

## Factsheet: Teamentwicklung

Nicht nur Unternehmen, auch ein Team sollte seine Leistungsfähigkeit regelmässig optimieren. Das Team ist zudem der Ort, wo sich Selbstorganisation und Agilität am einfachsten erproben lassen. Voraussetzung dafür sind Vertrauen und Kommunikation. Daher hat für mich Teamentwicklung immer beide Seiten im Blick: die Erarbeitung einer sachlich überzeugenden Lösung sowie die Förderung der Zusammenarbeit und des Austauschs unter den Beteiligten.

### Mögliche Beispiele aus meiner Praxis

Häufige Themen in der Teamentwicklung sind: Entwicklung eines gemeinsamen Zukunftsbilds, Optimierung der Arbeitsbelastung und der gegenseitigen Unterstützung, Klärung von Kommunikation oder Verantwortlichkeiten. – Die Ermittlung der Themen ist in der Regel Teil des Auftrags.

### Vorgehen: Typische Schritte in der Teamentwicklung

Massgebend für das Vorgehen sind immer die Anliegen des Teams und die Anforderungen des Umfelds. Um das Vorgehen zu veranschaulichen, folgen hier wichtige Arbeitsschritte, die üblicherweise durchlaufen werden:

- **Auftrag klären:** Klärung der Erwartungen und Ziele der Auftraggeber/innen und der Rahmenbedingungen, allenfalls ergänzt mit einem Briefing im Team („was will das Team?“)
- **Anliegen sammeln und Standort bestimmen:** Themen ermitteln, die bearbeitet werden sollen, bei Bedarf verbunden mit einer Standortbestimmung des Teams und seiner Mitglieder
- **Anliegen bearbeiten:** Themen analysieren, gewichten, Lösungsansätze erarbeiten
- **Massnahmen entwickeln:** Massnahmen im Team festlegen und Verantwortlichkeiten zuweisen
- **Nachhaltigkeit sichern und Überprüfung klären:** Übertragung der Ergebnisse in den Alltag unterstützen sowie Erfolgs- bzw. Beobachtungskriterien und deren Überprüfung festlegen

Die häufigste Arbeitsform der Teamentwicklung sind Workshops. Es kann zudem sinnvoll sein, mit Einzelpersonen oder Untergruppen des Teams zu arbeiten und Vorbereitungsaufgaben zu geben.

Teamentwicklung sehe ich als ein Miteinander. Die Teammitglieder sind die „Fachleute ihrer Arbeit“. Ihre Kompetenzen und ihre Mitarbeit ist für den Erfolg der Teamentwicklung notwendig. Als Berater gestalte ich den Prozess und bin für die Wahl der Methoden verantwortlich. Ich stelle dem Team die Instrumente für die Klärung von Organisation und Kommunikation zur Verfügung. Die Inhalte kommen aber vom Team (vgl. auch Factsheet Beratungsansatz).

In der Regel arbeiten die Führungskräfte in den Workshops mit. Ihre besondere Rolle und ihre Anliegen werden im Rahmen des Vorgehens entsprechend berücksichtigt und gewürdigt.

### Ihr Nutzen und Ihr Mehrwert

Externe Unterstützung sichert eine zielführende Gestaltung des Entwicklungsprozesses, weil sie das Vorgehen aus einer unabhängigen Position wählen kann. Sie ermöglicht allen Personen im Team, inhaltlich mitzuarbeiten, und entlastet die Führungskräfte von methodischen Fragen. Sie bietet darüber hinaus die Gelegenheit für Rückmeldungen aus einer Aussensicht.