

„DAS TEAM - DER MOTOR FÜR DIE ORGANISATION.“

Teams können der Motor von Organisationen sein. Gerät dieser Motor ins Stocken weil Prozesse im Team festgefahren sind und Konflikte schwelen, können Coachings und Maßnahmen helfen, diesen Motor wieder ins Laufen zu bringen. Ursachen für stockende Team-Prozesse können vielschichtig sein: **Persönliche Differenzen, ungeklärte Erwartungen oder unausgesprochene Konflikte.** Das sind nur einige wenige Ursachen, welche die Zusammenarbeit in Teams hemmen. Aber nicht nur bei Problemen sind Teamentwicklungsmaßnahmen nützlich, auch **wenn sich ein Team neu formiert**, kann das Stütze zur Entwicklung sein.

Regina Bauer ist Gesundheitsreferentin und Teil der Arbeitspsychologie im AMD Salzburg - Zentrum für gesundes Arbeiten. Regina Bauer: „Die Teamentwicklung ist ein Gruppenprozess, bei dem alle Mitglieder inklusive Teamleitung eingebunden sind. Einbezogen werden die **individuellen Stärken, Schwächen** und die **Persönlichkeitsstruktur** der teilnehmenden Personen. Aber auch **gruppendynamische Aspekte** und **Rahmenbedingungen** spielen eine Rolle und finden Berücksichtigung, sowie die **spezifische Aufgabenstellung**, die es zu lösen gilt. Die ArbeitspsychologInnen vermitteln den Teilnehmenden des Gruppenprozesses **handlungsorientierte Methoden**. Diese sollen ihnen helfen, die drei Dimensionen „Einzelner“ / „Gruppe“ / „Aufgabe“ in Einklang zu bringen. Denn wenn Wünsche, Bedürfnisse oder Interessen unterschiedlich sind und nicht verhandelt werden können, dann entstehen Konflikte. Oftmals auch deshalb, weil die Kommunikation zwischen den Beteiligten gestört ist. In Fachkreisen spricht man dann vom „kommunikationslosen Raum“ (Pühl, 2010), der sich in Bezug auf bestimmte Aspekte eröffnet.“

Anzeichen für ungelöste Team-Konflikte sind:

- ▶ Statt gegenseitiger Ermutigung und Unterstützung herrscht Gehässigkeit und Verächtlichkeit
- ▶ Latente Feindseligkeit ist hinter einer Fassade von Sachlichkeit und Höflichkeit versteckt
- ▶ Man versucht sich aus dem Weg zu gehen oder gruppiert sich
- ▶ Die aufgewendete Energie dient hauptsächlich der Bewältigung von internen Vorgängen
- ▶ Zeit- und kräfteaubende Zusammenkünfte belasten
- ▶ Fehlzeiten und Krankheiten beginnen sich zu häufen
- ▶ Die Gruppe läuft Gefahr zu zerfallen
- ▶ Allgemein wird auch von einem schlechten Betriebsklima gesprochen

(Quelle: vgl. Miteinander reden: 3; Schulz von Thun, F., 2006)

Bauer rät Teams, mit erfolgskritischen Fragen zu arbeiten. Zum Beispiel: „**Wer hat im Team das Sagen?**“ oder „**Wie gehen Team-Mitglieder mit gegenseitiger Kritik um?**“. Vorlieben und Bedürfnisse treten ans Tageslicht, die zuvor unsichtbar waren. Erst dadurch wird die Vielfältigkeit und Individualität sichtbar. Die zutage getretenen verschiedenen Ansichten werden durch die Gruppe wahrgenommen und die Qualität eines Arbeitsteams zeichnet sich ab.

Für weitere Informationen stehen Ihnen Ihre Präventivkräfte des AMD Salzburg gerne zur Verfügung. Besuchen Sie außerdem unsere Homepage www.amd-sbg.at.