

Anzeichen für Probleme in einem Team oder zwischen Teams

(unvollständige Zusammenstellung typischer Teamprobleme)

nach Comelli bei Stumpf/Thomas 178ff

Das Auftreten einzelner Symptome sollte jedoch nicht überbewertet werden, da die Dynamik des betrieblichen Alltags vielfältige Turbulenzen generiert.

Symptomkomplex „Leistung des Teams“:

- Leistungsabfall in der Gruppe, Verlust an Produktivität;
- Das Leistungspotential der Gruppe wird nicht oder unzureichend ausgeschöpft;
- Anstieg von Klagen oder Beschwerden über die Leistung des Teams.

Symptomkomplex „Zielorientierung und Motivation der Teammitglieder“:

- Mangel an klaren Zielen;
- Divergierende Ziele;
- Geringe oder schwindende Identifikation mit den Zielen;
- Verfolgung persönlicher Ziele auf Kosten der Gruppenziele;
- Unklare bzw. ungeklärte Aufgabenzuweisungen, Zuständigkeiten oder Rollen;
- Die Gruppenmitglieder haben das Gefühl, dass gute Arbeit nicht anerkannt und belohnt wird;
- Die Mitglieder des Teams werden nicht zur Zusammenarbeit und zu gemeinsamen Anstrengungen ermuntert;
- Es wird darüber geklagt, dass Kooperationsbereitschaft und Teamorientierung nicht glaubwürdig vorgelebt werden (z.B. vom Vorgesetzten oder vom Teamleiter);
- Mangel an Engagement, Initiative, Risikofreude und/oder Innovationsfreude innerhalb des Teams bzw. bei einzelnen Teammitgliedern;
- Demotivation, Resignation oder sogar Apathie bei (einzelnen) Teammitgliedern;
- Ungenügende Einbeziehung der Teammitglieder bzw. Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse;
- Es werden Entscheidungen getroffen, die die Mitarbeiter bzw. Teammitglieder nicht verstehen oder von denen sie nicht überzeugt sind;
- Man hält sich nicht an getroffene Entscheidungen bzw. getroffene Entscheidungen werden lustlos oder nur zum Teil in die Tat umgesetzt.

Symptomkomplex „Kommunikation im Team“:

- Ineffektive Besprechungen (z.B. auf Grund mangelnder Besprechungsdisziplin, unsystematischer Vorgehensweise, unzureichender Besprechungsleitung);
- Unzureichender Kommunikationsfluss zwischen den Teammitgliedern oder zwischen den Teammitgliedern und dem Vorgesetzten;
- Häufung von Missverständnissen und Kommunikationsstörungen;
- Es wird nicht zugehört;
- Mangel an gegenseitiger Abstimmung; man spricht nicht genug miteinander;
- Man traut sich nicht, in der Gruppe und/oder in Anwesenheit des Leiters den Mund aufzumachen;
- Verdeckte oder indirekte Kommunikation an Stelle von offener Kommunikation;
- Meinungsverschiedenheiten werden nicht ausgeräumt bzw. Probleme werden „unter den Teppich gekehrt“;
- Mangelnde Qualität der Zusammenarbeit wird nicht thematisiert.

Symptomkomplex „Beziehungen im Team“:

- Das Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern ist unklar bzw. gründet sich nicht auf eine ausreichende Vertrauensbasis;
- Die Teammitglieder bilden eine „Notgemeinschaft gegen den Chef“;
- Es gibt Konflikte, Feindseligkeiten oder sogar Feindschaft zwischen den Teammitgliedern;
- Misstrauen bzw. mangelnde Vertrauensbasis zwischen den Teammitgliedern;
- Cliquenbildung, Bildung von „Seilschaften“.

Symptomkomplex „Beziehungen zu anderen Gruppen in der Organisation und außerhalb der Organisation“:

- Gruppenübergreifende Zusammenarbeit wird nicht freiwillig gesucht, sondern erfolgt nur nach Aufforderung/Anordnung;
- Die Teammitglieder fühlen sich durch ihren Vorgesetzten und/oder auch durch Strukturen und Systeme nicht zu gruppenübergreifender Zusammenarbeit aufgefordert bzw. ermutigt;
- Egoistische Verfolgung von Gruppenzielen zu Lasten der übergreifenden, gemeinsamen Ziele;
- Statt zusammenzuarbeiten und sich gegenseitig zu helfen, blockiert oder behindert man die Aktivitäten „der Anderen“;
- Es gibt Konflikte, Feindseligkeiten oder sogar Feindschaft zwischen verschiedenen Teams;
- Dienstleistungen für andere Gruppen bzw. Organisationseinheiten werden unwillig, unzureichend oder fehlerhaft erbracht;
- Vertuschen von gemachten Fehlern und „Schwarzer-Peter-Schieben“ zu Lasten anderer Gruppen/Abteilungen;
- Dienstleistungsangebote anderer Gruppen bzw. Einheiten werden nicht in Anspruch genommen;
- Mitarbeiter die bei ihrer Aufgabenerfüllung auf die Zusammenarbeit anderer Gruppen angewiesen sind, fühlen sich von diesen blockiert oder zurückgewiesen;
- Es mangelt an einer überall spürbaren Fokussierung auf ein wichtiges Hauptziel, und zwar auf ein hohe (interne wie externe) Kundenzufriedenheit.