

Auszug aus dem Videostream: Teamentwicklung,
Fachmesse Zukunft Personal 2004, Köln

Teamentwicklung ist Strategieentwicklung im Team

Praktikeraustausch auf der Messe Zukunft Personal 2004

„Wir machen gar keine Teamentwicklung“, sagt Heiner Rolfes, Personalentwickler bei der Detecon GmbH, „wir machen Strategieentwicklung mit einem Team!“ Die Detecon zählt zu den fünf größten Unternehmensberatungen in Deutschland. Anlässe für Teamentwicklung entstehen durch immer wieder neu zusammengestellte Projektteams.

Dirk Seeling, Geschäftsführer der Bonner Unternehmensberatung personal-point nennt diese Art der Teamentwicklung „Networking“. Herr Seeling nennt insgesamt vier Gründe, die Kunden dazu bewegen, Teamentwicklung einzusetzen:

1. Die Verbesserung der Kommunikation, das bedeutet den so genannten Teamspirit zu heben
2. Die Lösung „brennender“ Konflikte
3. Gemeinsame Erlebnisse für ein Team, also Veranstaltung, die eher Incentive-Charakter haben und beispielsweise als soziales oder belohnendes Element Teil der Unternehmenskultur sind
4. „Networking“, d.h. in relativ kurzer Zeit das neu gespannte Netz von Arbeitsbeziehungen beispielsweise von Projektteams trag- und arbeitsfähig machen.

Je nach Auftrag fällt die Wahl der Methoden unterschiedlich aus. Hier entstehen häufig kritische Momente, die über den Erfolg von Teamentwicklung entscheiden. Dirk Seeling schildert das Beispiel eines Kunden, bei dem die genaue Ursachenanalyse während der Auftragsklärung dazu führte, dass die ursprünglich gewollte Teamentwicklung nicht mehr als Nutzen bringender Weg gewählt wurde. Sie hätte in diesem Fall, so Dirk Seeling, zu einem Gesichtsverlust der Führungskraft geführt. So ist stark darauf zu achten, was sich wirklich hinter dem Wunsch, eine Teamentwicklung zu machen – „weil man das ja heute so macht“ – tatsächlich verbirgt. Um von externer Seite dem Kunden einen optimalen und messbaren Nutzen bringen zu können, ist eine sehr gründliche Analyse der Anlässe sowie der erwünschten Wirkungen notwendig.

Warum dann überhaupt Teamentwicklung? Die Stärke von Teamentwicklung ist sicherlich die Arbeit auf der Beziehungsebene mit einem ganzen Team – gleichzeitig, da sind sich Heiner Rolfes und Dirk Seeling einig, liegen hier auch Gefahren für die Effizienz eines solchen Prozesses. Als „reine Nabelschau“, als „Wettbewerb der Offenheit“ (Rolfes) oder „eine bloße Spaßveranstaltung“ (Seeling) sollte Teamentwicklung keinesfalls verstanden werden. Heiner Rolfes spitzt zu: Teamentwicklung ist Strategieentwicklung mit einem Team und damit Aufgabe der Führungskraft. Unterstützung von außen sei besonders im Konfliktfall notwendig. Die Expertise von Außen könne aus der internen Personalabteilung wie auch von externen Beratern kommen. Was mit Strategieentwicklung gemeint ist, verdeutlicht Heiner Rolfes an den einfachen Fragen:

- Welches Produkt verkaufen wir?
- Wer sind unsere Kunden?
- Wie müssen wir uns organisieren, um effizient zu arbeiten?

Auszug aus dem Videostream: Teamentwicklung,
Fachmesse Zukunft Personal 2004, Köln

Diese Fragen sollten in einer Teamentwicklung vorrangig bearbeitet werden. Hat man dann Maßnahmenpläne zur Verbesserung der Teamleistungen verabschiedet, merkt man jedoch, dass es Schwierigkeiten bei der Umsetzung geben kann. Hier kommen dann emotionale Themen auf die Tagesordnung, deren Bearbeitung für den Erfolg aller Maßnahmen wichtig sind.

