

Fach-Artikel ICTO Stellenanzeiger Südostschweiz (20. 12. 2008)

Weshalb Team-Entwicklung boomt?

Eine Investition in Teamentwicklung lohnt sich, weil sie die Leistungsbereitschaft und die Gesundheit der Beteiligten fördert. Wer die gemeinsamen Ressourcen flexibel, nachhaltig und effizient einsetzen kann, bleibt auch in Zeiten wachsender Komplexität und sich wandelnder Ansprüche erfolgreich.

**von Heinz Brunner und Harri Morgenthaler*

Wir reissen gern Witze über das, was uns angeht und doch unbequem ist: Beispiel gefällig? Was bedeutet „TEAM“? – Ganz einfach: „Tändelei“, „Egoismus“, „Aggression“, „Miss-trauen“! Da haben wir's: Teams sind Quelle von Stress und Ungemach! Andererseits: Laut der breit angelegten Studie „Bildungsmarkt 2008“ ist Teamentwicklung das zweitwichtigste Thema in Personalentwicklung und Weiterbildung. Wie kommt es zu diesem gegenwärtig so enormen Boom?

Ein Team ist mehr als eine Gruppe

Ein Team als Subsystem innerhalb einer Organisation ist mehr als die Summe seiner Mitglieder, genauso wie eine Torte mehr ist als eine Ansammlung von Zutaten. In der sich stetig verändernden und liberalisierten Welt konkurrierender Betriebe bedürfen funktionierende Teams der Fähigkeit zu effizienter, produktiver Kooperation und der Selbststeuerung innerhalb einer definierten Arbeitsaufgabe. Gute Teamarbeit ergibt sich nicht von selbst; sie entsteht erst in bewusst gestaltetem gemeinsamen Tun und Reflektieren.

Fallstricke

Je höher Komplexität und Anforderungen, desto mehr Fallstricke! Was passieren *kann*, auch wenn es nicht geschehen *muss*, ist folgendes: Wo Zeitdruck herrscht, werden Kommunikation und Rollenklärungsprozesse vernachlässigt. Wo man verschlankt und durchrationalisiert, vergisst man, dass Menschen nicht wie Maschinen funktionieren. Wo Kränkungen und Konflikte tabu sind, sammeln sie sich im Untergrund an und torpedieren von dort aus den Arbeitsprozess. Wo gemeinsame Zielklärungen und Werthaltungen verloren gehen, sinkt die Produktivität.

Lösungen

Hier hat Teamentwicklung ihren Platz. Oberstes Ziel: nachhaltige Leistungs- und Arbeitsfähigkeit bei Erhaltung von Gesundheit und Wohlbefinden, gerade bei betrieblichen Veränderungsprozessen. Angeleitet durch einen Coach baut das Team gegenseitiges Vertrauen und ein gemeinsames Selbstverständnis auf, indem es Anstehendes anspricht bzw. löst und indem es seine interne Kommunikation, seine Grundhaltungen und seine Rollen reflektiert und klärt. So bedeutet Team-Coaching letztlich Personalentwicklung, Qualitätssicherung, Ressourcenmanagement und betriebliche Kulturarbeit. Zwar kostet das, aber es fällt deutlicher Gewinn ab, eine klassische Win-Win-Situation: Das Team arbeitet gut und effizient, seine Mitglieder finden Spass an der Arbeit und bleiben gesund. Kann es sich eine Organisation mit langfristiger Erfolgsabsicht leisten, darauf zu verzichten?

*Dr. Heinz Brunner und Harri Morgenthaler
Institut für Coaching, Team- und Organisationsentwicklung ICTO;
Zollikerberg/Grüsch; www.icto.ch; Tel. 044 391 45 44 / 081 325 32 59*