

---

## Anlässe der Teamentwicklung

- Anlass: Ein Team wird neu gebildet. „Team start-up“-Interventionen helfen neu gebildeten Teams bei der Klärung von Zielen, Strategien, Vorgehen und Rollen. Insbesondere die erste Zeit der Zusammenarbeit im Team hat einen starken Einfluss auf die spätere Entwicklung der Gruppe, ihre Effektivität und den Umgang mit kritischen Situationen. Deshalb ist es bereits in dieser frühen Phase wichtig präventive Teamentwicklungsmaßnahmen einzuleiten, um beispielsweise sicherzustellen, dass das Team eine vollständige und bedeutungsvolle Aufgabe hat, Ziele klar definiert sind und sowohl die Teamleistung als Ganzes bewertet wird, als auch dass alle Teammitglieder Feedback zu ihrer individuellen Leistung bekommen (West, 2004).
- Anlass: Dem Team fehlen Regeln oder Strukturen. Ziel der „regular formal reviews“ ist es, das Teamgeschehen von einer Metaebene aus zu betrachten. Das Team nimmt sich regelmäßig (z.B. halbjährlich oder jährlich) ein bis zwei Tage Zeit, um abseits des Arbeitsplatzes Ziele, Rollen, Strategien und Prozesse zu durchdenken. Erfolge und Schwierigkeiten der letzten sechs Monate können diskutiert werden.
- Anlass: Das Team unterliegt negativen gruppenspezifischen Prozessen, derer sich die Teammitglieder nicht bewusst sind, die sie also auch nicht beeinflussen können. Soziale Prozess Interventionen fokussieren auf interpersonale Beziehungen, soziale Unterstützung, Teamklima, Unterstützung der Fähigkeitenentwicklung der Teammitglieder und auf die Bewältigung von Konflikten. Ziel ist es, ein positives Klima im Team herzustellen sowie das Wohlergehen der einzelnen Teammitglieder zu fördern (West, 2004).
- Anlass: Es liegt ein im Vorfeld klar definiertes Problem vor, z.B. werden Ziele nicht erreicht. Zur Bearbeitung eines bekannten Problems, muss sich das Team eine Auszeit nehmen, um das Problem zunächst ggf. noch genauer zu definieren und dann konkrete Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln („addressing known task related problems“; West, 2004).
- Anlass: Das Team arbeitet ineffektiv, ohne dass die Gründe bekannt sind. Zum Beispiel haben mehrere Teammitglieder den Eindruck, dass die regelmäßig stattfindenden Besprechungen zu wenig produktiv ablaufen. „Identifying what the problems are“-Interventionen haben die Diagnose aufgabenbezogener Probleme zum Inhalt. Erst nachdem gemeinsam die Ursachen für ein spezifisches Problem identifiziert wurden, kann das Team angemessene Bewältigungsstrategien entwickeln (West, 2004).
- Anlass: Die mangelnde Kommunikation zwischen Teammitgliedern führt zu Missverständnissen oder Konflikten. Im Rahmen einer Teamentwicklung können Kommunikations- und Konfliktbewältigungskompetenzen vermittelt werden. Konflikte, welche die erfolgreiche Bearbeitung einer Aufgabe oder die Beziehung zwischen den Teammitgliedern gefährden, werden thematisiert, um gemeinsame Lösungsansätze zu erarbeiten (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2008; Cummings & Worley, 2009).
- Anlass: Fehlende unterstützende Techniken wie Moderationstechniken oder ein fehlendes effektives Projektmanagement erschweren die effiziente Zusammenarbeit. Das Team kann mithilfe eines Moderationstrainings Techniken wie beispielsweise den Einsatz von Metaplan oder Kartenabfragen erlernen und ausprobieren (Frieling et al., 2000).
- Anlass: Persönliche positive Erfahrung eines Vorgesetzten mit Teamentwicklung oder externe und interne Beispiele für gelungene Teamentwicklungsprojekte. Basierend auf eigenen positiven Erfahrungen oder auf Modellwirkungen von gelungenen Teamentwicklungsmaßnahmen, sind Führungskräfte eher bereit, umfassende Teamentwicklungssysteme im eigenen Team zu implementieren (Comelli, 2003).
- Anlass: Das Team möchte zu den Besten gehören. Das Team weist der kontinuierlichen Weiterentwicklung einen hohen Stellenwert zu. Es setzt auf eine kontinuierliche Begleitung, um die bereits guten Teamleistungen noch weiter zu optimieren.
- Anlass: Führungskräfteentwicklung. Im Unternehmen wurde erkannt, dass die Führungskräfteentwicklung auch bedeutet, dass sich die Führungskraft mit ihrem Team weiterentwickelt. Die Rolle und die Wahrnehmung ihrer Aufgaben wird in Teamsituationen beobachtet und im Coaching reflektiert.

- 
- Anlass: Nichts geht mehr. Die Teammitglieder sehen sich nicht in der Lage ohne externe Unterstützung weiterhin zusammenzuarbeiten. Ein Konflikt ist eskaliert. Ein Teamentwickler wird im Sinne eines Feuerwehreinsatzes hinzugezogen.
  - Anlass: Abschluss. Beispielsweise löst sich ein Projektteam nach Projektabschluss auf. Ein Projektreview ist hilfreich um Erfolge zu feiern, zu bilanzieren, die individuellen Fortschritte zu reflektieren und nachzuhalten, wie das generierte Wissen in der Organisation verankert werden kann.

### **Literatur**

Comelli, G. (2003). Anlässe und Ziele von Teamentwicklungsprozessen. In S. Stumpf & A. Thomas (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 169–189). Göttingen: Hogrefe.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Frieling, E., Kauffeld, S., Grote, S., & Bernard, H. (2000). *Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* Münster: Waxmann.

Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2008). Teamdiagnose und Teamentwicklung. In I. Jöns (Hrsg.), *Erfolgreiche Gruppenarbeit. Konzepte, Instrumente, Erfahrungen* (S. 30–41). Wiesbaden: Gabler.

West, M. A. (2004). *Effective Teamwork*. Malden: Blackwell Pub.