





# Teamcoaching der erfolgreiche Weg im Umgang mit Veränderungen

## Teams im Changeprozess

### Projektwochenende

### 22. – 23. August 2008



## Was Sie erwartet:

- ▶ Arbeitsfähigkeit von Teams – Gruppendynamische Ressourcen
- ▶ Faktoren in Veränderungsprozessen?
- ▶ Was hat sich für Teams verändert?
- ▶ Anregungen, Ansätze für die Führungskräfte, Berater, PE



## Arbeitsfähigkeit

### WAI - Work Ability Index Arbeitsfähigkeits-/ Arbeitsbewältigungsindex

**Inwieweit ein Arbeitnehmer in der Lage ist, seine Arbeit zu erledigen angesichts der Arbeitsanforderungen, Gesundheit und mentalen Ressourcen.**



## Arbeitsfähigkeit

### WAI - Work Ability Index

### Arbeitsfähigkeits-/ Arbeitsbewältigungsindex

#### Zwei Komponenten bestimmen die Arbeitsfähigkeit:

- ▶ **die individuellen Ressourcen des Arbeitnehmers** (körperliche, mentale, soziale Fähigkeiten, Gesundheit, Kompetenz, Werte) **sowie**
- ▶ **die Arbeit** (Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld, Führung).



## Arbeitsfähigkeit von Teams

### Arbeitsfähigkeits-/ Arbeitsbewältigungsindex

#### Übertragen auf Teams:

#### Drei Komponenten bestimmen die Arbeitsfähigkeit von Teams:

1. die individuellen Ressourcen des Arbeitnehmers (körperliche, mentale, soziale Fähigkeiten, Gesundheit, Kompetenz, Werte)
2. die gruppenspezifischen Ressourcen des Teams, sowie
3. die Arbeit  
(Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, soziales Arbeitsumfeld, Führung)

Welche  
gruppenspezifischen Ressourcen benötigt ein Team  
um arbeitsfähig zu werden?



## Meine erste Begegnung mit dem Begriff Arbeitsfähigkeit in Teams

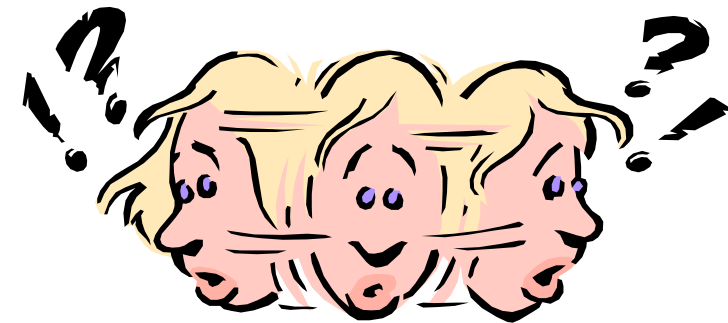
### Gruppendynamisches Seminar

30 Teilnehmer, die sich nicht kannten

Leitung, die keine Struktur vorgab

Eingangsintervention:

stellen sie Arbeitsfähigkeit her und bilden sie 3 Gruppen



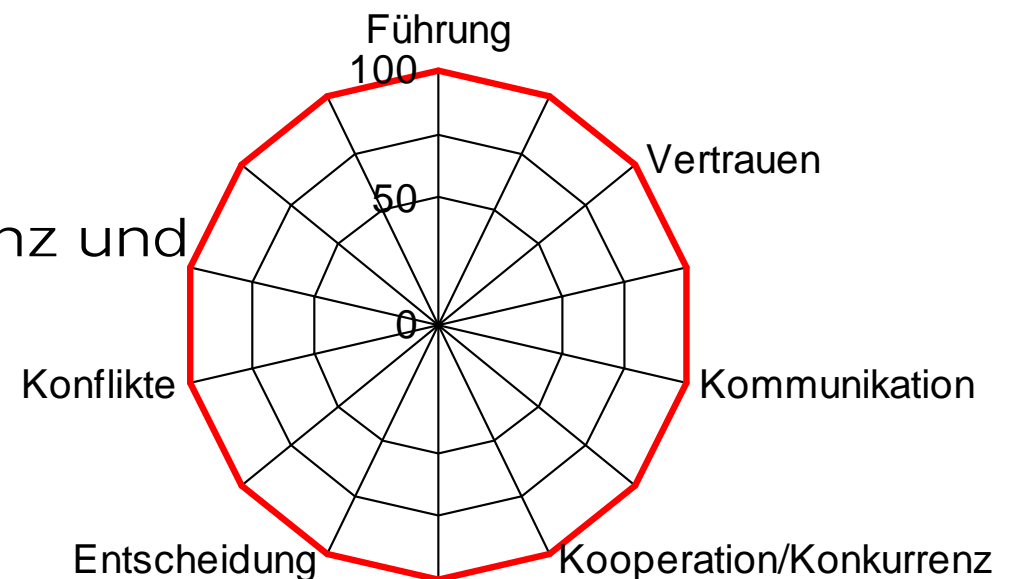


## Gruppenspezifische Ressourcen im Team

Als Team die Fähigkeit haben, die Themen

- Führung,
- Entscheidung,
- Kommunikation,
- Kooperation / Konkurrenz und
- Konflikte

