

Wenn es beim Teamwork klemmt



Klaus Doll

Ein Beitrag von Klaus Doll, freiberuflicher Trainer, Berater und Coach.

Nicht selten stehen kieferorthopädische Praxen bei der Umsetzung gemeinsamer Ziele vor großen Herausforderungen. Zwar funktioniert die Arbeit im Team schon recht gut, jedoch ist diese durchaus ausbaufähig. Wie die Effektivität der Teamarbeit gesteigert und aus funktionierenden Praxisteamen wahre Hochleistungsteams werden können, zeigt der folgende Artikel.



Die Projekt- und Teamarbeit ist in den meisten Unternehmen heute gängige Praxis. Dies wirkt sich auf die Ziele und das Design ihrer Teamentwicklungsmaßnahmen aus. So erhalten Trainingsanbieter heute eher selten noch den Auftrag, aus Einzelkämpfern ein Team zu bilden. Stattdessen lautet der Auftrag, dass die Leistung eines bestehenden Teams gesteigert werden soll.

Die Teams, die an Trainingsmaßnahmen teilnehmen, haben also meist bereits – geht man von den vier Stufen der Teamentwicklung „Forming“, „Storming“, „Norming“, „Performing“ aus – die ersten zwei, drei Entwicklungsstufen durchlaufen. Es klemmt jedoch noch beim Performing. Die gemeinsame Leistung stimmt also noch nicht. Das Team entfaltet nicht die gewünschte Wirkung.

Ziel: Wirksamkeit erhöhen

Die Ursachen hierfür können vielfältig sein. Zum Beispiel, dass das Team beim „Norming“ – als es die Regeln für die Zusammenarbeit definierte – gewisse Dinge vergaß. Oder dass die Arbeitsanforderungen sich so stark geändert haben, dass getroffene Vereinbarungen obsolet wurden. Oder dass ein, zwei Neue ins Team kamen, die andere Werte und Vorstellungen haben – was zu Reibungen, sprich Effizienzverlusten, führt. In all diesen Fällen geht es nicht um ein klassisches „Teambuilding“, also das Neuformieren eines Teams. Vielmehr soll die Zusammenarbeit verbessert und die Wirksamkeit erhöht werden – und zwar ausgehend von den realen Herausforderungen, vor denen das Team bzw. Unternehmen (in diesem Fall die Praxis) steht.

„Die jungen Leute heute – speziell die gut qualifizierten – sind deutlich teamfähiger und offener für neue Aufgaben, als dies die Mitarbeiter früher waren.“

Das spiegelt sich entsprechend im Design der Maßnahmen wider. Als Teambildungs- und -entwicklungsmaßnahmen eher „out“ sind heute solche Survivaltrainings, wie sie zur Jahrtausendwende Mode waren, bei denen die Teilnehmer z. B. in einem Schlauchboot gemeinsam einen reißenden Fluss hinabfahren. Einen solchen „Schnickschnack“ können und wollen sich die Unternehmen heute nicht mehr leisten. Sie kommen, wenn überhaupt, nur noch im Vertrieb zum Einsatz. Und dort haben sie meist auch eine Incentive-Funktion.

Neue Designs und Methoden

Auch der High-Ropes-Anlagen-Boom ist abgeebbt. Eher selten besuchen Teams heute noch Hochseilgärten. Das heißt nicht, dass diese Anlagen nicht mehr genutzt werden: Sie werden anders genutzt. Großer Beliebtheit erfreuen sie sich noch, wenn es um das Entwickeln eines „Teamspirits“ geht. So schicken Unternehmen z. B. nicht selten die Teilnehmer frisch gestarteter Traineeprogramme gemeinsam auf einen solchen Parcours – auch damit zwischen den neuen Mitarbeitern persönliche Bande entstehen.

Wenn es aber um das (Weiter-)Entwickeln von Teams geht, dann setzen die Unternehmen auf andere Instrumente – z. B. Teamseminare, bei denen die Teilnehmer gemeinsam kochen. Bei anderen malen sie zusammen ein großformatiges Bild. Das Ziel hierbei ist stets: Aus den Verhaltensmustern, die die Teilnehmer beim Lösen der Teamaufgabe zeigen, sollen in der „Reflektionsphase“ zunächst Rückschlüsse auf ihr Verhalten im Arbeitsalltag gezogen werden. Und in der anschließenden „Transferphase“? In ihr sollen Vereinbarungen getroffen werden, um die Zusammenarbeit und Performance zu verbessern.

