



## In guten wie in schlechten Zeiten: BEST<sup>®</sup>Team – Die Teamentwicklung im Taschenformat

«Oh nein, nicht schon wieder ein Teamentwicklungsausflug! Nicht schon wieder Teamspiele. Jedes Jahr das Gleiche. Irgendwie lustig, aber was hat das mit unserer Arbeit zu tun?» Was plakativ klingt, ist oft Standard. Teamentwicklungen werden vielerorts als erlebnisorientierte Events ausserhalb der Arbeit inszeniert. Und dann wundern sich die Verantwortlichen, dass es bei der Arbeit oft gleich weiterläuft. Das muss nicht sein: Zum Glück kann in einem Bruchteil der Zeit, zum Beispiel innerhalb einer Teamsitzung, eine viel unmittelbarere Wirkung erzielt werden. Anstatt viele Ressourcen aufzuwenden, lohnt sich eine Teamentwicklung im Taschenformat.

■ Von Elfie Czerny und Dominik Godat

### Teamentwicklung: Als Ausnahme oder im Alltag?

Von River Rafting zu Schneeschuhabenteuern, vom Hochseilpark zu kniffligen Team-Aufgaben, von aufwändig inszenierten Parcours zu naturbelassenen Outdoor-Abenteuern – Teamentwicklungsveranstaltungen erfreuen sich grosser Beliebtheit, nicht nur bei neuen oder sich verändernden Teams, sondern auch als regelmässige Stärkung bestehender Teams. Dabei fällt auf, dass diese meist als Events ausserhalb der Arbeit inszeniert werden, teilweise mit einer theoretischen Einbettung, oft auch nur erlebnisorientiert.

Was gut klingt – ein gemeinsames Erlebnis, das uns als Team zusammenschweisst – ist zwar gut gemeint, jedoch meist weit weniger wirksam als gedacht. Das Erlebnis hat mit dem Alltag der Mitarbeitenden einerseits kaum was zu tun und andererseits liegt dieser Idee von Teamentwicklung eine altmodische Annahme über Veränderungen zugrunde:

**Fern ab vom Alltag der Mitarbeitenden:** Obwohl viele Mitarbeitende die Abwechslung und das Abenteuer durchaus schätzen und die Erinnerungen an diese speziellen Momente noch lange andauern, ist die Übertragung auf den Alltag meist schwierig. Die Alltagsaufgabe mit ihren Anforderungen, ihrer ganz spezifischen Art der Zusammenarbeit und ihren komplexen Wechselwirkungen unterscheidet sich massgeblich von der insze-



nierten Aufgabe an diesem Ausnahmetag. Auch die theoretische Einbettung, die oft vorgenommen wird, ist meist als vereinfachter Darstellungsversuch der Realität fern ab vom Erleben der Mitarbeitenden.

**Eine altmodische Annahme über Veränderungen:** Obwohl sich je länger je mehr die Idee durchsetzt, dass Veränderungen ständig stattfinden, dominieren noch heute Konzepte, die Stabilität als Normzustand und Veränderung als Ausnahme annehmen. Dieser traditionellen Idee von Teamentwicklung liegt die Annahme zugrunde, dass es für eine Entwicklung resp. eine Veränderung eine spezielle Massnahme ausserhalb des Normalen braucht. Modernere Ansätze gehen jedoch eher davon aus, dass Veränderungen ständig stattfinden und dass es vielmehr darum geht, nützliche Veränderungen sichtbar und nutzbar zu machen.

### Teamentwicklung im Alltag oder wofür Sie Ihre Teamsitzungen auch noch nutzen können

Entwicklungen finden bei moderneren Sichtweisen im echten Teamalltag statt. Dort wo tagtäglich die Post abgeht, entwickeln und verändern sich Teams. Manchmal gehen diese Veränderungen in die gewünschte und manchmal in eine andere Richtung. Wo vor 30 Jahren Konzepte, die sich an Stabilität orientieren noch Sinn gemacht haben, können wir heute in unserer schnelllebigen Zeit 100%-ig sicher sein, dass Veränderung tagtäglich geschieht. Und diese findet unmittelbar im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden statt.