handhaben zu können





# Was sind die besonderen Herausforderungen für Teams in Veränderungsprozessen?

Change ist auf drei Ebenen zu beobachten:

1. Makro-Ebene: Changemanagement
2. Meso-Ebene: Team
3. Mikro-Ebene: Mitarbeitende



## Change Management und die Gruppendynamik oder das

# Innenleben von Gruppen und die Auswirkung in Veränderungsprozessen

- ▶ Akzeptanz und Anerkennung
- ▶ Vertrauen
- ▶ Konkurrenz / Kooperation
- ▶ Macht/Einfluss



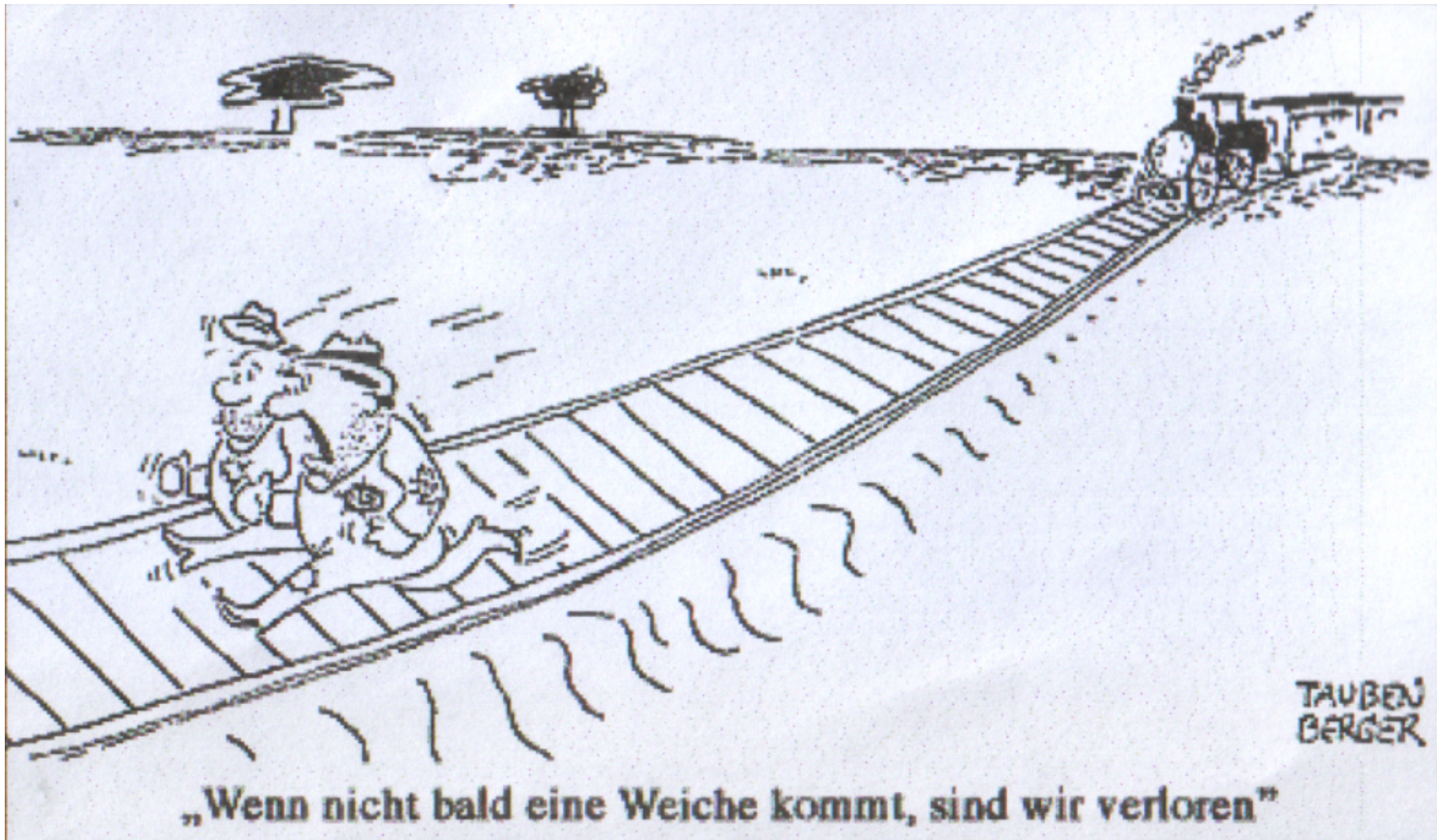
Was muss/sollte gewährleistet sein, damit Gruppen das hinkriegen?

