

5 Fragen an: Anja Gerber-Oehlmann

 karrierefaktor.de/5-fragen-an-anja-gerber-oehlmann-63108

adm

Anja Gerber-Oehlmann ist Business Coach und Managementtrainerin. Die Volljuristin arbeitete nach ihrem Studium zehn Jahre für einen IT-Konzern als Vertrags- und Verhandlungsspezialistin bevor sie als Managing Consultant in eine Unternehmensberatung wechselte. Als Coach berät sie heute Unternehmer und Führungskräfte zu Themen wie Mitarbeiterführung, Karriere und Verhandlungsgeschick. Außerdem ist sie als selbständige Rechtsanwältin tätig.

1. Welche Möglichkeiten haben Unternehmen aus einer Gruppe von Mitarbeitern ein Team zu machen?

Teams und Arbeitsgruppen, in denen Mitarbeiter administrativ zusammengefasst werden, unterscheiden sich voneinander in ihrer Struktur, ihren Zielen, ihren Werten, der gelebten Arbeitskultur und im Selbstverständnis als Arbeitseinheit. Nicht immer eignen sich Aufgaben und Zielsetzung dazu, um aus einer administrativ zusammengefassten Gruppe ein Team zu machen.

*Um also aus einer Gruppe ein Team zu formen, bedarf es zunächst eines **gemeinsamen** Zieles bzw. Arbeitsauftrags, einer Rollen- und Aufgabenverteilung, der Definition von Arbeitsabläufen sowie klaren Spielregeln innerhalb des Teams. Teams benötigen darüber hinaus Zeit, um sich zu entwickeln, denn dies ist ein Gruppenprozess, an dem alle Teammitglieder aktiv beteiligt sind. Man unterscheidet dabei vier Phasen:*

- *die Forming-Phase (Testphase)*
- *die Storming-Phase (Nahkampfphase)*
- *die Norming-Phase (Orientierungsphase)*
- *und die Performing-Phase (Arbeitsphase).*

Im Verlauf dieser Phasen treten meist Probleme sowohl auf der Sach- als auch der Beziehungsebene auf. Hier ist die Führungskraft gefragt, diese konstruktiv mit dem Team anzugehen um nach und nach eine Leistungssteigerung zu ermöglichen.

Zur Unterstützung kann sich die Führungskraft zunächst im Hinblick auf seine Führungskompetenzen coachen lassen. Je nach Fragestellung ist auch ein Teamworkshop zu Beginn der Teambildung sinnvoll, um zum Beispiel gemeinsame Spielregeln aufzustellen oder um etwaige Aufgabenverteilungen zu klären. Teamworkshops können auch während der vier Phasen der Teambildung als begleitendes Teamcoaching zur Lösung von Konflikten eingesetzt werden.

2. Worauf zielen Teamentwicklungsmaßnahmen ab?

Vereinfacht gesagt, zielt die Teamentwicklung darauf ab, eine erfolgreiche Zusammenarbeit des Teams zu ermöglichen, damit die gemeinsamen Aufgaben bewältigt und die geforderten Leistungen erbracht werden können.

*Dabei können die Maßnahmen sowohl auf der **Sachebene** (z.B. bei den Themen*

Aufgabenstruktur, Zielklarheit, Schnittstellen oder Kundenorientierung,) als auch auf der **Beziehungsebene** (z.B. der Kommunikation, dem Konfliktverhalten, der Kritikfähigkeit oder der Kooperation,) eingreifen.

Anlässe für die Teamentwicklung können beispielsweise die Neubildung von Teams, die Integration neuer und bestehender Mitarbeitern, eine Bestandsaufnahme der bisherigen Teamarbeit vor einer Expansion oder die Analyse und Verbesserung der bestehenden Arbeitsabläufe sein.

Hierbei spielt auch die Führungskompetenz der Teamleitung eine große Rolle, damit die getroffenen Teammaßnahmen auch nachhaltig wirken können.

Teamentwicklungsmaßnahmen ersetzen nämlich nicht eine schwache Führung.

3. Konflikte, Mobbing, Sticheleien – Können Teamentwicklungsmaßnahmen diese Negativaspekte der Zusammenarbeit verhindern?

Konflikte und Streit gehören zum ganz normalen menschlichen Zusammenleben dazu.

Insofern können Teammaßnahmen Konflikte vielleicht nicht vollständig verhindern, sie sind jedoch in der Lage, diese stark zu reduzieren. Sie tragen dazu bei, konfliktträchtige Situationen oder Verhaltensweisen frühzeitig zu erkennen um sie dann unter professioneller Anleitung konstruktiv zu lösen. Denn Ziel dieser Maßnahmen ist es ja gerade, das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams zu stärken, das Verständnis für einander zu fördern, Klarheit zu schaffen und ihm Methoden zur Konfliktlösung an die Hand zu geben.

4. Wie sollte ein Vorgesetzter mit Konflikten innerhalb seines Teams umgehen?

Die Führungskraft sollte nur in solche Konflikte eingreifen, die sich leistungsmindernd auswirken, sich jedoch nicht in jede kleine Streiterei einmischen bzw. hineinziehen lassen. Wichtig ist es, nicht vorschnell für eine Seite Partei zu ergreifen, sondern vor dem Eingreifen erst zu klären, ob der Vorgesetzte als Moderator erwünscht ist. Lehnen die Mitarbeiter dies ab, so muss klargestellt werden, dass Konflikte, die sich negativ auf die Leistung auswirken, auf Dauer nicht akzeptiert werden können. In diesem Fall müssen die Mitarbeiter den Konflikt also selbst zeitnah lösen oder sich einen anderen Moderator (z.B. einen Teamcoach) suchen. Wird die Führungskraft als Moderator akzeptiert, dann sollte sie zunächst kurze Einzelgespräche führen. Anschließend wäre ein gemeinsames Gespräch mit den Beteiligten ratsam. Dabei sollte geklärt werden, was getan werden kann, um die bestehenden Spannungen auszuräumen.

Sollte ein Gespräch im gesamten Team notwendig werden, so sollte unbedingt vermieden werden, einen „Schuldigen“ zu suchen. Die Aufgabe des Vorgesetzten ist es hier, Verständnis für die Position des jeweils anderen zu wecken und das Team selbst konkrete Lösungsvorschläge erarbeiten zu lassen.

5. Welchen Einfluss haben individuelle Charaktere auf die Teamarbeit?

Grundsätzlich ist es wünschenswert, wenn sich in einem Team unterschiedliche Charaktere befinden. Denn auf diese Weise können sich unterschiedliche Stärken und Schwächen am besten ausgleichen was bei einer guten Rollen- und Aufgabenverteilung, für eine hohe Effizienz

des Teams sorgt.

Andererseits können sich stark unterschiedliche Persönlichkeitstypen aber auch gegenseitig blockieren. Die Andersartigkeit des Anderen wird dann nur schwer akzeptiert, was sich dann oft negativ auf die Kommunikation und die Entscheidungsfindung auswirken und eine effiziente und konstruktive Zusammenarbeit behindern kann.

Hier ist immer auch die Führungskraft gefragt. Denn seine Mitarbeiter richtig einschätzen zu können ist eine wichtige Voraussetzung, um die anstehenden Aufgaben an diejenigen Mitarbeiter zu delegieren, die aufgrund ihrer Fähigkeiten und Vorlieben am besten für deren Bewältigung geeignet sind. Der Einsatz von Persönlichkeitsmodellen kann hier zusätzlichen Aufschluss über die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensstrukturen der Teammitglieder geben.