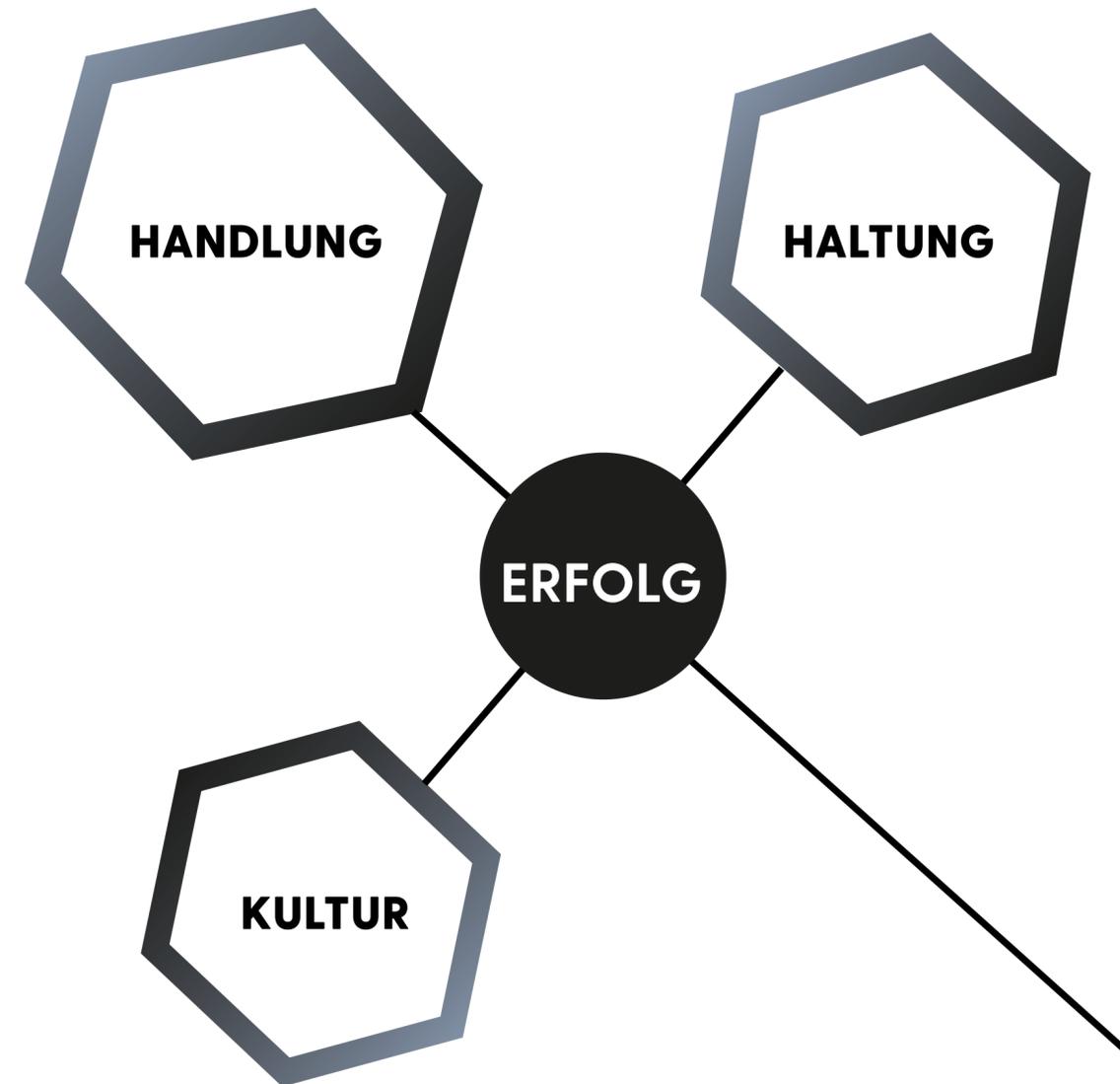
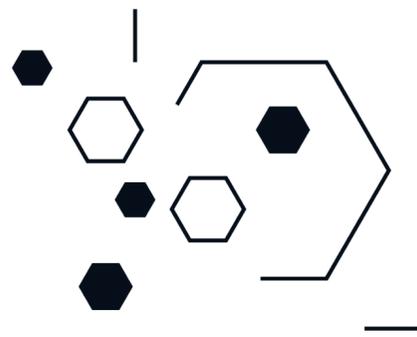


Herausforderungen erkennen, Chancen ergreifen: Die Zukunft der Teamarbeit



New - Gedacht

Hallo!

