

TEAMARBEIT

Effektivität lässt sich planen



VON SONJA DIEKMANN

Dr. Sonja Diekmann war lange Jahre als Führungskraft bei der Roche Diagnostics GmbH tätig und u. a. für Themen wie Business Excellence und Geschäftsprozessmanagement verantwortlich. Seit einigen Jahren unterstützt sie Organisationen als Führungskräfte-Coach und Team-Coach sowie als Beraterin. Sie ist als Dozentin an der Internationalen Berufsakademie iba Heidelberg in der Sozialpädagogik tätig und engagiert sich ehrenamtlich als Koordinatorin in Katastropheneinsätzen. www.businesscoaching-consulting-diekmann.de

Selbstorganisierter Teamarbeit kann auch in Notlagen rasch realisiert werden, wie ein Beispiel aus dem hochkomplexen Umfeld der internationalen Nothilfe zeigt. Entscheidend für den Teamaufbau erwies sich die Berücksichtigung psychologischer Grundbedürfnisse, beispielsweise nach Autonomie und Selbstwirksamkeit.

Organisationsmodelle, die auf Steuerung durchs Management bauen, verlieren unter dem Einfluss steigender Komplexität ihre Wirksamkeit. Um schneller auf Veränderungen reagieren zu können, braucht es stattdessen Modelle, in denen sich die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt. In diesem Artikel wird die Entwicklung eines Teams beschrieben, das im Umfeld der Flüchtlingshilfe in einen selbstorganisierten Modus wechseln musste. Das Beispiel zeigt, dass eine solche Transformation sogar innerhalb eines Monats realisiert werden kann.

Das Team war in Griechenland, um vor Ort die medizinische Versorgung von drei Flüchtlingslagern zu übernehmen. Aufgrund des nahenden Winters waren Gelder beantragt worden, um die 2.000 Bewohner mit warmen Schuhen zu versorgen. Das Team hat es innerhalb kürzester Zeit realisiert, einen Lieferanten zu finden, die Schuhgrößen der Bewohner ausfindig zu machen, die Logistik zu organisieren und die Schuhe ihren Besitzern zukommen zu lassen. Während dieses Prozesses wurde nicht nur die Zusammenarbeit effektiver. Die schwierigen Verhältnisse in Griechenland hatten über die Zeit bei den Teammitgliedern die Motivation negativ beeinflusst. Diese veränderte sich im Verlaufe des Teamprozesses deutlich zum Positiven.

Dieser Artikel beschreibt die durchgeführten Maßnahmen, stellt den Zusammenhang zu psychologischen Grundbedürfnissen dar und thematisiert abschließend den Vorteil sozialer

Organisationen bei der Einführung selbstorganisierter Teamarbeit.

Flüchtlingskrise

Die Umstände im Oktober 2016 waren chaotisch: Der Winter stand vor der Tür, wodurch sich die Situation für die Flüchtlinge dramatisch zu verschlechtern drohte. In dieser Situation fiel der Teamkoordinator für einige Monate aus. Ich konnte für fünf Wochen übernehmen und das Team während dieser Zeit auf den selbstorganisierten Arbeitsmodus vorbereiten.

Bei meiner Ankunft Anfang Oktober erlebte ich ein Team, welches zwar im jeweiligen Arbeitsumfeld hochprofessionell, ansonsten allerdings wenig eigenverantwortlich agierte. Probleme wurden adressiert, indem sie dem Koordinator mitgeteilt wurden. Während der Koordinator sich bemühte, das Team zu unterstützen sowie die übergeordnete Abstimmung mit Gesundheitsbehörden, lokalen Krankenhäusern und anderen Nichtregierungsorganisationen zu koordinieren, klingelte sein Telefon demzufolge im 5-Minuten-Takt. Ein effektives Arbeiten war so kaum möglich.

Anfang November ging es für mich wieder zurück in die Heimat. Bereits in den Tagen davor agierte das Team selbstorganisiert. Mitte des Monats kam die erhoffte Nachricht: 2.000 Flüchtlinge hatten warme und wasserfeste Schuhe. Zwei Wochen später schneite es zum ersten Mal.

Maßnahmen

In meiner Rolle als Teamcoach und Beraterin begleite ich Teams und Organisationen in die Selbstorganisation. Die Erfahrungen aus Griechenland helfen mir dabei und haben nicht zuletzt meinen persönlichen Werdegang stark beeinflusst. Maßnahmen, die vorrangig auf eine höhere Effektivität der Zusammenarbeit abzielen, haben eine enorme Auswirkung auf die Motivation und das Engagement von Menschen.

