

Praxisforum 2024 Workshop

**Mit konkreten Teamaufgaben zu
mehr psychologischer Sicherheit**

Stefan Hutmacher
30.10.2024

Welche Formen von Unsicherheit erzeugt die Arbeit in Teams?

Teamaufgaben im Überblick

- 1. Mit der Außengrenze umgehen:** Das heißt, den eigenen konkreten Entscheidungs- und Handlungsspielraum kennenlernen, ausloten, gestalten und verhandeln; über Mitgliedschaften und über Aufgaben entscheiden; Konflikte an den Außengrenzen bearbeiten.
- 2. Den Zusammenhalt wahren und für Kontinuität sorgen:** Das heißt, ein gemeinsames Wir entwickeln und trotz sich verändernder Anforderungen, trotz individuell sehr unterschiedlicher Arbeitsbedingungen (verschiedene Verträge, Bezahlung, geografische Bedingungen etc.) zeitüberdauernde, bindende Arbeitsbeziehungen schaffen.
- 3. Der Zusammenarbeit eine Form geben:** Das heißt, gemeinsam im Team Regeln für Kommunikation, Kooperation und Informationsweitergabe definieren und entscheidungsfähig werden.
- 4. Führungsaufgaben verteilen und Führung organisieren:** Das heißt, Leitungsfunktionen und rollen im Team beschreiben, verteilen, überprüfen und sich kontinuierlich mit der Gestaltung dieser Rollen auseinandersetzen.
- 5. Mitgliedern als Personen einen Platz bieten:** Das heißt, Mitglieder als Personen mit Bedürfnissen und individuellen Geschichten integrieren; ihnen neben der fachlichen Rolle auch persönlich einen Platz bieten und gemeinsam die Grenze zwischen beruflich und privat bzw. persönlich gestalten.
- 6. Lernen aus den Erfahrungen als Team:** Das heißt, sich im Sinne der ersten fünf Aufgaben organisieren und gemeinsam reflektieren, wie gut oder schlecht diese gemeinsame Arbeit gelingt; Methoden entwickeln, um aus gemachten Erfahrungen zu lernen und sich als Team zu entwickeln.

In die eigene Praxis einordnen und Reflektieren

4 Gruppen

Wenn ich auf mein Team oder unsere Teams in meiner Organisation schaue, welche der sechs Teamaufgaben setzen wir aktuell aktiv um und in welchen Formaten?

Tauscht euch aus und sammelt ein paar Stichworte und Erkenntnisse auf einem Flip Chart?

Reflexionsfolie und Teamaufgabe I:

Mit den Außengrenzen umgehen

Ob und inwieweit sich Teams in Organisationen selbst steuern können und wie sie dies tun, hat sehr viel damit zu tun, wie sie ihre Grenzen gegenüber ihren Umwelten gestalten. Diese Grenzziehungen sind unvermeidliche Aufgaben – ohne sie können die Teams nicht als soziale Einheiten wahrgenommen und angesprochen werden. Dabei geht es um Fragen wie:

- Wer gehört zum Team und wer nicht?
- Wie kommt man rein, wie raus?
- Was gehört zu den Aufgaben des Teams, was nicht?
- Was sind Grauzonen und mit wem können sie geklärt werden?
- Wie kommen neue Aufgaben ins Team?
- Wie verlassen erledigte Aufgaben das Team?
- Was sind die Orte, an denen sich das Team trifft bzw. an denen man das Team antreffen kann?
- Wer hat nach welchen Regeln Schlüssel oder Passwörter zu physischen oder virtuellen Räumen?

Drei verschiedene Konfliktmuster an den Außengrenzen:

1. Die Auseinandersetzung um den Grad der Selbstbestimmung: Was darf oder muss im Team verantwortet werden? Was wird „von oben“ geregelt?
2. Horizontale Konflikte mit kooperierenden Teams: Teammitglieder kämpfen um Anerkennung und Einfluss bei selbstorganisierten und nicht selbstorganisierten Nachbarteams.
3. Selbstbestimmt, aber möglicherweise bedeutungslos: die Grenzen zwischen den „Parallelwelten“.

