

# Teamentwicklung und Teamfindungsprozess

## Interview mit der Coachin, Supervisorin und Organisationsentwicklerin Danna Bader

### **Vor welchen Herausforderungen stehen die Projekte bei der Teamentwicklung in diesen herausfordernden Zeiten?**

Seit Anfang der Pandemie sind wir alle mit Veränderungen konfrontiert, die wir nicht voraussehen konnten. Für die Teamzusammenarbeit und -entwicklung hat dies eine große und vielfältige Bedeutung. Innerhalb kürzester Zeit mussten sich Teammitglieder im Privat- und Berufsleben an neue, unbeständige Gegebenheiten anpassen.

Führungskräfte und Teams waren gezwungen auf die Schnelle ein neues System der Zusammenarbeit zu schaffen und mussten dabei folgende Ebenen einbeziehen: ihre inhaltliche Arbeit, die Teamzusammenarbeit, die persönlichen Einschränkungen der Mitarbeiter\*innen und Zielgruppen sowie sich stetig ändernde Infektionsschutzmaßnahmen. Manche Teams verlagerten ihren Arbeitsplatz dauerhaft ins Homeoffice, andere Teams teilten sich auf und arbeiteten im Wechsel in Präsenz. Dies führte unter anderem dazu, dass Mitarbeiter\*innen ihren Kolleg\*innen nicht wie gewohnt begegnen konnten.

Mitarbeiter\*innen mussten viel Neues lernen und sich hinsichtlich ihrer Arbeit umstellen. Gleichzeitig veränderte sich die Kommunikation. Neue, ortsunabhängige Online-Kommunikationskanäle kamen zum Einsatz, die dazu führten, dass das Kommunizierte teilweise von Kolleg\*innen nicht verstanden wurde. Zwischen einzelnen Personen und Teams führte die Distanz und die fehlende Kommunikation zu Missverständnissen. Darüber hinaus entstanden teilweise Fremdbilder, die sich schnell zu Konflikten verschärften.

Die gewohnte Trennung zwischen dem Privaten und dem Beruflichen war für viele nicht mehr möglich. Ohne planen zu können oder vorbereitet zu werden mussten sie von zuhause aus arbeiten, neben ihren Kindern, Partner\*innen, Freund\*innen, Bekannten oder Menschen, mit denen sie ihre Wohnräume teilen. Durch die Kamera haben sie ihre Privatsphäre mit Kolleg\*innen geteilt und die der Anderen mitbekommen. Unterschiede und Klüfte wurden sichtbar. Menschen die in kleineren Räumen oder mit mehreren Menschen zusammenleben, die Andere pflegen, alleinerziehend sind oder die, die beispielsweise zur Risikogruppe gehören, mussten viel leisten um weiterhin der Arbeit nachgehen zu können. Um diese herausfordernde Zeit gut zu meistern, sollten Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte aufeinander achten und Rücksicht nehmen.

### **Wie kann es gelingen, dass sich die verfügbaren Potenziale im Team gut entfalten?**

Durch eine Kombination zwischen gut durchdachten, funktionierenden Strukturen und die Etablierung von Räumen, in denen die persönlichen Ebenen, die Bedürfnisse, Wünsche und Einschränkungen der Mitarbeiter\*innen mitgedacht werden. Die Arbeitsstrukturen und Kommunikationsabläufe sollten an die veränderten Umstände angepasst werden. Genauso sollten Kommunikationsräume geschaffen werden, in denen die verfügbaren Kompetenzen und aber auch die Ressourcen eines jeden Teammitglieds, unter Berücksichtigung der veränderten Gegebenheiten, klar definiert werden. Teams, die sich regelmäßig austauschten, eine emotionale Ebene zugelassen haben, unterschiedliche Positionierungen und Privilegien der Kolleg\*innen berücksichtigten und zudem aufeinander achteten kamen besser durch die Krise.

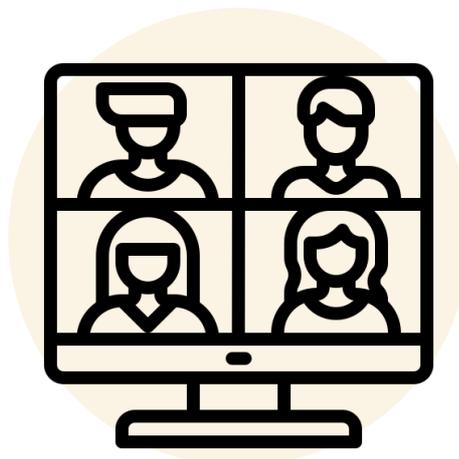
**Kommunikation wird von einzelnen Teammitgliedern unterschiedlich wahrgenommen. Welche Empfehlung würden Sie geben, um eine wertschätzende Kommunikation im Team zu empfehlen?**

Ich würde empfehlen genau über diese unterschiedlichen Erwartungen, Wahrnehmungen und je nach Bedarf über die Vorerfahrungen zu sprechen, welche jede Person mitbringt. Oft gibt es erhebliche Diskrepanzen zwischen dem Gemeinten und dem Verstandenen, sich darüber bewusst zu werden kann bereits hilfreich sein. Wenn es zu Irritationen oder Missverständnissen kommt, sollten diese direkt und respektvoll angesprochen werden. Wir dürfen nicht vergessen, dass wir alle unterschiedlich geprägt sind und in den letzten 15 Monaten eine herausfordernde Zeit hinter uns haben, die zum Teil unsere Kommunikation mit Anderen beeinflusst hat.

