

## Ein neu gebildetes Team schnell wirksam werden lassen



Alle neu- und umgebildeten Teams durchlaufen Entwicklungsphasen

- a) in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit und
- b) auf der Ebene der Arbeitsorganisation .



Da diese Phasen, obwohl in verschiedenen Ausprägungen und zeitlichen Abfolgen, **immer!** auftreten, d.h. nicht vermeidbar sind, wird Zeit und „Energie“ (Leistung) mit einer professionellen Begleitung gewonnen.

### **Teamberatung: Richtige Fragen für neue Teams**

Solche Fragen müssen geklärt werden, um ein neues Team schnell und effektiv in ein erfolgreiches Handeln zu bringen:

- Ist allen Beteiligten das Ziel klar?
- Ist jedem seine Rolle und die der anderen klar?
- Wer kennt sich, woher, Interessantes, Schmerzliches?
- Sind Verantwortlichkeiten festgelegt?
- Sind die Ressourcen und Einschränkungen klar?
- Wie ist die Zusammenarbeit geregelt: Kommunikations-, Informations-, Entscheidungsprozesse?
- Konfliktmanagement (Was machen wir bei unterschiedlichen Ansichten, Einschätzungen, Zielen, Vorgehensweisen?)
- Kommunikation (Wer redet mit wem über was und wie – Email, Telefon, persönlich?) Wie oft sollen wir uns treffen?
- Wird wirklich vorbehaltlos auf allen Ebenen kooperiert? „Sind die Beziehungen in Takt“?
- Leben bzw. verstehen alle unsere Kultur auf die gleiche Weise?
- Sind die ersten Schritte zur Umsetzung gut geplant?

## Ein bestehendes Team weiter entwickeln



Nach längerer Zeit der Alltagsroutine können sich in Teams sowohl Reibungsverluste wie auch Vermeidungsrituale einstellen. Ziele können ihre Tragfähigkeit oder kraftspendende Wirkung verlieren. Bruchstellen und im Alltag nicht genügend beachtete Fragen können eine Bremswirkung entfalten.

Ebenso gut kann aber auch eine längere Phase erfolgreicher und unproblematischer Zusammenarbeit den Blick von notwendigen Zukunftsfragen ablenken.

### Der professionelle Weg zu einem erfolgreichen Team

Die Ziele, die das Team erreichen möchte, werden in einem Vorgespräch gemeinsam mit der Beraterin oder dem Berater festgelegt.

Abhängig von der Zielsetzung sind folgende Inhalte möglich:

- Grundsätze erfolgreicher Zusammenarbeit im Team
- Klare gemeinsame Zielrichtung und vereinbarte Ergebnisse
- Gemeinsames Arbeitsverständnis
- Zusammenspiel der Rollen im Team, klare Zuständigkeiten
- Klare Schnittstellen untereinander

- Regelmäßige Abstimmung
- Offenheit und konstruktive Auseinandersetzung
- Unterstützung und Vertrauen
- Wer muss über was informiert sein?
- Konflikte im Team konstruktiv lösen
- Effektive Teamarbeits-Instrumente (Besprechungsmanagement, Moderationstechniken.  
Rollenklärung, Teamspielregeln, Zielmanagement)
- Festlegen der notwendigen Schritte (Maßnahmenplan)

## Störungen beheben, Verletzungen heilen, Vertrauen aufbauen



Störungen haben sachliche Auslöser. Sie werden genährt durch Abwertungen, Verletzungen und Gesichtsverlust und führen zur Entzweiung auf der zwischenmenschlichen Ebene. Es gibt die sogenannte persönliche Chemie als Konfliktursache. Sie rührt aus Übertragungen von Erfahrungen. Viel häufiger sind jedoch andere Ursachen: fehlende Vereinbarungen, unklare oder überlappende Aufgabenstellungen oder intransparenten Ziele.

