

Arbeiten am Team

Damit Leistung durch gute Zusammenarbeit nicht dem Zufall überlassen bleibt

Die Kommunikation in Teams dreht sich üblicherweise um die Koordination von Aufgaben: Was ist zu tun? Mit welchem Ziel? Wer soll es tun? Bis wann? Passen die Prozesse noch? Welche Informationen sind nötig? etc. Dieses „Arbeiten im Team“ dient zur Erfüllung des operativen Auftrages.

Erst wenn die Zusammenarbeit massiv klemmt und die Stimmung kippt, wandert der Blick auf das zwischenmenschliche Miteinander. Dieses soll dann „repariert“ werden, damit die Zusammenarbeit wieder funktioniert. Doch warum aufwändig reparieren, wo man auch vorbeugen kann? Dieser Text will dazu beitragen, dass Leistung durch gute Zusammenarbeit im Team nicht zur Glückssache wird.

Führen wir das obige Verständnis gedanklich konsequent ein wenig weiter. Die verwendeten Begriffe verraten es schon: Unser gewohntes Bild vom Team ist technisch geprägt. Ein Team hat zu funktionieren wie ein technisches Aggregat. Die Teile des Aggregats (Funktionen/Rollen) sollen ineinandergreifen und am Ende des Produktionsablaufes (Prozess) das geplante Ergebnis herauspurzeln. Sollte nicht herauskommen, was geplant wurde, sind entweder der Ablauf oder die Teile unzureichend. Störungen, d.h. wenn es zwischen den Teilen klemmt, können durch Neukonfiguration (Prozessveränderung), Schmieren (Teament mit hinreichend Alkohol), Nachbearbeitung der einzelnen Teile (nachdrückliche

Aufklärung zu Erwartungen an die Rolle) oder Austausch (“Wie lange sind Sie jetzt bei uns, morgen nicht mitgerechnet?”) beseitigt werden.

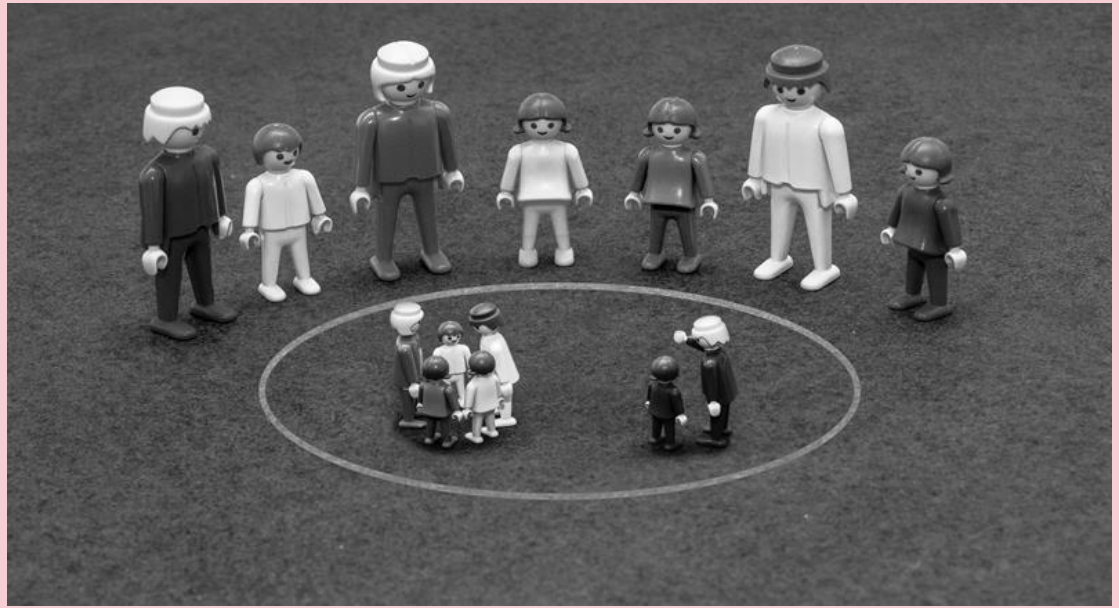
Ihnen wird deutlich: dieses Maschinenbild vom Team springt zu kurz. Sicherlich ist es richtig und wertvoll, den Blick auf ein effizientes Miteinander zu richten. Das ist auch arbeitsrechtlich gedeckt: Arbeit gegen Geld.

