

Teamentwicklung und Teamfindungsprozess

Interview mit dem Coach und Supervisor Oliver Schwenner



Wie wurden die Herausforderungen infolge der Corona-Pandemie im Teamentwicklungsprozess angegangen?

In der Phase nach dem ersten „Lock down“ im Frühjahr 2020, konnte die Zusammenarbeit im Team größtenteils noch analog, also in Präsenz gestaltet und entwickelt werden. Das hat sich spätestens ab Dezember 2020 und im 1. Halbjahr 2021 massiv verändert. Die von mir begleiteten Projektteams haben teilweise schon hybrid gearbeitet, also mit organisierten Arbeitsstrukturen im Büro, bei gleichzeitig digitaler Präsenz in Online-Netzwerken sowie in den öffentlichen Begegnungsräumen ihrer Zielgruppen. In der zweiten Phase mussten viele Teamprozesse digital transformiert werden. Das Kennenlernen und die Einarbeitung neuer Teammitglieder, wie auch die Überführung und Neu-Konzeption analoger Arbeitsformate und Settings wurden digitalisiert.

Die fehlende physische Präsenz ist für die Findungsphase eines Teams sehr herausfordernd. Es entsteht unbewusst mehr Distanz, wenn der Fokus stark auf die Projektziele und die inhaltlichen Aspekte gelegt wird. In der supervisorischen Begleitung und im Teamcoaching haben wir uns auf Online-Beratung verständigt und mit kollaborativen Tools gemeinsam experimentiert. Hierdurch ließen sich unterschiedliche Wissensstände und Erfahrungen im Umgang mit den digitalen Anwendungen ausgleichen. Das schuf Vertrauen und war eine Entlastung für alle Beteiligten, weil wir Fehlertoleranz einübten und gleichzeitig alle dazu lernen konnten. Es empfiehlt sich, häufiger mit Retrospektiven zu arbeiten, also „Was läuft schon gut? Was nicht, was soll stattdessen sein? Wo können wir uns verbessern? Welche Ideen haben wir?“ Ist darüber dann das Grundsetting im Online-Beratungsformat etabliert, können auch tieferliegende Themen der Arbeitsbeziehung, Struktur und Rollen, Kommunikation und Konflikte bearbeitet werden.

Die Entwicklung eines Teams durchläuft unterschiedliche Phasen. Welche Empfehlungen würden Sie einem Projektteam für die Start- bzw. Formierungsphase geben?

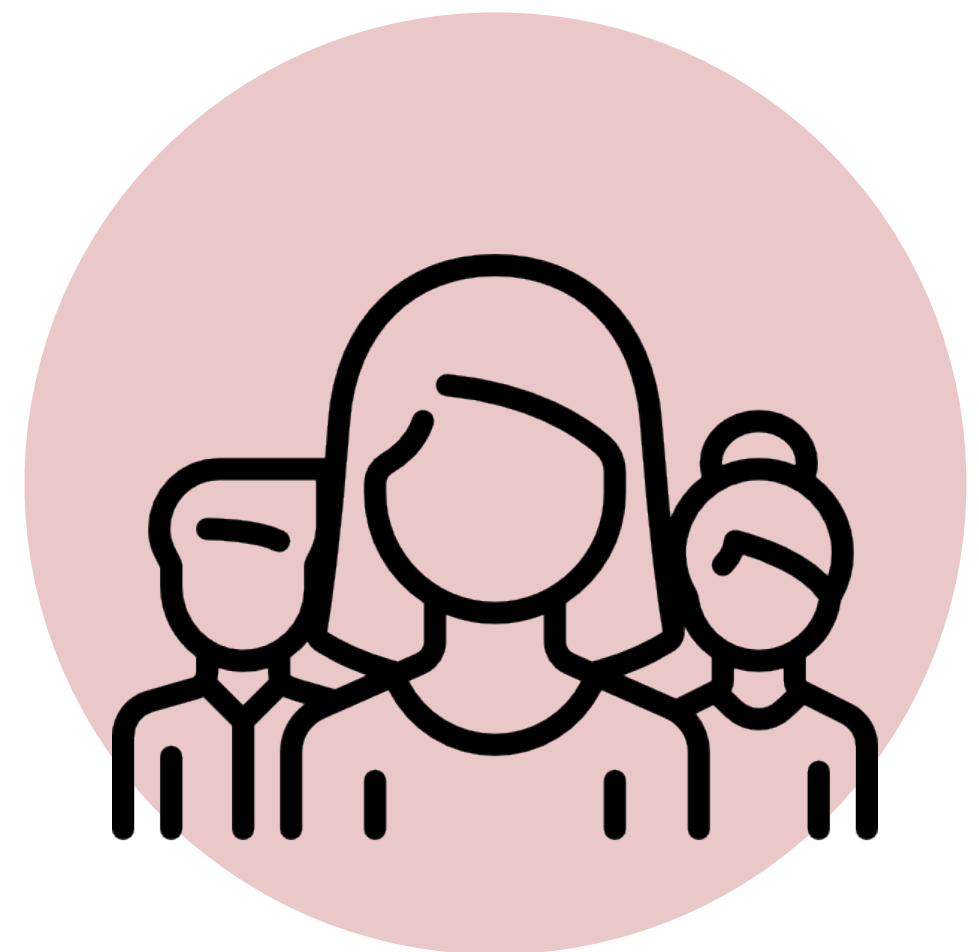
Ganz klar, genügend Zeit für Kontakt und Kennenlernen nehmen. Das wird häufig etwas vernachlässigt, wenn vermeintlich zeitlicher Druck oder die Vorgaben der Projektfinanzierung (Zuwendungsgeber) das Team schnell in die Projektumsetzung, die Produktivität, also die Entwicklung von Arbeitsergebnissen treiben. An dieser Stelle braucht es eine Führungskraft/Teamleiter*in, welche die Arbeitsbeziehungen gestalten kann. Die eine klare Orientierung hat und realistische Ziele kommuniziert. Haltung und Stil sollten deutlich werden.

