
 - » Wie sind die Umgangsformen untereinander?
 - » Wie sieht die Zeiteinteilung aus?

Durch das Auseinandersetzen mit diesen Fragen unter Wahrung der Interessen und Stärken der Teammitglieder kommt es zur Bildung des Wir-Gefühls. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, die einzelnen Aufgaben und Personen zu koordinieren.

Auch in dieser Phase bewährt es sich einen externen Team-Coach hinzuzuziehen. Als neutraler Beobachter fällt ihm die Ursachenanalyse bei Konflikten leichter, um dann mit dem Team gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten und Vereinbarungen für die Zusammenarbeit zu treffen.

4. Durch gelingende Kommunikation und Organisation untereinander entsteht ein Team mit unterschiedlichen Rollen, das zu Spitzenleistung fähig ist. In dieser fünften Phase, der Leistungsphase oder „Performing-Phase“ stehen Arbeitsorientierung, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams im Mittelpunkt.

Sie als Führungskraft steuern jetzt deutlich geringer und können sich darauf verlassen, dass ihr Team produktiv ist. Dennoch sind regelmäßige Besprechungen für eine Standortbestimmung, Feedback, die Ergebnissicherung und ein hohes Niveau der Arbeit nötig.

Besonders in den ersten drei Gruppenphasen werden hohe Anforderungen an Ihre Führungsfähigkeiten gestellt. Sie sollten darauf achten, dass dem Team alle relevanten Kompetenzen zur Verfügung stehen, um die Aufgaben lösen zu können. Außerdem müssen Sie in der Lage sein, den verschiedenen Rollen und damit wechselnden Anforderungen als Leiter des Teams, wie Befähiger, Unterstützer, Moderator und Mentor gerecht zu werden. Nur wenn Ihnen dieser Rollenwechsel gelingt, wird das Team die vorhandenen Potenziale voll entfalten können.

5. Zu guter Letzt kommt irgendwann die letzte Phase, die des „adjourning“, auch Auflösephase genannt. Sie gilt nur für temporär zusammenarbeitende Teams. Hier lockern sich die sozialen Gruppenbeziehungen allmählich wieder auf, die Mitglieder des Teams verabschieden sich gegenseitig voneinander und auch von der Rolle, die sie in ihrem Team übernommen haben. Stolz auf Erreichtes sollte gezeigt, sich gebührend verabschiedet und das Projekt adäquat beendet werden.

Der Teamleiter sollte seinen Mitarbeitern für die zukünftige Orientierung Hilfestellung bieten, sei es durch personenbezogenes Feedback oder mittels Kommunikation über Themen wie Potenziale und Zukunftsperspektiven.