

Beck-Wirtschaftsberater im dtv 50945

Teamentwicklung

Der effektive Weg zum 'Wir'

von
Susanne Bender

3. Auflage



Verlag C.H. Beck München 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 406 67718 2

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Teammitglied und das Team einen guten neuen Start finden können, muss allen klar sein, was auf sie zukommt.

Wenn sich das ganze Team auflöst, weil z. B. das Projekt beendet ist, ist es schwieriger, Perspektiven zu entwickeln. Hier liegt es in der Verantwortung des Managements mit den Teammitgliedern zusammen über neue Perspektiven nachzudenken und diese konkret zu planen. Es ist für Menschen äußerst bedrohlich, wenn sie nicht wissen, was nach einem Projekt kommen soll. Dies zeigt sich dann besonders deutlich, wenn das Team aufgelöst wird, weil ein Stellenabbau erfolgt ist und die Teammitglieder in die Arbeitslosigkeit entlassen werden. Die Verantwortung der Perspektive kann eine Firma nicht auf die Gesellschaft abwälzen.

7.7.3 Let's have a Party!

Um dem Abschied eine Form zu geben, bietet sich eine Abschiedsfeier an. Kleine Abschiedsgeschenke für das Team oder das ausscheidende Teammitglied runden die Sache ab. Es war für mich interessant zu hören, dass in einer Firma die Teammitglieder witzige Fotos von allen Teammitgliedern gemacht hatten und diese dem ausscheidenden Teammitglied geschenkt haben. Diese nette Form des Abschieds macht es dem Teammitglied leicht, später noch einmal in der Firma vorbeizuschauen und auch mit einzelnen Teammitgliedern Kontakt zu halten.



Eine Party und die entsprechenden Geschenke werden immer die vergangene Beziehung widerspiegeln, und das ist auch gut so. Sind die Teammitglieder froh, einen Kollegen loszuwerden, wäre es heuchlerisch, eine große Party zu veranstalten. Hier kann eine kurze Verabschiedung der richtige Ausdruck dieser missglückten Beziehung sein.

Während die einen eher sentimental werden, wollen es die anderen eher lustig haben. Jede Form der Abschiedsfeier ist in Ordnung, solange sie dem Team entspricht.

7.7.4 Feedback

Die Rückmeldung, oder auch Feedback genannt, ist für einen Abschluss ebenfalls eine wichtige Aktion, um den Abschied „rund“ zu machen. Es gilt allerdings die Regeln des Feedbacks einzuhalten, damit es auch wirklich einen angenehmen Effekt hat (siehe Appendix 2). Feedback kann auch für jedes Zusammentreffen ein gutes Terminierungsritual sein. So lernen die Teammitglieder diese Form der Rückmeldung und sie lernen Rückmeldung und Wahrnehmungen von anderen anzunehmen ohne sich zu verteidigen.

Folgende Funktionen muss das Feedback in der Terminierungsphase erfüllen:

- Verhaltensweisen stärken, indem sie benannt und anerkannt werden.
- Aufdecken, was es in der Beziehung zwischen den Teammitgliedern noch zu klären gibt.
- Rückmeldung über die Qualität der getanen Arbeit und der gelebten Beziehungen.
- Einen systematischen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ermöglichen.

7.7.5 Dank

Den meisten Menschen fällt es schwer, sich zu bedanken und noch mehr Menschen fällt es schwer, den Dank anzunehmen. Aber zu einem gelungenen Abschluss gehört der Dank für das, was ein Teammitglied für das Team und für die Firma geleistet hat. Hier sollten die Teammitglieder auch wieder eine Liebe fürs Detail entwickeln. Denn auch die kleinen Dinge des Alltags machen diesen gerade angenehmer und werden vermisst, wenn sie nicht mehr da sind. Und wenn ein Teammitglied zu diesen Annehmlichkeiten beigetragen hat, so sollte sich auch dafür bedankt werden. Danksagungen sollten immer konkret auf Verhaltensweisen und Eigenschaften des Teammitglieds bezogen sein und sich nicht in Allgemeinplätzen verlieren („Wir danken für die gute Zusammenarbeit.“). Ein Dank muss echt sein. Selbst wenn ich froh bin, dass ein Teammitglied geht, werde ich immer noch Aspekte finden, die für mich lehrreich waren und für die ich dem scheidenden Teammitglied danken kann. Dadurch ergibt sich manchmal in Terminierungen, die aufgrund





