

Mit Initiative, Motivation und Eigenverantwortung ein Team entwickeln

Team-Entwicklung? Persönlichkeits-Entwicklung? Emotionen im Team? Sachebene?

Gemeinsame Visionen und Ziele? Teams entwickeln sich nicht von alleine. Es braucht viel Initiative, Motivation und Eigenverantwortung. Ein Umdenken und Querdenken ist angesagt, dadurch sind Lösungen und Entwicklung möglich.

VON CAROLINE BERNARDI

Teamentwicklung ist eines der komplexesten Themen in der Personalarbeit, im Coaching und in der Beratung. Bereits Persönlichkeitsentwicklung braucht viel Eigeninitiative, Motivation und Selbstverantwortung. Stossen dann noch zwei oder mehrere Personen aufeinander, dann ist effektive Arbeit und Offenheit notwendig.

Altes blockiert die Teamentwicklung

Die Grafik «Ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung» (siehe unten) zeigt klar auf, wo in der Teamentwicklung angesetzt werden kann. Entscheidend ist, dass etwas getan wird und die Beteiligten auch wirklich offen und bereit für Veränderungen sind. Das Motto lautet für jedes einzelne Teammitglied: Love it, change it or leave it. Wer das Alte liebt, ist in einem Teamentwicklungsprozess an

der falschen Stelle. Er ist der Blocker und muss das Boot verlassen. Die, welche offen für Veränderungen sind, sind die mit viel Engagement und Motivation. Sie fördern den Teamentwicklungsprozess und treiben ihn voran. Für Mitarbeitende, welche von vornherein innerlich bereits gekündigt haben, ist es in der Phase der Veränderung Zeit, ihre Segel in eine andere Richtung zu setzen. Ihre Leistungen sind seit längerer Zeit nur mässig und kosten das Unternehmen viel. Sie sollten sich ebenfalls nach einer neuen Stelle, einem neuen Unternehmen umschauen.

Negative Gedanken beeinflussen Arbeitsklima

Die Unternehmensleitung und die Vorgesetzten brauchen viel Mut, Kündigungen an Blocker, die innerlich gekündigt haben, auszusprechen. Diese sollten sich jedoch bewusst

«Die Unternehmensleitung und die Vorgesetzten brauchen viel Mut, um Kündigungen an Blocker, die innerlich gekündigt haben, auszusprechen.»

sein, dass der Input jedes einzelnen Teammitglieds für das gute Resultat entscheidend ist. Negative Gedanken sind Muster, die unbewusst in der Luft wie dunkle Wolken liegen. Sie hüllen auch die motivierten Mitarbeitenden ein und beeinflussen das gesamte Arbeitsklima auf unbewusster Ebene. Sehr feinfühlig Menschen, die sozialkompetenten Teammitglieder, nehmen diese Stimmung als erdrückend wahr. Diese Mitarbeitenden sind jedoch wichtig für ein gutes Arbeitsklima. Sie sind die «Mamas» im Unternehmen. Sie sorgen für das Wohl aller. Das geht jedoch nur, wenn es ihnen gut geht.

Fragen zur Team-Entwicklung

Folgende Fragen sollen die Personalleiter, Teamentwickler und Unternehmer dazu anregen, sich über ihre Ziele in der Teamentwicklung bewusst zu werden. Denn Klarheit ist entscheidend für das Gelingen und den Erfolg einer Team-Entwicklung.

- Sind Sie, Ihr Team und Ihr Unternehmen offen für die Veränderung, welche durch eine Teamentwicklung eingeleitet wird?
- Was wollen Sie mit der Teamentwicklung erreichen?

