

Auszug Handout

„Zusammenarbeit im Team“

Verena Wachsmuth - Training und Beratung

info@verenawachsmuth.de

0176 64066015

Inhaltsverzeichnis

Zusammenarbeit im Team.....	3
Vorteile der Teamarbeit.....	3
Dysfunktionen in einem Team.....	4
Die Teamphasen anhand der Teamuhr (nach Tuckman)	4
Die Alterung von Teams	5

Zusammenarbeit im Team

Ein Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder.

Never change a winning team!

Menschen, die miteinander arbeiten, addieren ihre Potenziale. Menschen, die füreinander arbeiten, multiplizieren ihre Potenziale!

Viele Ideen wachsen besser, wenn man sie in ein anderes Hirn umpflanzt, als in dem zu belassen, aus welchem sie stammen.

Zusammenkommen ist ein Anfang, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, und Zusammenarbeiten ist Erfolg.

Du gewinnst nie allein. An dem Tag, an dem du was anderes glaubst, fängst du an zu verlieren.

Die Kraft der Mannschaft ist jedes individuelle Team-Mitglied. Die Kraft jedes Team-Mitglieds ist die Mannschaft.

Vorteile der Teamarbeit

- ✓ Kreativität wird freigesetzt
- ✓ Der Informationsfluss wird verbessert
- ✓ Das vorhandene Wissen wird besser genutzt und integriert
- ✓ Das Problemverständnis der Beteiligten wächst (sie kennen genauer die Ziele, Arbeitsmethoden und Hintergründe von Entscheidungen)
- ✓ Mitarbeiter sehen, dass sie Veränderungen beeinflussen können
- ✓ Mitarbeiter identifizieren sich stärker mit der Firma
- ✓ Die gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter wächst
- ✓ Anspruchsvollere Ziele werden gesetzt
- ✓ Arbeitsmoral und Arbeitszufriedenheit nehmen zu

Erfolgreiche Teams zeichnen sich aus durch:

- ✓ eine gemeinsame Vision,
- ✓ gemeinsame Ziele,
- ✓ gegenseitige Unterstützung,
- ✓ gegenseitige Anerkennung,
- ✓ regelmäßiger Erfahrungsaustausch,

- ✓ gemeinsame Normen,
- ✓ gleiche Rechte und Pflichten,
- ✓ gegenseitiges Vertrauen,
- ✓ alle Teammitglieder sind gleichberechtigt,
- ✓ offene Kommunikation und
- ✓ verstärkte wechselseitige Beziehungen untereinander (enge Zusammenarbeit und Informationsaustausch).

Alle arbeiten ziel-, aufgaben- und verantwortungsorientiert, kennen Strategien zur Konfliktvermeidung und Konfliktbewältigung und identifizieren sich mit dem Team.

Dysfunktionen in einem Team

In einem Team kann es verschiedene Dysfunktionen geben. Diese gilt es heraus zu finden und in Richtung der gesunden Funktionen zu verschieben.

1. **Vertrauen** vs. fehlende Offenheit (damit verbunden offene Fehlerkultur)
2. **Konfliktbereitschaft** vs. künstliche Harmonie
3. **Selbstverpflichtung** (sich verantwortlich fühlen, eigene Interessen unterordnen, statt „Warum soll ich mich engagieren?“) vs. Zweideutigkeit
4. **Gegenseitige Verantwortlichkeit** (über den Tellerrand schauen, Hilfsbereitschaft/ Kooperation zwischen den Mitgliedern) vs. Niedrige Standards
5. **Zielorientierung** (Verfolgung Unternehmensziele statt eigene Stellung zu sichern) vs. Dominanz von Status und Ego

Die Teamphasen anhand der Teamuhr (nach Tuckman)

1. Forming-Phase (Testphase)

In dieser Phase entsteht das Team. Die Mitglieder kommen mit bestimmten Erwartungen und sind auf der Suche nach ihrer Rolle innerhalb des Teams. Man beschnuppert sich gegenseitig und auf der Sachebene werden erste Informationen gesammelt bzw. gemeinsame Ziele formuliert.

2. Storming-Phase (Nahkampfphase)

Dies ist die wichtigste Phase der Teamentwicklung. Teams, die in dieser Phase nicht einen allgemeinen Grundkonsens finden, werden scheitern. In dieser Phase wird um Machtpositionen gekämpft, Meinungen werden strikt vertreten und persönliche Differenzen der Teammitglieder untereinander deutlich. Dazu kommt, dass die eingesetzten Methoden und die Teamleitung diskutiert oder gar angegriffen werden. Am Ende dieser Phase sollten die Definition der Aufgabenrollen und der Konsens hinsichtlich der Aufgabenbewältigung sowie der Zielsetzung stehen.

3. Norming-Phase (Orientierungsphase)

Die Wogen im Team haben sich geglättet, Verhaltensnormen werden deklariert und es ist ein Wir-Gefühl entstanden. Jetzt beginnt die eigentliche Arbeit im Team. Gedanken, Daten und Ideen werden offen ausgetauscht und bewertet. Auftretende Konflikte sollten aber auch in dieser Phase thematisiert werden, da sonst die Arbeit langfristig ins Stocken kommen könnte.

4. Performing-Phase (Arbeitsphase)

In dieser Phase sind dank der hohen Teamkohäsion Spitzenleistungen möglich. Die Gruppe steuert sich überwiegend selbständig. Konflikte und andere Probleme werden in Feedbacksitzungen diskutiert und in der Regel auch gelöst.

Die dargestellten Phasen sind idealtypischer Natur. So kann die Reihenfolge durch eventuelle Rückschläge des Teams verändert werden. Oder manche Phasen laufen fast gleichzeitig ab.

Zur Diagnose, in welcher Phase sich ein Team gerade befindet, kann eine kleine Übung helfen.

Die Alterung von Teams

Ab einem gewissen Grad an Vertrautheit, beginnen Mitarbeiter, sich vermehrt mit persönlichen Themen zu beschäftigen und die Arbeitsaufgabe verliert an Bedeutung. Diese persönlichen Themen können Freundschaften, aber auch zum Beispiel Konflikte untereinander sein.

Gealterte Teams verhaften häufig in alten Rollen und Gewohnheiten und sind wenig bereit, diese zu hinterfragen oder flexibel auf neue Situationen zu reagieren.

Es entwickelt sich zudem ein starkes Gruppendenken, das dazu führt, dass andere Meinungen nicht akzeptiert und sogar sanktioniert werden oder gar nicht erst entstehen. Neue Mitglieder können sich dadurch ausgegrenzt fühlen. Weitere Aspekte können zudem eine einsetzende Selbstgerechtigkeit und Bequemlichkeit sein.