

Das Führungs-ABC – hier: T – wie Teamführung

Damit Teams effizient und erfolgreich arbeiten, bedarf es vor allem einer kompetenten Führung. Wie der einzelne Mitarbeiter braucht auch das Team ein klar definiertes, herausforderndes Ziel. Dieses sollte gemeinsam erarbeitet werden, damit sich jeder mit diesem Ziel identifizieren kann. Wichtig: Alle Teammitglieder müssen hinter diesen Zielen stehen und sie aktiv verfolgen. Sonst teilt sich die Gruppe in Aktive und Mitläufer auf. Die Gefahr: Die Gruppe zerfällt, die erzielten Ergebnisse bleiben hinter dem tatsächlichen Potenzial des Teams zurück. Was häufig vergessen wird: Selbst wenn das Team „Commitment“ aufweist, sich also durch gemeinsame Ziele, starke Begeisterung und hohe Leistungsorientierung auszeichnet, benötigt es Zeit, bis es zusammenwächst. Auch die bewusste oder unbewusste Aufstellung gemeinsamer Normen und Verhaltensregeln trägt mit dazu bei. Meist sind die Regeln verhaltensbezogen. Zum Beispiel legen die Mitglieder fest, wie Entscheidungen getroffen werden oder wie man miteinander kommuniziert und gegebenenfalls mit Konflikten umgeht. Jedes neue Team durchläuft typische Phasen ([Teamuhr](#)). Es beginnt mit der Orientierungsphase, dem so genannten „Forming“ (Orientierungsphase). Hier tasten sich die Teammitglieder/innen vorsichtig und höflich ab, um sich besser kennenzulernen. Oft ist der primäre Kontakt die Führungskraft bzw. die gestellte Aufgabe.

Wie gut die Teamführung gelingt, zeigt sich beispielsweise in der zweiten Phase – beim so genannten „Storming“ (Konfrontationsphase). In dieser Entwicklungsphase sind Konflikte vorprogrammiert, da in nahezu jedem Team Macht- und Grundsatzkämpfe auftreten. Richtig und konstruktiv genutzt enthalten diese Konflikte aber Chancen, um den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern.

Das geschieht in der folgenden Phase des „Norming“ (Kooperationsphase), in der es darum geht, dass die Teammitglieder untereinander konstruktive Vereinbarungen treffen, um festzulegen: Wer übernimmt welche Aufgabe? Wie sind die Umgangsformen untereinander? Wie gestaltet sich die Zeiteinteilung? Gemeinsam werden Verhaltensnormen aufgestellt, um das Miteinander zu regeln. Kennzeichnend für diese Gruppenphase, die der Wir-Orientierung dient, ist, dass das gemeinsame Ziel unter Wahrung der Interessen und Stärken der Teammitglieder in den Mittelpunkt rückt. Aufgabe der Führungskraft ist es, die einzelnen Aufgaben und Personen zu koordinieren.

Die Kommunikation miteinander und die interne Organisation des Teams sind somit wesentliche Erfolgsfaktoren für die folgende Gruppenphase – das „Performing“ (Wachstumsphase), die Leistungsphase.

Hier stehen Arbeitsorientierung, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams im Mittelpunkt. Die Führungskraft kann sich darauf verlassen, dass ihr Team produktiv ist. Der Steuerungsaufwand ist in dieser Phase deutlich geringer, da das Team effizient arbeitet. In regelmäßigen Besprechungen kann die Führungskraft das angestrebte Ergebnis wie auch das Niveau der Arbeit sichern.

Das Führen eines Teams stellt somit hohe Anforderungen an den Vorgesetzten, insbesondere in den ersten drei Gruppenphasen. Die Führungskraft sollte darauf achten, dass dem Team alle relevanten Kompetenzen zur Verfügung stehen, um die Aufgaben lösen zu können. Denn eines ist klar: Teams benötigen Führung, um ihr Potential vollständig ausschöpfen zu können.

Vertiefung zum Thema effektive Teamarbeit finden Sie [hier](#).

September 2012

Zusammengetragen von Hardy Kirchner,

Diakonie.Kolleg. Tel.: 0911 9354 417 kirchner@diakonie-bayern.de

Quellen: www.wikipedia.de, www.maschinenmarkt.vogel.de/themenkanaele/managementundit/organisation/, <http://www.bernardi.li/>