Mitarbeiter sind offener und selbstkritischer

Als Begründung für diesen „Umweg“ wurde in der Vergangenheit oft genannt: Wenn die Teilnehmer zunächst ihr Verhalten (z. B. beim gemeinsamen Bauen eines Lenkdrachens) reflektieren, dann nehmen sie, wenn „Knackpunkte“ angesprochen werden, nicht sogleich eine Verteidigungshaltung ein. Anders ist dies, wenn unmittelbar ihr Verhalten am Arbeitsplatz thematisiert wird. Heute erachten die Unternehmen solche „Umwege“ zunehmend als überflüssig. Auch aus folgendem Grund: Die (jungen) Mitarbeiter von heute sind, verallgemeinert formuliert, andere Typen als die Mitarbeiter vor 15 oder 20 Jahren. Sie sind nicht solche

„Betonköpfe“, wie dies die Mitarbeiter früher zum Teil waren. Sie fragen sich, wenn sie eine neue Aufgabe erhalten, nicht mehr sogleich: Ist das mit meiner Stellenbeschreibung vereinbar? Die jungen Leute heute – speziell die gut qualifizierten – sind deutlich teamfähiger und offener für neue Aufgaben, als dies die Mitarbeiter früher waren. Außerdem sind sie selbstkritischer und flexibler in ihrem Verhalten. Für die Unternehmen bedeutet dies: Sie müssen weniger Überzeugungsarbeit leisten, wenn Verhaltensänderungen nötig sind. Auch weil die meisten Mitarbeiter heute verinnerlicht haben: Letztlich werden wir – als Einzelperson und Team – an dem Beitrag gemessen, den wir zum Erreichen der Unternehmensziele leisten. Bewusst ist dies heute eigentlich allen Mitarbeitern. Unklar ist ihnen aber häufig noch: Was bedeutet dies für unsere Alltagsarbeit? Und wie müssen wir uns verhalten und kooperieren, um die gewünschten Resultate zu erzielen?

Im Fokus stehen reale Herausforderungen

An diesem Punkt setzen fast alle modernen Teamentwicklungsmaßnahmen an. In ihnen wird, zumindest bei den Teilnehmern, die bereits Teamerfahrung haben, meist darauf verzichtet, beispielsweise durch ein gemeinsames Floßbauen ein „künstliches Referenzerlebnis“ zu schaffen. Stattdessen bearbeiten die Teilnehmer gemeinsam eine Aufgabe oder Herausforderung, vor der sie im Arbeitsalltag tatsächlich stehen. Und danach wird unter Anleitung eines Trainers reflektiert: Wie gingen wir vor? Welche Verhaltensweisen haben wir gezeigt und inwiefern waren diese zielführend? Und hieraus werden dann Schlüsse für die künftige Zusammenarbeit gezogen.

Zur Info

Klaus Doll arbeitet seit fast 20 Jahren als selbstständiger Berater, Trainer und Coach für Unternehmen und ihre Mitarbeiter – mit den Themenschwerpunkten Organisationsberatung, Change-Begleitung, Führungskräfteentwicklung und Teamentwicklung. Er bietet regelmäßig Seminare und Workshops an.

Kontakt



Klaus Doll
Organisationsberatung
Weinstraße 22
67434 Neustadt-Hambach
Tel.: 06321 8786848
Fax: 06321 8786847
kd@doll-beratung.de
www.klaus-doll.de



Fortgeschrittenenkurs

für WIN-zertifizierte Kieferorthopädinnen/-en

Webinar bestehend aus 10 Modulen
Nur komplett buchbar


NEU!
IN ENGLISCHER SPRACHE

Termine:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 01 Fr. 7. Februar 2020 | 06 Fr. 3. Juli 2020 |
| 02 Fr. 6. März 2020 | 07 Fr. 4. September 2020 |
| 03 Fr. 3. April 2020 | 08 Fr. 2. Oktober 2020 |
| 04 Fr. 8. Mai 2020 | 09 Fr. 6. November 2020 |
| 05 Fr. 5. Juni 2020 | 10 Fr. 4. Dezember 2020 |

 10:00 – 12:00 Uhr CET/CEST | Sprache: Englisch

 Gebühr: 1.000 € für alle 10 Termine

 **VIDEOARCHIV:** Sie erhalten Zugriff auf die Aufzeichnung aller bereits gehaltenen Module des Kurses und können **jederzeit** in den Kurs einsteigen bzw. verpasste Termine nachholen.



Zertifizierungskurse

für Einsteiger
mit praktischen Übungen am Typodonten

01. – 02. Februar 2020 Paris (Universitätskurs)
Sprache: Französisch

10. – 11. Oktober 2020 Paris
Sprache: Französisch

23. – 24. Oktober 2020 Frankfurt am Main
Sprache: Deutsch



Online Zertifizierungskurs

für Kieferorthopädinnen/-en mit Erfahrung
in der Anwendung vollständig individueller linguale Apparaturen

19. Dezember 2019



Sprache: Englisch mit
japanischer Übersetzung

Kurse für Zahnmedizinische Fachangestellte

aus WIN-zertifizierten Praxen

GRUNDKURS
mit praktischen Übungen am Typodonten

13. März 2020 Frankfurt am Main **AUSGEBUCHT**
Sprache: Deutsch

FORTGESCHRITTENENKURS
Tipps & Tricks

14. März 2020 Frankfurt am Main **AUSGEBUCHT**
Sprache: Deutsch

Onlineanmeldung:

www.lingualsystems.de/courses



Folgen Sie uns auf Facebook und Instagram:
@winlingualsystems