Reflexionsfolie und Teamaufgabe II:

Den Zusammenhalt wahren und für Kontinuität sorgen

In erster Linie werden Teams von ihrer Aufgabe begründet und zusammengehalten. Diese Aufgaben fordern mehr oder weniger Kooperation und prägen dadurch die Dynamik in einem Team. Die Aufgaben und Rahmenbedingungen eines Teams bieten einen ersten Hinweis darauf, wie sehr ein Team auf eine funktionierende Zusammenarbeit angewiesen ist.

- Wie findet Integration statt (verschiedene Standorte, hohe Diversität)?
- Wie wird die Mehrfachzugehörigkeit von Teammitgliedern geregelt?
- Werden Kritische und strittige (Personal-)Fragen an die Führung außerhalb des Teams abgegeben? (wäre Good Practice)
- Sind alle Mitglieder formal gleichberechtigt? Sind koordinierende, leitende oder moderierende Aufgaben/ Rollen im Team, veränderbar, werden gewählt oder gemeinsam entschieden und sind in der Regel nicht mit Weisungsbefugnissen ausgestattet?
- Gibt es eine Kern-Schale-Struktur? Der Kern wahrt die Kontinuität, schafft Orientierung, die Mitglieder in der Peripherie (Schale) orientieren sich daran.
- Wie Heterogen, respektive Homogen ist die Teamzusammensetzung? Welchen Einfluss hat dies auf die Zusammenarbeit?
- Gibt es ein gemeinsames Verständnis über bisherige Höhe- und Tiefpunkte in der Teamgeschichte und ihre Auswirkungen?
- Sind das Team und seine Mitglieder orientiert, was zu tun ist, und sind sie in der Lage, sich zu melden, wenn sie Unterstützung brauchen?
- Was hat zu Krisen, was zu Erfolgen geführt und wie haben wir sie verarbeitet?

Reflexionsfolie und Teamaufgabe III: Der Zusammenarbeit eine Form geben

Selbstorganisierte Teams müssen ihrer Zusammenarbeit eine Form geben und organisieren, wie sie kommunizieren, wann und wie sie die anfallenden Themen besprechen, die Arbeit planen und auswerten, wie sie dokumentieren und wie sie Entscheidungen treffen. Hierfür werden Regeln und Verfahrensweisen vereinbart und/oder es entwickeln sich intuitiv oder erfahrungsbasiert bestimmte Praktiken, ohne dass darüber explizit entschieden worden wäre.

- Welche Besprechungsformate gibt es? (Selbstorganisation ist ein abstimmungs- und damit besprechungsintensives Unterfangen)
- Welche Entscheidungsformate gibt es? (Selbstorganisation braucht Verfahren, wie Gruppen entscheiden können – möglichst agil, flexibel und ohne permanent die Machtfrage zu stellen.) Was kann das Team selbst entscheiden?
- Gelingt es dem Team sich kontinuierlich und zeitnah in Bezug auf ihre fachliche Arbeit abzustimmen: **das Was?**
- Beschäftigt sich das Team regelmäßig mit der Qualität der Zusammenarbeit beispielweise mit den Regelungen der Zuständigkeiten zu beschäftigen: **das Wie?**
- Werden systematisch die für die Selbststeuerung notwendigen Schritte zu vollzogen, die fachliche Arbeit zu planen und umzusetzen, **das Was und Wie** regelmäßig zu reflektieren: **das gemeinsame Lernen?**
- Werden für die Planung der inhaltlichen Arbeit, der Arbeitsabläufe sowie der Reflexion jeweils unterschiedliche und voneinander getrennte Formate genutzt? (die in der Praxis nicht vermischt werden) das Wann;
- Werden in regelmäßigen Workshops längere Zeiträume eingeplant, um die persönlichen Beziehungen zu pflegen?
- Sind die Teammitglieder integriert und nicht über oder unterfordert?
- Was macht das Wir Gefühl bei uns aus?
- Was wollen wir nicht entscheiden?