Wenn Sie Antreiber des Wandels sein wollen?

- ▶ Erfüllung von emotionalen Aufgaben
- ▶ Gut entwickelte Gruppen gelingt es viel effektiver, Routinen zu überwinden
- ▶ Rituale, wo Erfolge gefeiert werden und Zugehörigkeit entwickelt wird
- ▶ arbeitsfähige Rahmenbedingungen



000° 005° 010° 015° 020° 025° 030° 035° 040° 045° 050° 055° 060° 065° 070° 075° 080° 085° 090° 095° 100° 105° 110° 115° 120° 125° 130° 135° 140° 145° 150° 155° 160° 165° 170° 175° 180° 185° 190° 195° 200° 205° 210° 215° 220° 225° 230° 235° 240° 245° 250° 255° 260° 265° 270° 275° 280° 285° 290° 295° 300° 305° 310° 315° 320° 325° 330° 335° 340° 345° 350° 355° 360°





## Was hat sich für Teams verändert? Welchen Veränderung sind Teams unterworfen?

### Beobachtungen aus der Praxis

- ▶ Wir sind ein Team, leider kommen wir nie zusammen....
- ▶ Leitung als Dienstleister – Entlastung wird nicht durch Selbststeuerung, sondern durch feste Strukturen und Vorgaben gegeben
- ▶ Darauf nehmen wir keine Rücksicht mehr...
- ▶ Heterogenität wird größer, damit steigen auch die Aushandlungsprozesse und die Aufgabe viel Unterschiedlichkeit zu bewältigen



## Was hat sich für Teams verändert? Welchen Veränderung sind Teams unterworfen?

Stabilität  
Dauer  
Verlässlichkeit

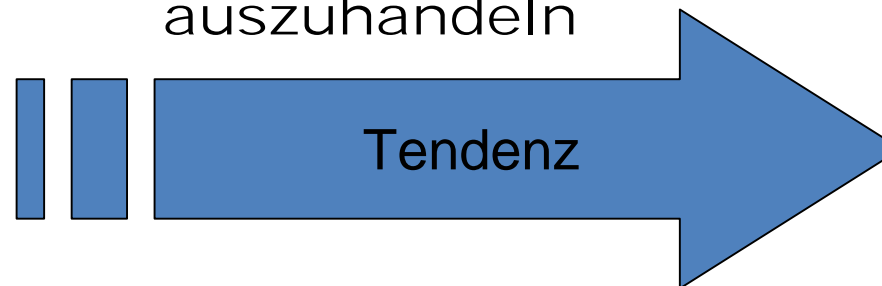
Vertrautheit  
Zugehörigkeit

### Fähigkeiten der Teams

- Führung
- Entscheidung
- Kommunikation
- Kooperation
- Konflikte  
auszuhandeln

Veränderung  
Kurzfristigkeit  
Ungewissheit

Fremdheit



Teams zwischen Stabilität und Veränderung



## Was ist in Veränderungsprozessen nötig? Anregungen für Führungskräfte und Personalentwickler

- ▶ Reflexionsräume: Wo Ausdruck von Unsicherheit im Team stattfindet, Interesse an der Befindlichkeit der Teammitglieder?
- ▶ Stärkere Beachtung des Spiegelungsphänomen Teamdynamik entspricht der Organisationsdynamik
- ▶ Arbeitsfähigkeit bezieht die Pflicht zur Einmischung in andere Teams mit ein
- ▶ Die Schnittstellen zwischen dem Team und seiner äußeren Umwelt kommt immer stärker zum Tragen



## Was ist in Veränderungsprozessen nötig? Anregungen für Führungskräfte und Personalentwickler

- ▶ Welcher Sinn macht das Team für uns? Wo hindert es?
- ▶ Neben der Auseinandersetzungen mit der Heterogenität von Teams
- ▶ Herstellung und Aufrechterhaltung von Vertrautheit durch Rituale
- ▶ Wartungssysteme für Teams, um das Gefühl von Zugehörigkeit zu erleben (Stabilisierung des Individuums)