Unglücklicherweise setzt das Maschinenbild ein zwischenmenschliches „Funktionieren“ als etwas voraus, was normal ist und sich von selbst einstellt. Allenfalls, wenn das Funktionieren „kaputt“ ist, muss man sich damit beschäftigen. Emotionen, Motivationen, persönliche Strickmuster und daraus resultierende Erwartungen der Menschen im Team werden ignoriert. Auch Kommunikation funktioniert danach eindeutig wie ein Steuersignal – interpretative Einfärbungen, Vorurteile, Übertragungsphänomene, Missverständnisse bei der Kommunikation im Team werden außer Acht gelassen.

Verstehen Sie uns nicht falsch. Natürlich gehen wir davon aus, dass Führungskräften diese (zwischen)menschlichen Phänomene KENNEN. Nur im HANDELN werden diese Erkenntnisse leider selten systematisch berücksichtigt.

Wenn man die Arbeitsergebnisse verbessern will, ist es sinnvoll, über Möglichkeiten zu sprechen, wie man die Arbeitsergebnisse verbessern kann. Wenn man allerdings genauer hinschauen möchte, sollte man aus der Adlerperspektive über die Zusammen-

Metaebene: Was läuft da zwischen uns?



arbeit sprechen. In der Kommunikationspsychologie bezeichnet man dies als Meta-Ebene.

Überlegen Sie selbst: Inwieweit reflektieren Sie folgende (oder ähnliche) Fragen REGELMÄSSIG und GEMEINSAM in ihrem Team?

- Wie erleben Ihre Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit anderen Team-Kollegen?
- Wie hilfreich (angemessen) und empfinden Ihre Mitarbeiter die Art, wie sie von Ihnen geführt werden?
- Inwiefern entspricht die Zusammenarbeit im Team Ihren Erwartungen und Qualitätskriterien?
- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen empfinden Sie und Ihr Team als unterstützend und welche nicht?
- etc.

Mit „Reflektieren“ meinen wir:

- unterschiedliche Sichtweisen offen mitteilen und abgleichen,
- zusammen hilfreiche Erklärungen für die Hinter- und Untergründe der Situation finden,

- Aktionen zur Verbesserung der Zusammenarbeit verabschieden,
- die Wirksamkeit solcher Aktionen verbessern und betrachten.

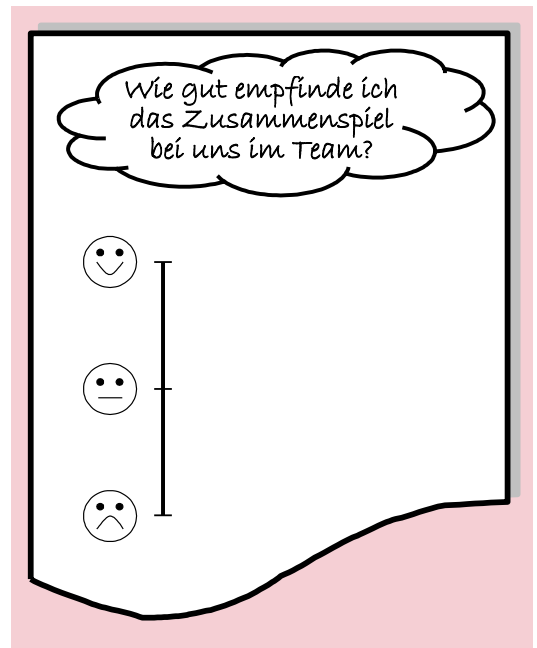
Leider erleben wir eine solche Reflexion selten als festen Bestandteil der Teamkommunikation. Eine leistungsfähige, koordinierte und für alle annehmbare Zusammenarbeit gerät so zum Zufallsprodukt. Damit bleibt die Chance ungenutzt, die Erwartungen an die Zusammenarbeit im Team abzugleichen, BEVOR es zu Verwerfungen kommt und der Aufbau eines GEMEINSAMEN Verantwortungsbewusstseins für ein produktives und gutes Miteinander kommt zu kurz.