Fragen zu stellen, anstatt zu behaupten, dass wir unser Gegenüber verstehen und genau wissen, was die Beweggründe für ihr Handeln sind. Zudem entsteht durch die fehlenden Begegnungen viel zu viel Raum für Interpretationen und potenzielle Konflikte. Auch ungeklärte Missverständnisse aus der Zeit vor Corona können eine neue Gewichtung erhalten.

**Welche Bedeutung hat die Projektleitung bei der Teamentwicklung und welche Herangehensweisen stärken bzw. schwächen diesen Prozess?**

Die Projektleitung nimmt immer eine entscheidende Rolle in der Teamentwicklung und Teamkommunikation ein. In der jetzigen Situation ist diese Rolle fundamental. Es ist wichtig dafür zu sorgen, dass alle Teammitglieder in Kontakt und – je nach Möglichkeit – im Dialog bleiben. Ich würde empfehlen, wo immer es möglich ist, den Austausch im Team zu fördern. Zudem sollte sich die Projektleitung bewusst machen, dass jedes Teammitglied aktuell mit unterschiedlichen Hürden und Herausforderungen konfrontiert ist, diese wahrzunehmen und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen kann sehr hilfreich sein.



Eine fehlerfreundliche Kultur finde ich immer relevant, aber in Zeiten wie diesen ist diese Haltung umso relevanter. Wenn Menschen unter Stress leiden, tendieren sie vermehrt dazu Fehler zu machen. Fehlertoleranz sorgt für eine angenehme Arbeitsatmosphäre, ein gutes Miteinander und dadurch passieren auch weniger Fehler.

**Sie haben im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ ein Projekt beim Aufbau von Ehrenamtsstrukturen begleitet. Welche Bedingungen sind aus Ihrer Sicht für die Entwicklung und Entfaltung einer guten Beziehung zwischen Haupt- und Ehrenamt zentral?**

Für die Entwicklung der Ehrenamtsstrukturen ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen unabdingbar. Respekt und Anerkennung gegenüber der ehrenamtlichen Arbeit zu haben und dies auch zu zeigen ist enorm wichtig. Die unterschiedlichen Rollen und die Befugnisse der Rollen müssen allen klar sein und transparent kommuniziert werden. Als Teil dessen sollte für klare, sichtbare und transparente Strukturen gesorgt werden; die gegenseitigen Erwartungen und unterschiedlichen Verantwortung gemeinsam besprochen und die Diversität sowie die Positionierungen unter den Ehrenamtlichen mitgedacht werden.

Eine gesunde Feedback- und Fehlerkultur, Qualifizierungsangebote für Ehrenamtliche und die Bereitstellung von Reflexionsräumen kann außerdem die Entwicklung und Entfaltung einer guten Beziehung zwischen Haupt- und Ehrenamt fördern.

**Wenn Sie Ihre bisherige Beratungsarbeit zur Unterstützung von Projektteams im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ bilanzieren, welche wichtigste Erfahrung konnten Sie mitnehmen und was würden Sie zukünftig anders machen?**

Ich lerne ständig von jedem Menschen, jeder Begegnung und jeder Beratung. Mir ist es bei meiner Arbeit wichtig, mich eng an den Teams, den Menschen und ihren Zielen zu orientieren und gemeinsam an Lösungsansätzen zu arbeiten, die mit den vorhandenen Arbeitsstrukturen kompatibel sind. Als Beraterin habe ich gelernt, meine Beratungen online zu gestalten und Menschen ortsunabhängig zu unterstützen. Dazu gehört auch Vertrauen aufzubauen sowie sichere Räume und Online-Strukturen zu schaffen, die auch von vielfältigen Menschen genutzt werden können. Zukünftig möchte ich vermehrt auf die Gesamtstrukturen achten. Teams arbeiten in den meisten Fällen nicht eigenständig und sind von anderen Strukturen abhängig. Diese sollten integrierter Teil des Beratungsprozesses sein. Ich freue mich sehr, das Gelernte aus diesem Jahr in meiner zukünftigen Arbeit zu integrieren.

---

## Danna Bader

Danna Bader arbeitet seit Jahren als Supervisorin, Organisationsentwicklerin und Coachin. In ihrer Arbeit orientiert sie sich sehr an den Menschen, mit denen sie arbeitet, deren Wünschen, Bedürfnissen, Zielen und Herausforderungen. Ihre Hauptschwerpunkte liegen in der Optimierung von Strukturen und Arbeitsprozessen, Change-Management, Work Life Balance, Zeit Management, Diversität, Diskriminierungssensible Arbeit und Konfliktbearbeitung.

Während der Pandemie hat Frau Bader im Rahmen des Q2.0 Pools als Beraterin zwei wichtige Initiativen begleitet. Bei einer Initiative handelte es sich um ein Projekt, welches in einem hoch sensiblen Umfeld arbeitet und auf dem bundesweiten Engagement von Ehrenamtlichen basiert. Die andere Initiative besteht aus einem Netzwerk von kooperierenden Organisationen, die sich in unterschiedlichen Abstimmungsprozessen befinden.



**M** [dbader@praxisreflexion-berlin.de](mailto:dbader@praxisreflexion-berlin.de)  
**W** [www.praxisreflexion-berlin.de](http://www.praxisreflexion-berlin.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](mailto:qualitaetswerkstatt@gesbit.de)  
[www.gesbit.de](http://www.gesbit.de)

Veröffentlichung Juni 2021

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

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**