

Grundsätzliches Wissen über Modelle der Teamentwicklung ist sicher förderlich. Dadurch lassen sich konfliktreiche Phasen leichter erkennen. Ein Teamleader sollte mitentscheiden, wie sein Team zusammengesetzt ist. Es gibt verschiedene Teamtypen, die sich positiv aber auch negativ auf eine Teamentwicklung auswirken können. Bei der Frage der Ressourcen ist darauf zu achten, dass das Unternehmen dafür die benötigten Mittel zur Verfügung stellt. Die Größe eines Teams spielt auch eine Rolle, je kleiner ein Team, umso überschaubarer sind die darin handelnden Personen für alle. Je größer, umso mehr droht die Gefahr,

dass das Team sich spaltet und konkurrenziert. Auch die Genderfrage ist maßgebend: Wie viele Frauen, wie viele Männer arbeiten im Team? Gemischte Teams sind sehr oft die erfolgreicheren, weil sie von beiden geschlechtsspezifischen Stärken profitieren.

Teamleitung

Wesentlich sind die Vorgaben und der Führungsstil, die kulturprägend für ein Team sind. Ist eine klare Führung erkennbar? Gibt es klare Regeln, die auch gemeinsam aufgestellt wurden und so allgemein getragen werden? Konflikte im Team sollten nie unter den Tisch ge-

kehrt werden. Wenn es um allgemeines Harmoniestreben geht, ist die Führungskraft gefragt, hier eine Möglichkeit der Regelung bestehender Konflikte zu schaffen. Ist dies an einer konfliktverhärteten Stelle nicht mehr möglich, ist es gut, eine externe Moderation heranzuziehen, besonders dann, wenn die Führung in den Konflikt involviert ist.

Kommunikation

Der Austausch in einem Team ist enorm wichtig. Dazu gehört auch zu wissen, was macht wer, an welchem Thema, an welcher Aufgabe ist wer dran. Je größer das Team, umso

wichtiger ist die Kenntnis voneinander. Dafür muss es eine regelmäßige Plattform geben. In der Teamkommunikation ist nicht allein wichtig, dass das Tagesgeschäft besprochen wird, Vereinbarungen getroffen und Ziele vereinbart werden, sondern auch die zwischenmenschliche Ebene muss berücksichtigt werden. Unstimmigkeiten, Missverständnisse sollen zur Sprache gebracht werden können. Einmal im Jahr oder zu Beginn einer neuen Teamzusammenstellung sollte idealerweise eine umfassendere Gelegenheit zum Austausch in Form einer Klausur gegeben werden. Darin sollten Elemente der Zusammenarbeit vom Ablauf her, Richtlinien der Kooperation unter sozialem Aspekt und Elemente der Vertrauensbildung enthalten sein.

Mitarbeiter/innengespräch

Eine Führungskraft sollte Ressourcen und Potenziale in einem Team erkennen können. Unterforderung und Überforderung bremsen den Teamerfolg. Dafür ist das Instrument der Mitarbeiter/innengespräche sehr nützlich. Dazu zählt auch das Erkennen von Unterschiedlichkeiten im Team. Besonders sind hier kulturelle oder nationale Unterschiede zu erwähnen. ■

Mag. Susanna Rosenkranz ist systemische Beraterin und Wirtschaftsmediatorin. Sie arbeitet als Coach für Führungskräfte und Teams und leitet den Diplomlehrgang „Management und Führungskompetenz“ an der bfi Wien Akademie.

 **Klick! www.bfi-wienakademie.at**

TEAM ARBEIT

So arbeiten Sie richtig zusammen.
Die wichtigsten und besten Techniken
für die Teamentwicklung.
Von **Mag. Susanna Rosenkranz**