Wer eher der Systematik als dem Zufall vertraut, kommt nicht umhin, die „Arbeit am Team“ (wie wir diese Art der Reflexion auf der Metaebene im Team nennen wollen) im Team einzuführen. Zunächst zeigen wir ein einfaches, aber wirksames Vorgehen für ein Arbeiten am Team. Wir greifen dabei bewusst auf ein „niedrigschwelliges“ Vorgehen zurück. Anschließend betrachten wir mögliche Fallstricke und Kontraindikationen.

Arbeit am Team mit dem Teambarometer

Eine erprobte Möglichkeit – wir nennen sie „Teambarometer“ – kann wie folgt ablaufen:

- Zunächst erklärt die Führungskraft, aus welchem Grund sie die Art und Weise der Zusammenarbeit gemeinsam mit dem Team reflektieren möchte. Möglicherweise möchten Sie mit dem Team herauszufinden, was gute Zusammenarbeit ausmacht und wie man sie erhalten kann. Oder Sie erklären, dass Sie gemeinsam mit dem Team den „Puls fühlen“ möchten und schauen, wie es dem Team geht.
- Auf einem Flipchart steht als Überschrift eine Frage. Darunter ist eine Skala aufgemalt: ein Smiley mit hängenden Mundwinkeln, einer mit geradem Mund und ein lächelnder Smiley. Als Frage nehmen Sie beispielsweise: „Wie gut empfinde ich das Zusammenspiel bei uns im Team?“ Im Kasten unten sind weitere Anregungen zu Reflexionsfragen.



- Jedes Teammitglied erhält einen Punkt, den es auf die Skala klebt und der seine aktuelle Bewertung repräsentiert. Um „Fraktionszwang“ zu vermeiden und unabhängige Wertungen zu gewährleisten, sollten Meinungsbeeinflussungen durch non-/verbale Kommentare unterbunden werden.

Welche Fragen eignen sich zur Reflexion?

Bei der Konstruktion der Fragen ist es hilfreich, wenn diese interpretationsarm auf das Team fokussieren. In eine Frage wie etwa „Wie wohl fühle ich mich im Team?“ mischen sich neben der Bewertung der Zusammenarbeit auch Präferenzen für die anstehenden Aufgaben oder individuelle Entwicklungsinteressen. Individuelle Themen gehören jedoch nicht ins Teambarometer, sondern sind Gegenstand von Personalgesprächen. Hier sind ein paar Beispielfragen, die Sie gerne auf Interpretationsarmut und Fokussierung aufs Team untersuchen können:

- Wie reibungsarm und ziieldienlich erlebe ich unsere Prozesse innerhalb des Teams?
- Wie gut unterstützt uns die Gesamtorganisation bei unserem Teamauftrag?
- Wie empfinde ich die Stimmung bei uns im Team?
- Wie gleichverteilt sehe ich die Arbeitslast bei uns im Team?
- Inwieweit gelingt es uns, die Unterschiedlichkeit der Teammitglieder (Alter, Erfahrung, Herkunft, Profession, Ansichten...) als Ressource zu nutzen (statt sie als Problem zu erleben)?
- Wie gut unterstützen wir uns gegenseitig bei Schwierigkeiten, hoher Arbeitsbelastung usw.?