Als Fazit fassen die Praktiker folgende drei Punkte zusammen, die bei Teamentwicklung unbedingt beachtet werden sollten:

1. Teamentwicklung ist Führungsaufgabe

Die Leistung eines Teams und damit die positive Entwicklung eines Teams ist Führungsaufgabe. Die Analyse von Anlässen und erhofften Wirkungen sollte deshalb bei den Führungskräften ansetzen und steigert die Effizienz des Prozesses.

2. Teamentwicklung ist keine bloße Nabelschau

Externe Prozessexperten, seien es unternehmensinterne oder externe Berater, helfen insbesondere bei der Bearbeitung von Themen auf der Beziehungsebene, sollten aber auch immer darauf achten, dass die Beschäftigung mit sich selbst nicht ausufert.

3. Teamentwicklung ist Teil der Effizienzsteigerung eines Unternehmens

Teamentwicklung sollte in einen Gesamtprozess eingebettet sein. Das kann beispielsweise die strategische Positionierung eines Teams sein oder aber die Re-Organisation von Unternehmensbereichen oder einer ganzen Organisation.

Auszug aus dem Videostream: Teamentwicklung,
Fachmesse Zukunft Personal 2004, Köln

„Wir machen gar keine Teamentwicklung“	
sagt Heiner Rolfes, Personalentwickler bei der Detecon in Bonn, „wir machen Strategieentwicklung mit einem Team!“	
Chancen und Risiken der Teamentwicklung war eines der Themen, zu dem personal-point auf der Messe Zukunft Personal 2004 in Köln Praktiker eingeladen hatte, um im Gespräch mit Thomas Webers (Chefredakteur der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“) und Dirk Seeling (Geschäftsführer der personal-point GmbH) aus Projekten zu berichten.	
Anlässe für Teamentwicklung:	
H. Rolfes, Detecon: Projektarbeit und Reorganisationsmaßnahmen als Anlässe für Teamentwicklung	01-HR.mov
D. Seeling (personal-point): Vier Anlässe: 1. Kommunikation – Stimmung verbessern, 2. Konflikte lösen, 3. Incentives – gemeinsames Erlebnis schaffen, 4. Networking – schnell arbeitsfähig werden	02-DS.mov
Kritische Ereignisse in der Teamentwicklung	
H. Rolfes, Detecon: Probleme, die sichtbar werden, bieten Anlass für Veränderungen. Ein Beispiel.	03-HR.mov
D. Seeling (personal-point): Teamentwicklung kann auch fehl am Platze sein: Eine Saubere Ursachenanalyse schützt vor Fehlern. Ein Beispiel.	04-DS.mov
Chancen für erfolgreiche Teamentwicklung:	
H. Rolfes, Detecon: Bloße Nabelschau bringt wenig Nutzen. Teamentwicklung sollte als Strategieentwicklung verstanden und betrieben werden.	05-HR.mov
H. Rolfes, Detecon: Eine Teamentwicklung, die als Strategieentwicklung verstanden wird ist Aufgabe der Führungskraft.	06-HR.mov
D. Seeling (personal-point): Der betriebswirtschaftliche Nutzen sollte deutlich sein. Was soll hinter anders sein als vorher?	07-DS.mov
Wie man Erfolg von Teamentwicklung messen kann	

Auszug aus dem Videostream: Teamentwicklung,
Fachmesse Zukunft Personal 2004, Köln

<p>D. Seeling (personal-point): Anhand von Aktionsplänen können vereinbarte Schritte kontrolliert und deren Erfolg gemessen werden.</p>	<p>08-DS.mov</p>
<p>D. Seeling (personal-point): Beispiel eines Vertriebsteams: Die tatsächliche Umsetzung von Ergebnissen hängt mit der Qualität der Beziehungsebene zusammen.</p>	<p>09-DS.mov</p>
<p>Die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren von Teamentwicklung</p>	
<p>H. Rolfes, Detecon: Teamentwicklung ...ist Führungsaufgabe, ...braucht häufig Impulse von außen, ...sollte eingebettet sein in einen Gesamtprozess.</p>	<p>10-HR.mov</p>