von unüberwindbaren Konflikten vollzogen werden müssen, etwas Versöhnliches, das den Abschied nicht ganz so peinlich macht. Verliert sich das Team in unpersönlichen Floskeln, wird dies das Teammitglied merken und unangenehm berührt sein. Es fühlt sich gezwungen, auf diese Unehrlichkeit zu reagieren. Wenn aber der Dank echt ist und ihn das Teammitglied, ohne ihn wegzureden oder klein zu machen, annehmen kann, wird sich der Abschied „rund anfühlen“. Passiert dies nicht, weiß das Teammitglied eigentlich gar nicht so richtig, welche Bedeutung es für die Einzelnen und die Arbeit hatte.

7.8 Was hemmt eine Terminierung?

7.8.1 Innere Kündigung

Bei der inneren Kündigung passiert ein inneres Abschiednehmen aus dem Teamgeschehen. Das passiert dann, wenn

- (1) in einem Team über längere Zeit Dinge passieren, mit denen das Teammitglied nicht einverstanden ist, aber kein Gehör oder keine Berücksichtigung für seine Einwände findet, oder
- (2) das Teammitglied nicht den Mut hat, die Dinge anzusprechen, die es stören.
- (3) das Teammitglied nicht den Mut hat, sich woanders zu bewerben.
- (4) das Teammitglied sich erfolglos woanders beworben hat.
- (5) die wirtschaftliche Situation eine berufliche Veränderung erschwert.

Nicht selten haben Kränkungen und Verärgerungen über einen längeren Zeitraum zu einer Resignation geführt, die schließlich in die innere Kündigung übergeht. Das Teammitglied arbeitet nach außen weiterhin mit, es hat sich aber längst innerlich vom Team, der Aufgabe und den Zielen entfernt. Es macht Dienst nach Vorschrift.

Signale für eine innere Kündigung können sein:

- kein Interesse an Auseinandersetzungen
- er oder sie ist ein typischer Ja-Sager geworden
- Mitläufer (stets bei der Mehrheit)
- keine Vorschläge, keine Kritik
- Entscheidungen werden nach außen gar nicht oder nur zustimmend kommentiert
- Dienst nach Vorschrift, keine Überstunden, kein extra Engagement
- Kompetenzen werden nicht ausgeschöpft
- Eingriffe in den Arbeitsbereich werden gelassen hingenommen

- zunehmendes Fehlen aus unterschiedlichen Gründen
- sehr (zu) angenehm im Auftreten
- Fernbleiben bei informellen Zusammenkünften, wie Geburtstagsfeiern, Freizeitveranstaltungen mit fadenscheinigen Entschuldigungen

Diese Signale machen deutlich, dass sie häufig nicht erkannt werden, weil sie kein „auffälliges“ Verhalten zeigen. Eine Teamleiterin muss also immer dann besonders aufmerksam sein, wenn das Verhalten eines Teammitglieds keinen Anlass zum Klagen gibt, aber auch keinen Anlass zum Lob.

Eine innere Kündigung entsteht, wenn dem Teammitglied die wichtigsten Faktoren der Teamphasen über einen längeren Zeitraum fehlen. Folgende Verhaltensweisen des Teamleiters, der anderen Teammitglieder oder des Managements verursachen eine innere Kündigung:

Zugehörigkeit

- Das Teammitglied hat ein Gefühl zurückbehalten, dass es nicht wichtig ist;
- dass Zuständigkeiten immer noch nicht geklärt sind;
- dass es keinen Platz im Team gefunden hat.
- Es findet keine Sinngebung und Erklärung der zu erfüllenden Aufgaben statt, sondern autoritäres Verhalten durch Auferlegung der Zielsetzungen und Anweisungen;
- fehlende oder unzureichende Informationen, die zu Fehlentscheidungen führen;
- keinerlei Vertrauensvorschuss.

