

5 GOLDENE REGELN FÜR ERFOLGREICHE TEAMARBEIT

Gute Zusammenarbeit in Teams geht über das persönliche Wohlbefinden und die Beziehungen der Teammitglieder hinaus. Es erfordert eine kontinuierliche Bemühung seitens der Führungskraft gemeinsam mit dem Team, um eine tragende Verbundenheit untereinander herzustellen. Was es dazu braucht, zeigen die 5 goldenen Regeln für erfolgreiche Teamarbeit.



Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Team- und Einzelcoaching, Supervision und Mediation im betrieblichen Kontext.

Bild @Christoph Kuenzi

1 Die Kunst der Fokussierung

Mitarbeitende erleben ihren Alltag als eine Ansammlung von Zielen, die alle ähnlich wichtig sind und sich teilweise widersprechen. Eine Priorisierung der Themen ist durch den Einzelnen nicht immer möglich, weil zu viele Abhängigkeiten mit anderen Teamkolleg*innen oder Abteilungen bestehen. Oder es werden im Laufe der Zeit immer wieder neue Projekte aufgenommen, die neu priorisiert werden, ohne auf bestehende Projekte aufgrund mangelnder Ressourcen zu verzichten. Deshalb ist es entscheidend, dass das Team und die Organisation ein klares Verständnis dafür entwickeln, welchen Zweck die Arbeit des Teams erfüllen soll, welche Aufgaben wirklich erledigt werden müssen, welche delegiert werden können und welche nicht gemacht werden.

2 Rollenklärung

Die Klarheit in den Rollen und Aufgaben wird immer wichtiger. Mitarbeitende können mehrere Rollen gleichzeitig innehaben, beispielsweise in ihrer Linienfunktion und in einer spezifischen Projektrolle. Dabei können Konflikte über Zuständigkeiten entstehen. Es ist immer wieder notwendig, im Team zu klären, wo die Grenzen der Rollen liegen und wie man sich bei Unsicherheiten miteinander abspricht. Dies ermöglicht zudem einen besseren Informationsfluss.

3 Disagree and Commit

Bei der Entscheidungsfindung ist es wichtig, dass das Team über eine gewisse Entscheidungsreife verfügt. Das bedeutet, dass nicht jede:r zu hundert Prozent mit einer Entscheidung einverstanden sein muss, aber den Sinn dahinter versteht und die Entscheidung mitträgt. Diese Haltung wird u.a. als «disagree and commit» bezeichnet. Indem alle Beteiligten angehört werden und Einwände in den finalen Entscheidungsprozess einfließen können, wird eine hohe Nachhaltigkeit sowohl innerhalb des Teams als auch bei Entscheidungen mit anderen Abteilungen erreicht.

den sein muss, aber den Sinn dahinter versteht und die Entscheidung mitträgt. Diese Haltung wird u.a. als «disagree and commit» bezeichnet. Indem alle Beteiligten angehört werden und Einwände in den finalen Entscheidungsprozess einfließen können, wird eine hohe Nachhaltigkeit sowohl innerhalb des Teams als auch bei Entscheidungen mit anderen Abteilungen erreicht.

4 Lernen aus Fehlern

Das gemeinsame Verständnis im Team zum Umgang mit dem «Nicht-Gelingen» ist entscheidend für das Lernen und die Entwicklung aller Mitglieder. Die Führungskraft muss vorleben, dass offene Gespräche über Fehler und Nichtwissen erlaubt sind. Wenn etwas nicht gut gelungen ist, ist es wichtig, gemeinsam zu besprechen, was dazu geführt hat und wie die Situation künftig verhindert werden kann. Es geht nicht um Schuldzuweisungen, sondern um gemeinsame Verantwortung. Eine positive Einstellung zu Fehlern und Scheitern ist eine zentrale Grundlage für den Aufbau von Vertrauen im Team.

5 Raum und Zeit

Die oben genannten Punkte sind Voraussetzung für ein gut funktionierendes Team. Es braucht aber noch weitere Aspekte, um nachhaltig Wissen und Können in der Organisation zu verankern und das Team weiterzuentwickeln. Insbesondere braucht es Raum und Zeit...

... fürs operative Arbeiten an den Aufgaben in den einzelnen Rollen

... für den offenen Austausch zwischen den Mitarbeitenden und den Beziehungsaufbau

... für den Rückzug jedes einzelnen und das Reflektieren der eigenen Handlungen

... für die gemeinsame Betrachtung der Prozesse und Abläufe

Es sind «Gefässe» nötig, welche sich ausschliesslich einem dieser aufgeführten Themen widmen. Es kann sehr lohnend sein, gemeinsam abzumachen, dass man beispielsweise einmal im Monat eine Sitzung zu Prozessthemen abhält. Und sich regelmässig eine Stunde darüber austauscht, wie zufrieden die Teammitglieder mit ihrer Zusammenarbeit untereinander sind. Das entwirrt das Themengemenge, welches ein reguläres, Teammeeting mit sich bringt, in welchem alle Themen durchmischt besprochen werden. Oft mit der Gefahr, zu keinem Resultat zu kommen.

Organisationen müssen lernen, alle vier «Räume» gezielt in ihre Vorgehensweisen und die Kultur einzubauen. Selbstreflexion und gemeinsamer Austausch sollen Werte sein, die jede Organisation fördert und hochhält. So wird es erst möglich, tragfähige Strukturen durch die Organisation wachsen zu lassen, in denen es möglich ist, einander zu helfen und sich eingebunden zu fühlen.

Wenn alle vier Räume selbstverständlich zum Arbeitsalltag dazugehören, kommt mehr Ruhe ins System und die einzelnen Teams arbeiten besser und erfolgreicher.

Über das BWI

Das Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI AG begleitet Menschen und Organisationen auf ihrem Weg zu mehr Leistungsstärke und Resilienz. Das Credo «Stärken stärken» steht dabei konsequent im Fokus: Menschen und Organisationen werden gezielt in ihren Stärken und Fähigkeiten unterstützt, damit Weiterentwicklung darauf aufbauen kann.

bwi.ch



Hier geht's zu den BWI-Seminaren zum Thema Teamführung

Werden Sie Teil unserer Community – melden Sie sich jetzt für unseren Newsletter an!



Modell der «vier Räume für Leadership» aufbauend auf Loop Approach, eigene Darstellung