- Anschließend haben die Team-Mitglieder die Aufgabe, ihre Bewertung auf der Skala zu erläutern. In diesem Schritt geht es darum, dass jede Sichtweise verstanden und ernst genommen wird. Deshalb sollte jedem Teammitglied der Raum gegeben werden, die persönliche Bewertung zu erläutern. Verständnisfragen sind erlaubt, Diskussionen zur „Rechtmäßigkeit“ der Bewertung sollten vorläufig zurückgestellt werden! Der Kasten unten gibt Tipps, wie man die Bewertungen konstruktiv hinterfragen kann.
- Nachdem alle der Reihe nach angehört wurden, wird gemeinsam darüber diskutiert, mit welchen konkreten Maßnahmen die Zusammenarbeit und das Teamklima verbessert werden können. Ein Blick auf die Umsetzbarkeit und das Erfolgspotential schützt vor Frust: Welche Maßnahmen bekommen wir autonom in diesem Kreis umgesetzt? Wo brauchen wir Dritte und wie wahrscheinlich ist deren Kooperation? Wel-

che Maßnahmen schaffen wir in nächster Zeit neben dem Operativen umzusetzen? Was bringt uns am schnellsten weiter? Etc. Die beschlossenen Maßnahmen werden mit Verantwortlichkeiten versehen und für die Nacharbeit protokolliert. Abschließend wird noch geklärt, in welchem Rahmen die Ergebnisse vorgestellt und wie die Wirkungen der Maßnahmen evaluiert werden.

- Wenn Mitarbeiter explizit gefragt werden, wie sie die Art und Weise der Zusammenarbeit empfinden, so sind damit Erwartungen verbunden. Erlebt das Team, dass ihre Beiträge nichts bewirken, entsteht Frust und die Reflexion wird als Zeitverschwendung eingestuft. Daher sollte das Teambarometer regelmäßig wiederholt werden. Das nächste Teambarometer kann anhand des Protokolls mit dem Status der Umsetzung eröffnet werden. So entsteht Nachhaltigkeit und die Teammitglieder gewinnen sukzessive Zutrauen in das Vorgehen.

Bewertungen konstruktiv hinterfragen

Die Skala dient dazu, sich Gedanken zu der Frage zu machen und die eigene Wertung in einem Punkt zu verdichten. Was in den Punkt hineingelegt wird (d.h. wie die Bewertung konstruiert wird), welche Aspekte überhaupt und dann noch in welcher Gewichtung und Ausprägung darin einfließen, ist höchst subjektiv. Insofern hat die Höhe des geklebten Punktes allein noch keinen Informationsgehalt. Dieser erschließt sich erst durch die Erläuterung des zugehörigen Teammitglieds.

Interessant kann auch das Gesamtbild der Punktlandschaft sein. Hängen alle eng beieinander, sagt das etwas anderes aus als wenn sie über die Skala verteilt sind oder sich Gruppierungen abzeichnen.

Bei Auffälligkeiten der Punktlandschaft empfiehlt es sich, zunächst diese zu hinterfragen. Hier ein paar Beispielfragen: Was könnte hinter dem Gesamtbild stecken? Was soll es uns sagen? Was bedeutet das für uns?

Zum Beleuchten der einzelnen Punkte kann beispielsweise wie folgt gefragt werden: Wie komme ich zu meiner Bewertung? Was läuft schon gut – wieso ist mein Punkt höher als ganz unten? Welche Höhe ist nach meiner Auffassung in unserem Team erreichbar? Was muss im Team passieren, damit mein Punkt weiter nach oben wandert und sei es nur ein wenig?

Noch zwei abschließende Tipps: Sind die Abstände zwischen den Teambaremtern zu eng gewählt, besteht die Gefahr, dass sich das Ritual abnutzt. Gemeinsam mit dem Team kann definiert werden, welcher Rhythmus sinnvoll ist.

Manche Teams äußern das Bedürfnis, die Charts mit den Skalen über den Zeitverlauf zu vergleichen. Hierbei ist zu bedenken, dass es sich nicht um eine metrische Skala handelt. Die Bewertungen sind subjektive Konstruktionen mit situativer Einfärbung. Wenn z.B. statt Smileys Prozentwerte verwendet werden, so bedeuten 70% für Teammitglied A nicht unbedingt dasselbe wie 70% für Teammitglied B. Zudem müssen 70% zum Zeitpunkt X für Teammitglied A nicht dasselbe sein wie 70% zum Zeitpunkt Y. Die Skala ist vielmehr ein methodisches Hilfsmittel, mit dem die Kommunikation zur Arbeit am Team angeregt und strukturiert werden kann – nicht mehr und nicht weniger!