Die Führungskraft hat die Rolle der „Gastgeber*in“ und die Aufgabe, dem Team eine vertrauensvolle, soziale Heimat zu geben. Also Begegnungsräume zu etablieren, in denen auch mal über Themen aus anderen, evtl. persönlichen Lebensbereichen gesprochen werden kann. In der Summe geben diese Maßnahmen Sicherheit. Als Teammitglied ist es sinnvoll, Fragen zu adressieren und nicht alles als selbstverständlich und gegeben zu betrachten. Mit einer gesunden Selbstverantwortung wird dann von beiden Seiten die Basis für eine offene, tragfähige Kommunikation im Team gelegt. Dann lassen sich in der Folge auch klare „Spielregeln“ miteinander vereinbaren.

Wie kann ein gutes Miteinander in einem Projektteam aufgebaut und gehalten werden?

Zu Beginn braucht es im Team eine hohe Übereinstimmung, was die Zielerreichung und die Priorisierungen im Projekt betrifft. Auch die inhaltlichen Interessen sollten eine größtmögliche Schnittmenge ergeben. Das ist nicht immer direkt in der Zusammenstellung des Teams ersichtlich, sondern zeigt sich häufig erst im Arbeitsalltag. Kooperation und ein gutes Miteinander im Team gelingen leichter, wenn wir Konkurrenzverhalten ausschließen können.

Förderlich ist daher eine Einstellung, in der sich alle Teammitglieder weiter als „Lernende“ verstehen. Alle lernen dazu. Das setzt u.a. voraus, dass ich mich als Teamleitung nicht auf den Sockel als Expert*in für sämtliche Fachthemen stelle, sondern selbst neugierig bleibe. Ich nehme dann eine fragende Position ein und spreche eine offene Einladung zur Ideengenerierung oder Optimierung von Prozessen an mein Team aus: „Auch ich kenne nicht alle Antworten“. Zudem sind feste Rituale und identitätsstiftende Maßnahmen wichtig.



Das kann einmal pro Woche das gemeinsame Frühstück oder der digitale Coffee-Break aus dem Home-Office sein. Werden Sie kreativ, experimentieren Sie und geben Sie ihrer Intuition mehr Platz.

Wie kann es gelingen, die Rollen im Team passend und akzeptiert zu verteilen?

Leistungsteams leben von der Unterschiedlichkeit in ihren Reihen und von der Anerkennung der jeweils anderen Kompetenzen. Ich vertraue darauf, dass die Kolleg*innen ihren Verantwortungsbereich ausreichend kompetent und selbstständig ausfüllen können. Wir müssen im Team nicht gleich beste Freund*innen werden, jedoch hilft Rollenrespekt an dieser Stelle weiter. Hinderlich sind offene oder versteckte „Verteilungskämpfe“ um Aufgaben, Anerkennung oder Zugehörigkeit. Das muss noch nicht einmal bewusst gesteuert sein, weil wir aus unseren bisherigen Berufs- und Lebensbiografien verschieden gefüllte Bedürfnistöpfe mitbringen. Als Diagnostik-Instrument empfiehlt sich u.a. die Teamrollen-Theorie von Meredith Belbin. Ein funktionierendes Team sollte nach seiner Expertise in etwa ausgewogen mit handlungsorientierten, wissensorientierten und kommunikationsorientierten Rollen besetzt sein. Durch Beobachtungen und gezielt stärkenorientierte Gespräche, kann ich als Teamleitung die Teamsteuerung positiv beeinflussen und mit meinen Mitarbeitenden gemeinsam die passenden Rollen definieren.