Dieser Erfolg lässt sich durch die Wechselwirkung mit psychologischen Grundbedürfnissen erklären, zu denen Zugehörigkeit und Verbundenheit zäh-

Verantwortlichkeiten erstellt. Mit dieser Unterstützung fiel es den RolleninhaberInnen leicht, neue Teammitglieder einzuarbeiten. Darüber hinaus wurden weitere Abläufe wie beispielsweise die Koordination mit den lokalen Kliniken an einzelne Teammitglieder übergeben. Neben dem Bedürfnis nach Selbstwert und Status spricht diese Maßnahme das Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit und Autonomie, nach Orientierung und Kontrolle als auch nach Wachstum und Entwicklung.

- Erstellung eines Teamboards: Um die wichtigsten Eckdaten transparent

bedürfnisse ansprechen können und in der Summe auch das Grundbedürfnis nach Autonomie und Selbstwirksamkeit.

Empfehlungen

In nur fünf Wochen hatte sich die Haltung des gesamten Teams stark verändert: Teammitglieder übernahmen Eigenverantwortung, bei Problemen wurde nach Lösungen gesucht, und die Abstimmung untereinander wurde immer effektiver. Ferner wurde die Stimmung immer besser, trotz hoher Belastung.

Um Teams wirksam dabei zu unterstützen, Energie und Zeit zu sparen, braucht es also letztlich nicht viel – und das ganz allgemein, nicht nur auf dem Weg in die Selbstorganisation. Der Fokus des Teams lag hier klar bei seinen KundInnen, den Flüchtlingen.

Ein großer Vorteil sozialer Organisationen ist die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit, die es den Mitarbeitenden erleichtert, sich mit dem verfolgten Ziel zu identifizieren. Strukturellen Maßnahmen zur Verbesserung der Effektivität wird allerdings häufig eine gewisse Abneigung entgegengebracht. Effektive Prozesse und Strukturen sind aber nicht nur wirtschaftlicher und haben, wie gezeigt, positive Auswirkungen auf die Motivation; sie zeugen nicht zuletzt auch von Wertschätzung für die Mitarbeitenden.

Ich kann deshalb nur dazu einladen, die aufgezeigten Maßnahmen umzusetzen: Sie werden mit weniger Frustration mehr erreichen können.

»Ein großer Vorteil sozialer Organisationen ist die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit«

len, Orientierung und Kontrolle, Fairness und Angemessenheit, Wachstum und Entwicklung, Selbstwert und Status sowie Autonomie und Selbstwirksamkeit. Im Folgenden werden die getroffenen Maßnahmen erläutert und diesen Grundbedürfnissen zugeordnet:

- **Gemeinsames Ziel:** Gemeinsam wurden die genannten Herausforderungen besprochen. Alle Teammitglieder konnten sich verständlicherweise mit dem Ziel identifizieren, welches nichtsdestotrotz sehr herausfordernd war. Vielleicht hat es gerade deshalb die Zugehörigkeit und Verbundenheit des Teams gestärkt.
- **Tägliche Absprachen im Team:** Um schnell reagieren zu können, wurden tägliche Teambesprechungen eingeführt. Wir besprachen gemeinsam das Tagesgeschehen, Optimierungsvorschläge wurden eingebracht und Ideen entwickelt. Auffallend war, dass alle Teammitglieder sich gleichermaßen beteiligten und sich proaktiv vorbereiteten. Das wirksame Einbringen von Verbesserungsvorschlägen spricht das Bedürfnis nach Wachstum und Entwicklung an sowie das Bedürfnis nach Status und Selbstwert.
- **Definition von Rollen:** Die Einarbeitung neuer Teammitglieder kostete den Koordinator sehr viel Zeit. Gemeinsam wurde eine Übersicht über Rollen und damit verbundene

und zugänglich zu machen, wurde ein Teamboard erstellt. Die Teammitglieder nutzten das Board, um sich selbstverantwortlich über die wöchentlichen Einsätze zu informieren und ihre Aktionen nachzuhalten. Transparenz spricht generell das Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle an.

- **Retrospektiven:** Im Rahmen der täglichen Besprechungen wurde regelmäßig reflektiert. Die Teammitglieder wurden über die Zeit mutiger und thematisierten offen Schwierigkeiten. Verbesserungsvorschläge wurden eingebracht und eigenverantwortlich umgesetzt. Dabei waren alle Teammitglieder aktiv, da über diese Maßnahme das Bedürfnis nach Wachstum und Entwicklung, aber auch nach Status und Selbstwert angesprochen wird.
- **Gemeinsame Regeln:** Da wir alle zusammen in einem Haus lebten, gab es auch hin und wieder Spannungen unter den Teammitgliedern. Als eine Aktion aus der Retrospektive heraus erstellten wir gemeinsame Regeln. Nicht alle Teammitglieder waren davon begeistert. Trotzdem war es ein geeignetes Regelwerk, um Konflikte zu vermeiden und alle Teammitglieder gleichermaßen in die Verantwortung zu nehmen.

Diese Zusammenstellung macht deutlich, dass ein paar wenige Maßnahmen viele unserer psychologischen Grundbe-