- Was wollen die Teammitglieder erreichen?
- Sind die Teammitglieder offen für die bevorstehende Veränderung?
- Wer sind die Blocker, wer die Motivatoren, wer die, die innerlich gekündigt haben, im Team?
- Haben Sie bereits eine gemeinsame Vision und Ziele für die bevorstehende Teamentwicklung?
- Was ist Ihre Strategie, um diese Visionen und Ziele zu erreichen?
- Welche Massnahmen leiten Sie unmittelbar und langfristig für den nachhaltigen Erfolg ein?
- Bietet Ihr Unternehmen Auffangstellen an, wo die Teammitglieder ihre Ängste, Sorgen und Unsicherheiten loswerden können?
- Bietet Ihr Unternehmen Einzel- und Teamcoaching für die Mitarbeitenden an, damit die Blockaden im Teamentwicklungsprozess gelöst werden?
- Arbeiten Sie mit externen Fachpersonen zusammen, die einen ganzheitlichen Fokus haben (vgl. Ganzheitliche Betrachtung der Persönlichkeit)?
- Leben Ihr Unternehmen und seine Führungskräfte, was sie ihren Mitarbeitenden predigen und von ihnen verlangen?

Grundsätzlich kann auf jeder Ebene (vgl. Ganzheitliche Betrachtung der Persönlichkeit) für eine Teamentwicklung angesetzt werden. Entscheidend ist der Fokus. Ausserdem müssen die Beteiligten gemeinsam am selben Strick in dieselbe Richtung ziehen.

Teamentwicklung auf Unternehmensebene

Folgende Punkte tragen zu einer effektiven und effizienten Teamentwicklung bei:



Die ganzheitliche Persönlichkeitsbetrachtung liefert Ansatzpunkte für die Teamentwicklung.

1. Vision: Eine starke Unternehmensvision (vgl. Beispiel IKEA) ist ein weiterer tragender Erfolgsfaktor. Sie bringt Klarheit und zeigt, in welche Richtung die Ruder ausgerichtet werden müssen. Grundsatzfragen erübrigen sich durch eine klare Vision und es bleibt Platz für Neues.

2. Unternehmen: Für die Teamentwicklung auf Unternehmensebene ist es wichtig, was von den Führungsetagen und der Geschäftsleitung vorgelebt wird. Auch wenn die Mitarbeitenden keine Kinder sind, sind die Spiegelneuronen (Lernen und Handeln durch Imitieren) immer noch aktiv. Wie viele Menschen stecken von ihrem Verhalten und Handeln her immer noch in den Kinderschuhen? Deshalb ist es wichtig, dass die Entscheidungsträger als Vorbilder voranschreiten und leben, was sie verlangen.

3. Team: Teamevents wie z.B. Mitarbeitendenessen, After-Work-Apéros, gemeinsame Ausflüge, gekoppelt mit Weiterbildung, stärken das Wir-Gefühl.

4. Persönlichkeit: Das Team braucht auch Kraft von jedem einzelnen Teammitglied. Jeder einzelne Mitarbeitende trägt seinen Beitrag zu einem soliden und beständigen Fundament. Das heisst für ein Unternehmen, dass sie durch Weiterbildungen wie z.B. Coaching und Seminare ihre Mitarbeitenden stützen und Unterstützung anbieten sollten. Die Zeiten des Umbruchs und der Veränderung, gekoppelt mit dem rasanten Wandeln, fordern so viel von jedem Einzelnen, dass der Mensch Hilfe benötigt. Alleine sieht er oftmals vor lauter Wald die Bäume nicht mehr. Bei der Unterstützung ist darauf zu achten, dass die gewählten Fachpersonen leben, was sie weitergeben. Es sollten charismatische Persönlichkeiten mit einem ganzheitlichen Fokus engagiert werden. Ausserdem sollten sich diese Fachpersonen durch Klarheit und

Klarsicht auszeichnen. Sie müssen die Fähigkeit haben, das Unbewusste und Nicht-Sichtbare zu erkennen und aufzuzeigen. Ebenfalls entscheidend ist ihre Objektivität. Sind sie selber mit zu vielen Problemen behaftet, dann besteht die Gefahr, dass der Experte (Schein-Experte?) seine Arbeit durch eine verfälschte Brille betrachtet. Er gibt dann seine Themen in die Teamentwicklung hinein.