Während traditionelle Teamentwicklungen zudem davon ausgehen, dass das gemeinsame Erlebnis Team-fördernd ist, gehen modernere Ansätze davon aus, dass es eher darum geht, eine positive Teamdynamik direkt im Alltag der Teammitglieder in Gang zu setzen. Diese Alltagsdynamik wirkt nachhaltiger und wird von den Mitarbeitenden auch als sinnvoller wahrgenommen. Deshalb sollten Teamentwicklungen nicht nur in den Alltag eingebettet sein, sondern diesen auch ganz konkret in den Fokus nehmen und zum Hauptthema machen. Und dies auch in guten Zeiten, da es viel einfacher ist, die funktionierenden Interaktionen untereinander regelmässig nachhaltig zu stärken als in schlechten Zeiten wieder zu reaktivieren.

Und wo könnte dies besser geschehen als in einer wiederkehrenden Teamsitzung? Während es im Alltag oft kaum möglich ist, alle Teammitglieder zusammen zu nehmen, bietet gerade die Teamsitzung die Gelegenheit, sich fokussiert mit der eigenen Arbeit und dem eigenen Team auseinander zu setzen.

Da Teamsitzungen in der Regel nicht allzu lange dauern, braucht es einen effizienten und effektiven Fokus, der innerhalb kurzer Zeit die Freude für die gewünschten Entwicklungen im Teamalltag fördert. Dies gelingt dann besonders effektiv und effizient, wenn sich Teams strukturiert und wertschätzend mit ihrem Team-Potenzial auseinandersetzen, z.B. mit der **BEST<sup>®</sup>Team Methode:**

- **Bereits Funktionierendes:** Was funktioniert bereits gut und geht in die richtige Richtung?



- **Erfolgreiche Zukunft:** Wie wollen wir als Team funktionieren?
- **Sichtbare Fortschritte:** Woran werden wir Fortschritte erkennen?
- **Tatkräftige Aktionen:** Was könnten nächste Handlungen sein, die eine positive Dynamik auslösen

Obwohl dialog-affine Führungspersonen dies auch generell selber sicherstellen können, lohnt sich eine externe Moderation, welche bestmögliche Interaktionen zwischen den Teammitgliedern sowie einen Lösungsfokus sicherstellen kann, vor allem dann, wenn Führungsperson fachlich und persönlich involviert ist.

## BEST®Team – Die Teamentwicklung im Taschenformat für eine gewünschte Alltagsdynamik

**Und so geht's:** Nehmen Sie sich an der nächsten Teamsitzung 90–120 Minuten Zeit für eine lösungsfokussierte Teamentwicklung.

**Vorbereitung:** Zeichnen Sie auf einem Flipchart eine Skala von 1 bis 10 auf. 10 heisst, dass Sie bereits jetzt das bestmögliche Team sind, 1 das Gegenteil.

**1. Bereits Funktionierendes:** Alle Mitarbeitenden schätzen einzeln ein, wo sie als Team auf dieser Skala stehen. Lassen Sie Ihr Team nun in wechselnden Kleingruppen so viel bereits Funktionierendes wie möglich, mindestens jedoch 35–50 Elemente, auf Flipcharts sammeln, z.B. mit Fragen wie «Was macht es aus, dass wir auf der Skala schon bei X und nicht bei 1 sind?», «Was funktioniert schon gut?», «Was schätzen wir an unserem Team» oder «Wofür loben uns unsere Kundinnen und Kunden?»

**2. Erfolgreiche Zukunft:** Entdecken Sie in einem zweiten Schritt mit Ihrem Team die gemeinsam gewünschte Zukunft im Detail,

erneut mit mindestens 35–50 Elementen, z.B. mit «Woran werden wir erkennen, dass wir das bestmögliche Team sind?», «Was werden wir dann anders tun?», «Wie wird sich dies in unseren Interaktionen genau zeigen?», «Woran werden andere dies merken?» und «Wo stehen wir dann auf der Skala?»