Voraussetzungen, Tretminen und Hinweise

Vertrauen und Wohlwollen: Das Teambarometer eignet sich für Teams, bei denen wohlwollendes Vertrauen zwischen den Mitgliedern sowie von und zur Führungskraft angenommen werden kann.

Wenn beides als schwer einschätzbar oder als kritisch eingestuft wird (siehe Kasten), ist zunächst eine Teamentwicklung mit einem ausgebildeten internen oder externen Moderator ratsam. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die gut gemeinte Arbeit am Team emotional eskaliert, das Gespräch sich im Kreis dreht oder in betretenes Schweigen mündet und abgebrochen werden muss. In diesen Fällen wird das Teambarometer zur Farce und das Instrument ist (zumindest vorerst) verbrannt. Ein Moderator entlastet die Führungskraft von der Prozesssteuerung und macht kritische Themen und Tabus häufig erst besprechbar. Am Ende der von uns begleiteten

Hindernisse für die Arbeit am Team

Diese Anzeichen können darauf hindeuten, dass das Vertrauen innerhalb des Teams oder zwischen Team und Führungskraft gestört ist. Hier ist die Einbindung eines professionellen externen Moderators zu empfehlen:

- Längerfristige atmosphärische Verstimmungen im Team
- Hartnäckige Diskussionen um immer dieselben Themen
- Spannung zwischen Subgruppen im Team
- Verwerfungen aufgrund von Leistungsunterschieden zwischen den Teammitgliedern
- Ausgrenzung / Mobbing gegenüber einzelnen Teammitgliedern
- Ungeklärte „Altlasten“ aus der Vergangenheit
- Tabuthemen
- Sehr formelle, wenig intensive Arbeitsbeziehungen zwischen den Teammitgliedern oder gegenüber der Führungskraft.

Tipp: Betrachten Sie die Zusammenarbeit aus der Sicht von zwei Teammitgliedern, die Sie als kritisch eingestellt erleben. Was würden diese zu Ihrem Plan sagen, an der Zusammenarbeit im Team zu arbeiten?

Teamentwicklungsprozesse steht in aller Regel die Erarbeitung eines Team-Cockpits, mit dem das Team den weiteren Fortschritt im Alltag alleine reflektieren kann. Häufig ist das Teambarometer ein Bestandteil des Teamcockpits.

Offenheit und Konformitätsdruck: Eine weitere wichtige Voraussetzung für eine konstruktive Reflexion der Zusammenarbeit ist die Offenheit im Team und ein möglichst geringer Konformitätsdruck. Was beschäftigt, sollte benannt werden können und nicht gleich zu Unmut oder gar Ausschluss durch andere Teammitglieder führen. Hohen Konformitätsdruck kann man verbal entschärfen, indem man Unterschiede als wertvolle Hinweise markiert, oder umgehen, indem die Mitarbeiter ihre Bewertung (mit Begründung) zunächst individuell auf Zetteln vornehmen und diese erst anschließend offenbart werden. Dass ein Team dabei nicht zu groß sein sollte, liegt auf der Hand. Ausufernde Kommentierungen und Diskussionen senken die Lust auf Reflexion. Auch bei guter Gesprächsdisziplin stößt die Methode bei 10-14 Mitarbeitern üblicherweise an ihre Grenze. Ist der Konformitätsdruck zu hoch, kann das Teambarometer auch diesen Konformitätsdruck in Augenschein nehmen, z.B. mit der Frage: „Wie offen kann man bei uns im Team eine kontroverse Sicht einbringen, ohne Nachteile in Kauf zu nehmen?“