Teamentwicklung auf persönlicher Ebene

Teamentwicklung bedeutet immer auch Persönlichkeitsentwicklung. Eine gezielte und wirksame Veränderung bezieht die Ebenen Körper, Emotionen, «Inneres Feuer», Verstand und Geist mit ein. Dadurch ergeben sich folgende Möglichkeiten zur Veränderung:

1. Körper: Teamevents wie z.B. gemeinsames River Rafting, gemeinsames Flossbauen und -fahren und was es sonst alles an Adventure-Tour-Angeboten gibt. Entscheidend ist der körperliche Einsatz der Beteiligten und das gemeinsame Ziel.

2. Emotionen: Die Mitarbeitenden müssen sich bei der Arbeit wohlfühlen. Raumgestaltung und Raumklima tragen auf unbewusster Ebene für eine angenehme Stimmung bei. Mögliche Ansetzungspunkte sind z.B. Wandfarben, Bilder und Möbel. Auch Düfte und Entspannungsmusik fördern das Wohlbefinden. Sie haben ausserdem den positiven Nebeneffekt, dass sie die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeitenden steigern.

3. «Inneres Feuer»: Auf dieser Ebene geht es um das Handeln, das Machen. Die Mitarbeitenden sollten motiviert werden, Initiative zu ergreifen. Ausserdem brauchen sie die Möglichkeit, ihre Ideen einzubringen, z.B. durch Briefkästen, wo sie ihre Anregungen mitteilen können. Entscheidend ist auch die Fehlerkultur. Wer Fehler macht, ist ein Gewinner, denn wer wagt, der gewinnt. Verloren ist die Zeit, wo gute Ideen in der Luft hängen und nicht umgesetzt werden.

4. Verstand: Die sachliche Kommunikation und die mentale Stärke der Mitarbeitenden, d.h. die Kraft der Gedanken, sollten trainiert werden. Wer in seinen Emotionen gefangen ist, bringt keine konstruktiven Lösungen. Nur wer die Dinge aus einem Abstand, unvoreingenommen, be-

trachten kann, fördert das Unternehmens- und Teamklima. Auch die Gedankenkraft ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Denn was der Mensch sät, das erntet er später. Ausserdem ziehen positive und motivierte Gedanken eben solche Ereignisse und Menschen an. Wer die persönliche und berufliche Zukunft positiv sieht und an den Erfolg glaubt, setzt viel Kraft frei. Diese Energie wirkt sich auch auf das Unternehmen und das Team aus.

5. Geist: Die geistige Ebene ist die Ebene des Unsichtbaren und Unfassbaren. Sie zeigt die Haupt-Themen des Unternehmens, der Teams und der Mitarbeitenden auf, welche für den Unternehmenserfolg oder Misserfolg entscheidend sind. Deshalb lohnt es sich, für diese Ebene Fachpersonen herbeizuziehen, die das Unsichtbare und Unfassbare greifbar machen können. Sie zeigen auf, wo die Themen, die Blockaden und dadurch Möglichkeiten zur Veränderung auf Unternehmens-, Team- und per-

sönlicher Ebene sind. Ausserdem lohnt es sich, Alpha-Tiere, visionäre Menschen, in einem Unternehmen anzustellen. Auch wenn sie nicht immer bequem sind, weil diese Mitarbeitenden sehen, wo die Schwachstellen in einem Unternehmen sind, leisten sie einen unschätzbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Da sie die Fähigkeit haben, das grosse Ganze zu erkennen, leben sie einen ganzheitlichen Fokus. Diese Mitarbeitenden betrachten das Unternehmen aus einem ganzheitlichen Blickwinkel. Ihre Entscheidungen lenken in eine Richtung, die dem gesamten Unternehmen Erfolg bringt. Sie sind die Führungskräfte der Zukunft. Faule Eier haben ausgedient. ■■■■

Caroline Bernardi ist Betriebsökonomin FH, selbstständiger Coach und Seminarleiterin. Sie ist Trainerin beim ZfU International Business School und Dozentin an Fachhochschulen der Schweiz sowie Autorin von zahlreichen Publikationen.
www.bernardi.li

Anzeige

«Die Mitarbeitenden sollten motiviert werden, Initiative zu ergreifen. Ausserdem brauchen sie die Möglichkeit, ihre Ideen einzubringen.»