Offene (heiße) Konflikte rufen nach schneller Klärung. Verdeckte (kalte) Konflikte bleiben auf der Sachebene, schleichen. Sie anzugehen braucht dramatischere Interventionen.

### Genauere Analyse für zielgerichteten Erfolg

Vor einer Maßnahme führen amphion-Berater deshalb eine genaue Störungsdiagnose durch. Daraus können die richtigen Maßnahmen abgeleitet werden:

- Wo treten die Störungen auf?
- Wie klar und kongruent sind die Ziele der Beteiligten?
- Sind Aufgaben und Rollen untereinander klar? Sind die Verantwortlichkeiten festgelegt? Gibt es Nahtstellenvereinbarungen?
- Was sind die technischen Argumente?
- Was sind die menschlichen Vorhaltungen? „Sind die Beziehungen in Takt“?
- Wo gibt es noch Gemeinsames, mit anderen Worten "Besteht Einigkeit was nicht geschehen darf?"

## Ein Führungsteam zur vollen Leistung bringen



Erfolgsteams haben einen gemeinsamen Arbeitsrhythmus und eine Arbeitskultur  
(für das Richtige kämpfen und das Beste im anderen hervorbringen)

Sie achten auf:

- authentische Kommunikation
- Erlaubnis zum sachlichen Konflikt
- die Übernahme konkreter Verantwortung
- Einstehen füreinander
- Identifikation mit allen Resultaten

### **Eine Treppe wird von oben gekehrt**

Übersetzt und auf die Entwicklung eines Unternehmens bezogen, heißt das, im Unternehmen findet nur statt, was in der Führungsgruppe praktiziert wird. Wenn es im Unternehmen knirscht, hängt das meist mit diesen Verhaltensmustern im Führungsteam zusammen:

- Suche nach Unverletzbarkeit,
- Suche nach Harmoniestreben,

- Suche nach weichen Vereinbarungen,
- Vorbehalte gegenüber verbindlichen Leistungsstandards,
- Suche nach Status

(Siehe P. Lencioni: The five dysfunctions of a team).

### Unser Angebot - Ihr Nutzen

Wir unterstützen Sie dabei,

- im Führungsteam hart in der Sache ringen zu können
- und doch jedem Beteiligten dabei zu helfen, sein Bestes hervorzubringen.
- Gemeinsame Verantwortung für Firmenergebnisse zu schultern,
- eindeutig und hoch-verlässlich zu sein und
- sich tief vertrauen zu können.
- Nahtstellen zu Vorstand, AR, Presse, Öffentlichkeit zu klären

Als Instrumente nutzen wir dafür Führungsklausuren, Einzelcoachings, Begleitung.

## Die Methodenkompetenz Ihres Teams erweitern

Ein effektives Team benötigt für seine Arbeit neben fundierter Fachkompetenz auch Sozial- und Methodenkompetenz.

Entsprechend der Aufgabe Ihres Teams entwickelt amphion maßgeschneiderte Instrumente für die Teamarbeit und trainiert Ihr Team in der Anwendung:.

- Besprechungen effizient gestalten
- Moderationstechniken
- Präsentationstechniken
- Konfliktmanagement
- Führung im Team
- Zeitmanagement für Teams
- Projektmanagement
- Professionell Verhandeln





## Phasen der Teamentwicklung und entsprechende Interventionen

Wir haben für Sie ein PDF-Dokument zum Download zur Verfügung gestellt:

- Genaue Beschreibungen der **einzelnen Phasen**
- **Aufgaben der Führungskraft** in jeder Phase der Teamentwicklung
- Klassische **Störungen** in den einzelnen Phasen
- Beschreibung der **amphion-Methode** zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit Ihres Teams in den verschiedenen Entwicklungsphasen



