

## So werden Sie ein gutes Team

Es erwartet Sie ein ... (aufgeschlossenes, junges, internationales, hoch motiviertes, freundliches ...) Team“ heißt es oft in Stellenanzeigen, in denen entsprechend vom Bewerber „Teamfähigkeit“ erwartet wird. Doch im Beruf wie im Ehrenamt ist es oft ein dorniger Weg bis hin zu einem guten Team. Hier einige **simplify-Tipps** dazu.



### Die Phasen der Teambuilding



Teams entwickeln sich in 4 Phasen:

1. Orientierung (Forming)
2. Konfrontation (Storming)
3. Organisation (Norming)
4. Integration (Performing)

Wirklich effektiv arbeiten Teams nur in der 4. Phase. Auch wenn anfangs alles glatt zu laufen scheint: In der 2. Phase, in der die Teammitglieder ihr Terrain abstecken, werden die Konflikte zunehmen. Kommen Neue dazu oder entstehen größere Unsicherheiten (z. B.: Fortgang des Projekts aufgrund von Finanzschwierigkeiten ungesichert), fällt ein eingespieltes Team möglicherweise wieder in die 1. oder 2. Phase zurück.

**simplify-Tipp:** Machen Sie sich immer klar, in welcher Phase Ihr Team gerade steckt. *Beispiel:* Gibt es wenig Auseinandersetzungen über Ziele, weil sich die meisten Teammitglieder aus Unsicherheit noch bedeckt halten (1. Phase), weil das Wir-Gefühl die sachlichen Differenzen zudeckt (3. Phase) oder weil tatsächlich weitgehend Konsens hergestellt wurde (4. Phase)? Je nachdem müssen Sie beispielsweise Gelegenheiten zum persönlicheren Kennenlernen schaffen (1.), mit Brainstorming-Methoden die verschiedenen Ansichten „herauskitzeln“ (3.) oder optimale Rahmenbedingungen für die sachliche Arbeit schaffen (4.).

### Gehen Sie Störungen auf den Grund

Unzufriedenheiten und Konflikte können sich auf vielfältige Weise ausdrücken, z. B.: Jemand liefert kaum (mehr) konstruktive Beiträge, kommt häufig zu spät oder zeigt mit Auf-die-Uhr-Schauen seine Unlust. Ein anderes Teammitglied opponiert möglicherweise ständig oder enthält den anderen wichtige Infos vor. Registrieren Sie auch, wie die Teammitglieder einander begrüßen und welcher Umgangston während der Besprechungen herrscht.

**simplify-Tipp:** Gehen Sie über Störungen nicht hinweg („Der ist halt ein schwieriger Mensch“), sondern versuchen Sie, die *Ursachen* zu identifizieren und zu beseitigen. Meist müssen Sie dazu die Situation im Team oder mit Einzelnen unter 4 Augen ansprechen. Ein guter Einstieg: „*Ich beobachte, dass ...*“ (wir uns sehr lange über Details auseinandersetzen). *Warum ist das so?*“ Viel häufiger als auf der Sachebene liegen die Konfliktursachen im persönlichen Bereich, z. B.: Ein Teammitglied fühlt sich bei der Aufgabenverteilung benachteiligt, ist von Natur aus ein Einzelkämpfer oder ist demotiviert, weil seine Beiträge wenig beachtet werden. Oder die Arbeitsstile von Mitgliedern kollidieren: Der chaotische Kreative kann es nicht mit dem organisationsstarken Analytiker. Überlegen Sie gemeinsam, wo im Team jeder *seinen Platz* hat, an dem er seine Stärken einbringen und Anerkennung finden kann.

### Behalten Sie die Ziele im Auge



So manches Team ist wenig mehr als ein „Diskutierclub“: Es wird viel geredet, aber nichts geht voran.

**simplify-Tipp:** Gehen Sie nicht davon aus, dass alle Teammitglieder ergebnisorientiert sind. Manche Menschen sind vor allem sozial orientiert - für sie kann „Teamarbeit“ Selbstzweck sein. Andere sind primär fachlich orientiert und suchen beispielsweise nach der 100%-Lösung, ohne sich um den Zeitrahmen zu kümmern. So kommen Sie trotzdem voran: Geben Sie zusätzlich zu einer allgemein gehaltenen Tagesordnung („1. Neugestaltung der Jugendräume“) konkrete Etappenziele vor („Elektroinstallateur/Maler auswählen“). Machen Sie die Ergebnisse bereits während der Besprechung auf einem Flipchart sichtbar. Bleibt der (fast) leer, sehen alle: Hier ist noch nichts gewonnen. Gehen Sie nie auseinander, ohne dass Aufgaben verteilt worden sind. Besser als ein allgemeiner Konsens, dass „jeder sich mal ein paar Gedanken über die Sache macht“: Bitten Sie darum, dass jedes Teammitglied seine Ideen schriftlich fixiert, und fordern Sie die Statements *vor* Ihrem nächsten Zusammentreffen ein.