Verantwortungsphase

- Die ständig fehlende Anerkennung ist hängen geblieben.
- Die Konkurrenzkämpfe sind inzwischen ermüdend.
- Die Förderung der eigenen Interessen und Kompetenzen ist ausgeblieben.

- Management oder Teamleiter greifen in den Aufgabenbereich des Teammitglieds ein und regulieren diesen.
- Beratungen werden abgewiesen.
- Für Erfolge erhält nur der Teamleiter oder das Management die Anerkennung.
- Fehlentscheidungen des Teamleiters oder des Managements muss das Teammitglied ausbügeln.
- Die Übertragung von Kompetenzen auf das Teammitglied fehlt oder ist unzureichend, stattdessen herrscht demotivierende Kontrolle – Misstrauen als Grundphilosophie.
- Bevorzugung Einzelner.

Offenheit

- Dem Teammitglied wird keine Sympathie entgegengebracht.
- Vertraulichkeit ist nur unter den anderen Teammitgliedern entstanden.
- Das Teammitglied ist mehrfach massiv verletzt worden.
- Die anderen sind nicht zur Offenheit bereit, sodass vieles ungesagt bleibt, was den Arbeitsablauf immer wieder hemmt.
- Die Form der Beurteilung ist verletzend.
- Es mangelt an Verständnis für persönliche Probleme und Schwierigkeiten, aber nicht an Launenhaftigkeit, Willkür, Schikane.

All diese Faktoren führen aber nur dann zu einer inneren Kündigung, wenn das Teammitglied entweder versucht hat, dagegen anzugehen und erfolglos geblieben ist, oder wenn es die Störfaktoren gar nicht angesprochen hat, sondern stillschweigend darunter leidet, bis es zu diesem ersten Schritt der Terminierung kommt, auf den je nach Mut und realer Situation auch die tatsächliche Kündigung folgt.

7.8.2 Wieso Terminierung?

Da die meisten Menschen nicht gelernt haben, Terminierung so zu gestalten, dass ein guter Abschluss zustande kommt, wenden sie alle möglichen Tricks an, um sich dem Thema erst gar nicht stellen zu müssen. Sie hoffen dadurch dem Unvermeidlichen zu entinnen. „Bewährte“ Tricks dieser Illusion sind folgende:

- **Leugnung:** Die Teammitglieder ignorieren einfach die Tatsache, dass das Team seinem Ende zugeht. Sie gehen der normalen Arbeit nach, ohne sich darum zu kümmern, was für den Abschluss noch erledigt werden muss. Sie verhalten sich „alltäglich“ und sind von der tatsächlich eintretenden Terminierung völlig überrascht.
- **Zusammenscharung:** Um sich vor der Terminierung zu schützen, entwickeln die Teammitglieder mehr Intimität als tatsächlich vorhanden ist.
- **Desorientierung:** Bereits erlangte Kompetenzen lassen nach, Wutausbrüche und schon gelöste Konflikte werden wieder bedeutsam und das Verlangen nach Abhängigkeit von der Leitung kann erneut auftreten.
- **Flucht:** Entweder erscheint die Person gar nicht mehr in der Terminierungsphase, gibt vor Termine vergessen zu haben oder legt sich andere Termine auf die noch verbleibenden Treffen.
- **Abwertung:** Die positive Bedeutung der Teamerfahrung und der Ergebnisse werden geleugnet, heruntergespielt und durch aggressives Verhalten zum Ausdruck gebracht. Dieses Verhalten ist häufig bei Männern zu beobachten, die eigentlich sehr traurig über das Ende der Zusammenarbeit sind, es aber nicht für opportun halten, diese Traurigkeit auch direkt zum Ausdruck zu bringen.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass

- in der Zeit der **Zugehörigkeit** die Teammitglieder den richtigen Kontakt zu einander herstellen müssen, ohne ihre Autonomie und Individualität aufzugeben.