Welche Konfliktsituationen treten gerade in einer Startphase eines Projektes auf und wie kann dem präventiv begegnet werden?

Zu Beginn eines Projekts ist eine hohe Transparenz in Bezug auf den Projektrahmen und die Projektziele bedeutsam. Je unklarer die Rahmenbedingungen und die wechselseitigen Rollenerwartungen sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit des Kontaktverlusts oder eines Zerfalls der Gruppe. Widerstand macht sich dann breit. Es ist deshalb sinnvoll, gerade zu Beginn, Vereinbarungen über die Art und Weise der Zusammenarbeit gemeinsam zu treffen. Das schließt ausdrücklich Gespräche über Werte und Prinzipien des Handelns und des Miteinanders ein. Auf dieser Grundlage lässt sich auch ein robustes Konfliktmanagement etablieren. Auch ein agiles Grundverständnis im Projektmanagement mit kurzen Aufgaben-Sprints ist wertvoll, weil so kleine Erfolge schneller sichtbar werden und sich positiv auf die Teammotivation auswirken. Ein weiterer Aspekt kann die Rolle der Teamleitung selbst sein, wenn Führungshaltung und Führungsstil für das Team noch nicht eindeutig erkennbar sind. Vielleicht ist es auch die erste Position mit Führungsverantwortung, dann gerät die Teamleitung durch ihre „Sandwich-Rolle“ leichter in unruhige Gewässer. Gute Erfahrungen habe ich mit begleitenden Einzelcoachings in Teamentwicklungsprozessen gemacht. Die Teamleitung kann persönliche Führungsthemen reflektieren und neue Handlungsimpulse für den Teamprozess ausprobieren und mitnehmen.

Welcher emotionale Prozess zum Thema Teamentwicklung hat in ihrer Beratungsarbeit eine nachhaltige Bedeutung?

Ich weiß nicht, ob sich diese Frage auf ein Thema zuspitzen lässt. Sicherlich ist die Storming-Phase, in der unterschiedliche Meinungen offengelegt werden, besonders emotional und auch bedeutsam, weil hier evtl. mögliche Verwicklungen auf der Sach- und Beziehungsebene zu lösen sind. Deshalb ist es wichtig, eine Feedbackform zu finden, in der wertschätzend über Stärken und Schwächen des beobachtbaren Verhaltens gesprochen werden kann. Ein weiterer Fokus meiner Arbeit lag in den zurückliegenden Monaten auf der Entwicklung einer achtsamen und resilienten Teamkultur. Also psychische Belastungen abfedern, Ressourcen entdecken, Stärken ausbauen und einen bewussten Umgang mit Unsicherheit, Ängsten und Wandel ermöglichen. Jetzt sehnen sich die meisten Menschen verständlicherweise nach Bewegung, Freiheit und Leichtigkeit, vor allem draußen. Doch Wandel und Unsicherheit wird uns in der Arbeit und im Umgang mit den Nachwehen der Corona-Pandemie noch eine Weile begleiten.

Oliver Schwenner

Oliver Schwenner arbeitet seit zehn Jahren als selbstständiger Berater, Supervisor und Coach mit Führungskräften, Gruppen, Teams und Organisationen in Veränderungsprozessen. Er begleitet seit 25 Jahren Menschen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung. Für die Qualitätswerkstatt 2.0 im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ engagiert er sich seit Juni 2020. In diesem Zeitraum hat er mit neugegründeten Teams und jungen Führungskräften in ihrer ersten Leitungsfunktion zusammengearbeitet. Die Projekte wirken im Feld der Jugendbildung und Gewaltprävention. Inhaltlich geht es um den Ausbau und die Bekanntmachung von Bildungsangeboten im Kontext von Gender, Diversität und Gleichberechtigung sowie die Erreichung und Sensibilisierung jugendlicher Zielgruppen im Feld der Extremismus-Prävention.

Background: Systemischer Coach und Supervisor (DGSv), Business-Coach, Diplom Pädagoge; **Zusatzqualifikationen:** Stressregulation & Stressmanagement, Achtsamkeit, Projektmanagement, Trainer für die Arbeit mit Jungen und jungen Männern, Trainer für Breitensport und Trekking



T: +49 176 80 52 79 75

M kontakt@oliverschwenner.de

W oliverschwenner.de

IMPRESSUM

Herausgeberin: Qualitätswerkstatt 2.0

GesBiT - Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Karl-Marx-Straße 122

12043 Berlin

Servicetelefon: +49 (0) 30 - 203 89 94 40

qualitaetswerkstatt@gesbit.de

www.gesbit.de

Veröffentlichung Juni 2021

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt der Autor die Verantwortung

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Demokratie **leben!**