## Phasen der Teamentwicklung

	Orientierung	Konflikt	Organisierungsphase	Hochleistung
<b>Ebene der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit</b>	Menschen kommen zusammen, zeigen sich von ihrer besten Seite, Sie verhalten sich freundlich bis hin zu euphorisch, aber auch vorsichtig. Übereinstimmung wird gesehen. Der Eindruck entsteht, dass das Team bereits gut funktioniert. Ziel dieser Phase ist, Sicherheit und Vertrauen aufzubauen und den Platz im Team zu finden	Ist genügend Sicherheit und Vertrauen aufgebaut, kann der Blick auf die Unterschiedlichkeiten gerichtet werden. (unterschiedlichen Ansichten, Einschätzungen, Zielvorstellungen, Vorgehensweisen). Um Zuständigkeiten wird gerungen Es tritt Konkurrenz ein und es brechen Konflikte auf.	Als Antwort auf die Meinungsverschiedenheit bilden sich Spielregeln und Umgangsformen heraus. Die Mitglieder wollen jetzt miteinander arbeiten und sind daran interessiert, die Gruppe funktionsfähig zu machen	Die Teilnehmer identifizieren sich mit der Gruppe, es herrscht ein Klima des Vertrauens und der gegenseitigen Anerkennung. Die Gruppe arbeitet kreativ, flexibel und ist leistungsfähig.
<b>Ebene der Arbeitsorganisation</b>	<b>Improvisation</b> Es gibt noch kein gemeinsames Verständnis der Aufgabe, der Zielsetzung und noch keinen Arbeitsansatz, alle improvisieren unkoordiniert und tun ihr Möglichstes.	<b>Strategie</b> Das Team hat ein gemeinsames Verständnis seiner Zielsetzung und erarbeitet eine gemeinsame Strategie mit deren Hilfe das Ziel erreicht werden soll. Es herrscht Einigkeit über die gemeinsame Vorgehensweise zur Zielerreichung.	<b>Struktur</b> Jedem ist seine Rolle und Aufgabe klar, die Kommunikationswege sind transparent, Entscheidungsprozesse festgelegt, methodische Vorgehensweisen sind geklärt. Eine Gruppenkultur entwickelt sich.	<b>gezieltes Engagement</b> Die Gruppe ist produktiv, die Mitglieder Tragen das Ziel. Sie organisieren und kontrollieren sich selbst.
<b>Aufgaben der Führungskraft in dieser Phase</b>	Die Führungskraft gibt Orientierung: Sie klärt mit dem Team: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verständnis der Ziele</li> <li>• Rollen, Aufgaben + Verantwortlichkeiten</li> <li>• Prozesse</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Zusammenarbeit im Team</li> </ul> soweit dies zu diesem Zeitpunkt möglich ist. Die Führungskraft gibt Raum, damit sich die Teammitglieder mit ihren Fähigkeiten und Ressourcen kennen lernen können.	Die Herausforderung für die Führungskraft ist es, Konflikte zu zulassen, aber auch darauf zu achten, dass die konstruktiven Anteile im Prozess vorhanden sind. Oft greifen Führungskräfte zu früh ein und unterbinden die nötigen Auseinandersetzungen. Die Führungskraft moderiert Konfliktlösungen. Auf der Arbeitsebene erarbeitet die Führungskraft mit dem Team die Strategie mithilfe derer die Aufgabe des Teams erfüllt und die Ziele erreicht werden soll.	Die Führungskraft moderiert das Festlegen von Spielregeln für die Zusammenarbeit. Sie sorgt dafür, dass die in der Anfangsphase festgelegten Regeln bezüglich Rollen, Verantwortlichkeiten, Arbeitsformen, Prozesse aufgrund der inzwischen gewonnen Erfahrung geklärt und geschärft und zukunfts fest gemacht werden.	Ein Begleiten an der „langen Leine“ ist von der Führungskraft jetzt gefordert  Die Führungskraft ermutigt und hält sich zurück.  Die Erweiterung der Methodenkenntnisse könnte dem Team jetzt nützlich sein.