Reflexionsfolie und Teamaufgabe IV: Führungsaufgaben verteilen und Führung organisieren

Teams mögen ohne formale Vorgesetzte auskommen, aber nicht ohne Führung im Sinne der entsprechenden Funktionen, die einzelne Mitglieder für die ganze Gruppe ausführen. Besprechungen brauchen eine Leitung, Entscheidungen muss man herbeiführen und vertreten, Pläne müssen erstellt und umgesetzt, Auswertungsprozesse angeleitet werden.

- Kann das Team beantworten „Wer führt wann?“ oder „Welche koordinierenden Funktionen es bräuchtet?“
- Kann das Teams ihre Erwartungen und Bedarfe an Führung klar formulieren?
- Wie steht es um die aktuelle Zufriedenheit mit der Führung im Team? (Wie wird es erlebt?)
- Ist Führung präsent, ohne zu stören. Sie stoppt die Teams nicht im Tun?
- Kann die Führung das Team vor der Organisation und ihrer vereinnahmenden Dynamik schützen? (Hier geht es zum einen darum, den Freiraum der Teams zu schützen, nach außen zu vertreten und Gefahr abzuwenden. Selbstorganisation produziert immer Widersprüche zur Mutterorganisation)
- Gibt es eine Führungskultur die akzeptiert, dass Dinge passieren, die man sich anders vorgestellt hat, ohne die Verantwortung für das Team aufzugeben?
- Wie ist das Zusammenspiel der verschiedenen Führungsrollen?
- Bei welchen konkreten Gelegenheiten war Führung förderlich, wo hinderlich?

Reflexionsfolie und Teamaufgabe V: Mitgliedern als Personen einen Platz bieten

Die Mitglieder eines Teams werden primär über ihre Aufgabe, ihren Beitrag zum gemeinsamen Ergebnis in das Team eingebunden. Zugleich wird jedem Mitglied etwas angeboten, um sich zugehörig zu fühlen. Wenn mehr Eigenständigkeit und Eigeninitiative gefragt sind, muss das Team ein attraktiver Ort sein, dem man sich zugehörig fühlen kann und will.

- Welche Formate gibt es, um sich persönlich zu begegnen?

Wissen wir das voneinander:

- Mein Platz im Team: Bin ich zufrieden damit?
- Ich kann zur Aufgabe beitragen, fühle mich Wirksam im Team?
- Meine Wünsche und Interessen werden Gehört? Es gibt genügend Hilfreiche Gespräche über das Miteinander
- Wenn Fragen zur Person gestellt und bearbeitet werden, ist allen klar, warum die jetzt wichtig sind?

- Tauschen wir uns zu viel/zu wenig über die persönliche Situation der Einzelnen aus?
- Wo sind die Grenzen der Intimität im Team, gibt es einen Diskurs darüber?

Reflexionsfolie und Teamaufgabe VI:

Lernen aus den Erfahrungen als Team

Die Idee, dass ein Team sich selbst steuert, gründet auf dem Gedanken, dass es aus den gemachten Erfahrungen dann klug werden kann, wenn es diese Erfahrungen systematisch auswertet und Schlüsse für die weitere Arbeit daraus zieht. Das ist ein voraussetzungsvolles Konzept, denn die Beteiligten müssen bereit und fähig sein, sich kritisch mit der eigenen Arbeit und Zusammenarbeit auseinanderzusetzen. Und die Organisation muss dafür die geeigneten Mittel und Zeiträume zur Verfügung stellen.

- Worüber wird in formalen Besprechungen gesprochen? Was wird dort angesprochen, was bleibt außen vor? Was wäre gut, einmal zu besprechen, es kommt aber nicht dazu?
- Gibt es eine Feedback-Kultur die auch Kritik und Reibung zulässt?
- Wie findet Reflexion statt? Ist das Team lernfähig? Was sind Praktiken des Lernens?
- Wir aus Erfahrungen gelernt? Wenn ja, wie genau?
- Welche Methoden wenden wir an und warum?
- Welche Mitglieder sind bisher ausgeschieden? Warum sind sie gegangen? Gibt es ein Muster?
- Wie mutig sind wir im Ausprobieren?
- Gelingt es und Sach- und Sozialebene zu trennen?