Schwierige Botschaften - Führungskraft im Spannungsfeld von Organisation und Team: Aufgabe einer Führungskraft ist es, ihr Team dazu zu bringen, dass dieses einen definierten Beitrag für die Organisation erbringt. Sie müssen vermitteln zwischen den Erwartungen der Organisation an das Team und den Erwartungen des Teams an die Organisation. Das umfasst auch ungeliebte Anforderungen, die die Organisation an das Team stellt und kann sowohl zu Ambivalenzen bei der Führungskraft als auch zu Widerstand im Team führen. In beiden

Fällen kann ein Coaching für die Führungskraft dazu beitragen, die eigene Position zum Thema und die Erwartungen an das Team zu klären, um reflektiert über das Timing und die Ausgestaltung des Teambarometers zu entscheiden. Eine weitere Herausforderung: Kommunikation entsteht beim Empfänger. Außenstehende nehmen Aussagen oft ganz anders wahr als sie gemeint sind. Hinzu kommen „wunde Punkte“ bei den Mitarbeitern, die der Führungskraft nicht immer präsent sind. Daher kann es sinnvoll sein, mit einem internen Vertrauten (z.B. Kollegen auf der eigenen Führungsebene) oder einem externen Coach an der Formulierung der eigenen Sichtweise zu feilen.

Sichtweise als Führungskraft – tendenziell zum Schluss: Sofern man als Führungskraft seine eigenen Empfindungen einbringen möchte, so ist dies meist zum Abschluss sinnvoll. Denn im Team muss schon eine gute Portion Offenheit herrschen, damit die Sichtweise der Führungskraft keinen Konformitätsdruck auslöst.

Souverän reagieren bei kritischen Aussagen: Führungskräfte müssen darauf gefasst sein, dass kritische Beiträge kommen. Besonders dann gilt: zuhören und ernst nehmen - gegebenenfalls erst einmal mitnehmen. Das ist leicht gesagt: Wer kritisiert wird, neigt – oft eher reflexartig als bewusst – dazu, die Kritik abzuwehren und zurückzuschließen. Es ist daher wichtig, dass man die eigenen Reaktionsmuster kennt und unterbrechen kann. Wer sein Handeln (oder das von Dritten) gegen berechtigte Kritik verteidigt, beleidigt oder wütend reagiert, braucht sich nicht zu wundern, wenn künftig die Offenheit auf der Strecke bleibt.

Fazit

Die Arbeit am Team stößt das gemeinsame Nachdenken über die Art und Weise des Zusammenspiels im Team an. Dabei betrachtet man die Zusammenarbeit aus der Adlerperspektive, um Stärken und Schwächen gemeinsam zu ermitteln, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und konkrete Optimierungsmaßnahmen zu vereinbaren. Ein erprobtes Ritual hierfür ist das Teambarometer. Es strukturiert diese gemeinsame Reflexion und stärkt so das individuelle und kollektive Verantwortungsbewusstsein für die Effizienz und ein angemessenes Miteinander im Team.

Eine solche Reflexion auf der Meta-Ebene ist für viele Teams ungewohnt. Themen, die „unter dem Teppich“ schlummern, können an die Oberfläche kommen, Unzufriedenheiten können sichtbar werden und unterschiedliche Ansichten aufeinandertreffen.

Daher kann eine initiale Begleitung durch eine professionelle externe Beratung sinnvoll sein, bis sich ausreichendes Vertrauen zwischen den Teammitgliedern und Vertrautheit mit der Reflexion auf der Meta-Ebene entwickelt hat.

Das Arbeiten am Team ist ein sensibler Prozess, der lohnt. Denn nur wenn die Hindernisse beseitigt werden, die einem reibungsfreien Miteinander entgegenstehen, kann ein Team seine optimale Leistung entfalten.

Autoren



Raimund Gebhardt

Dipl.-Kfm.
Geschäftsführender
Inhaber von
Profil-Concept



Priv. Doz. Dr. Falko von Ameln

Dipl. Psych.
Senior-Berater bei
Profil-Concept