**3. Sichtbare Fortschritte:** Erforschen Sie nach einer kurzen Pause, woran es sich im Teamalltag in den nächsten Tagen bereits zeigen könnte, dass wir als Team auf dem Weg zu unserer erfolgreichen Zukunft sind, z.B. mit «Was könnten erste Anzeichen sein, die uns zeigen, dass wir auf dem Weg zu unserer gewünschten Zukunft sind?», «Woran könnten wir dies in den nächsten Tagen in unseren Interaktionen erkennen?», «Woran werden es unsere Kunden bemerken, wenn wir ganz einen kleinen Schritt weiter sind?» Sammeln Sie erneut mindestens 35–50 Elemente.

**4. Tatkräftige Aktionen:** Jedes Teammitglied nimmt sich nun etwas vor, dass es ab heute 100%ig zuversichtlich und motiviert tun wird, um das Team darin zu unterstützen, näher an die gemeinsam gewünschte erfolgreiche Zukunft zu gelangen.

**a) Variante a:** Alle teilen dies miteinander und unterstützen sich in der nächsten Woche gegenseitig, diese in die Tat umzusetzen.

**b) Variante b:** Die Teammitglieder behalten, was sie sich vorgenommen haben für sich und setzen dies «heimlich» in die Tat um. Alle beobachten in der nächsten Woche, was bereits alles in die richtige Richtung geht und versuchen herauszufinden, was die anderen alles fürs Team tun. Sammeln Sie dies in der nächsten Teamsitzung: Sie machen so Funktionierendes sichtbar und stärken weitere sinnvolle Aktionen zusätzlich.

Wird die BEST®Team Methode richtig durchgeführt, werden sowohl sinnvolle Aktionen in Richtung einer erfolgreicherer Teamzukunft ab sofort wahrscheinlicher als auch die Mitarbeitenden und das Miteinander durch den Fokus aufs Funktionierende gestärkt. Aus Erfahrung verlassen die Mitarbeitenden die BEST®Team Sitzung mit ganz konkreten kleinen nächsten Schritten, die sie nicht nur umsetzen können und wollen, sondern die oft auch einen grossen Unterschied im Teamalltag machen. Meist sind es kleine Änderungen der Interaktionen, wie z.B. ab morgen wieder zusammen in die Pause gehen oder persönlicher miteinander zu kommunizieren, die eine positive Teamentwicklung in Gang setzen.

Und das Beste daran: Als Teamleiterin oder Teamleiter reicht es i.d.R. die Best®Team Methode 1–2 Mal erlebt zu haben, um diese anschliessend selber durchzuführen. Denn auch hier, wie bei vielem anderen, lohnt es sich, dran zu bleiben und auf die Entwicklung des Teams im Alltag mehrmals im Jahr zu fokussieren.

### ONLINE-TIPP

#### Lösungsfokussierte Führung LIVE

Entdecken Sie weitere lösungsfokussierte HR- und Führungstools in der Videokollektion «Lösungsfokussierte Führung LIVE»: 25 inspirierende Interviews mit HR- und Führungskräften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die den lösungsfokussierten Ansatz in ihrem HR- und Führungsalltag anwenden.

Mehr unter:

[www.wirkungsvollfuehren.com](http://www.wirkungsvollfuehren.com)



### AUTOREN

**Effie Czerny und Dominik Godat**

leiten gemeinsam das Zentrum für Lösungsfokussierte Führung,

welches BEST®Teamentwicklungen im Taschenformat sowie lösungsfokussierte Team- und Führungsentwicklungen anbietet: [www.solutionfocusedleadership.com/](http://www.solutionfocusedleadership.com/) BESTteam, [welcome@solutionfocusedleadership.com](mailto:welcome@solutionfocusedleadership.com)

### Impressum

Verlag WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zürich  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Herausgeber Stephan Bernhard  
Redaktion Jennifer Aellen

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.

Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG  
Alle übrigen Bilder: [www.iStockphoto.com](http://www.iStockphoto.com)

Bestell-Nr. NL9232

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2020

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.