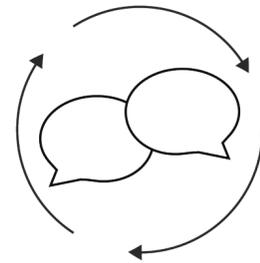


„Sich innerlich zu entwirren, von etwas zu lösen, eine hilfreiche Lösung zu entdecken und zu spüren, wie das Leben leichter wird – das ist für mich Freiheit und Sinn meiner Arbeit.“

-Nicola Broucek-Albrecht



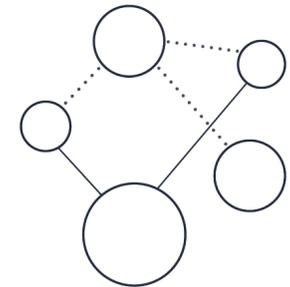
Querdenkerin



Brückenbauerin



Wegbereiterin



Potenzialaktiviererin

Business-Coach (DVS), Kommunikationstrainerin, Gesundheits- und Sozialmanagerin (BA), Ergotherapeutin

New - Gedacht

Übersicht und Inhalte

Ausgangsfrage: Wie gelingt dynamische Zusammenarbeit, sodass schnell auf neue Anforderungen reagiert werden kann?



Übersicht und Inhalte

Ausgangsfrage: Wie gelingt dynamische Zusammenarbeit, sodass schnell auf neue Anforderungen reagiert werden kann?

- 1 Status-quo**
Einführung und Gegenüberstellung alte versus neue Arbeitswelt



Übersicht und Inhalte

Ausgangsfrage: Wie gelingt dynamische Zusammenarbeit, sodass schnell auf neue Anforderungen reagiert werden kann?

- 1 Status-quo**
Einführung und Gegenüberstellung alte versus neue Arbeitswelt
- 2 Analyse: Warum ist es so schwierig?**
Zusammenarbeit ist ein Prozess



Übersicht und Inhalte

Ausgangsfrage: Wie gelingt dynamische Zusammenarbeit, sodass schnell auf neue Anforderungen reagiert werden kann?

- 1 Status-quo**
Einführung und Gegenüberstellung alte versus neue Arbeitswelt
- 2 Analyse: Warum ist es so schwierig?**
Zusammenarbeit ist ein Prozess
- 3 Schlussfolgerung: Was bedeutet das für die Teamsteuerung?**
Diagnostik und Handlungsempfehlung



Übersicht und Inhalte

Ausgangsfrage: Wie gelingt dynamische Zusammenarbeit, sodass schnell auf neue Anforderungen reagiert werden kann?

- 1 Status-quo**
Einführung und Gegenüberstellung alte versus neue Arbeitswelt
- 2 Analyse: Warum ist es so schwierig?**
Zusammenarbeit ist ein Prozess
- 3 Schlussfolgerung: Was bedeutet das für die Teamsteuerung?**
Diagnostik und Handlungsempfehlung
- 4 Zusammenfassung**
am Best-Practice Beispiel



Übersicht und Inhalte

Ausgangsfrage: Wie gelingt dynamische Zusammenarbeit, sodass schnell auf neue Anforderungen reagiert werden kann?

- 1 Status-quo**
Einführung und Gegenüberstellung alte versus neue Arbeitswelt
- 2 Analyse: Warum ist es so schwierig?**
Zusammenarbeit ist ein Prozess
- 3 Schlussfolgerung: Was bedeutet das für die Teamsteuerung?**
Diagnostik und Handlungsempfehlung
- 4 Zusammenfassung**
am Best-Practice Beispiel
- 5 Take-away**
4 Aspekte für dynamische Teams



Die Veränderungen im Wirtschaftsumfeld mit immer schnelleren Innovationszyklen und der Digitalisierung als Treiber haben Auswirkungen auf die Arbeitsweise.



TRADITIONELLE ARBEITSWELT



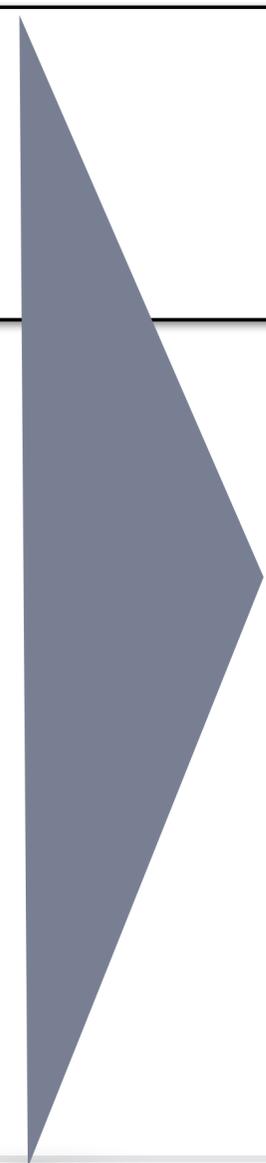
Prozess/Arbeitsabläufe

Gute Vorausplanung und optimierte Arbeitsabläufe machen die Arbeit effizient und geben den Mitarbeitenden Richtung und Orientierung

AGILE ARBEITSWELT

Prozess/Arbeitsabläufe

Begrenzte Prognostizierbarkeit durch volatile Märkte und Kundenbedarfe erfordern hohe Flexibilität in allen Unternehmensbereichen um wettbewerbsfähig zu bleiben.



New - Gedacht

Die Veränderungen im Wirtschaftsumfeld mit immer schnelleren Innovationszyklen und der Digitalisierung als Treiber haben Auswirkungen auf die Arbeitsweise.



TRADITIONELLE ARBEITSWELT

A Prozess/Arbeitsabläufe

Gute Vorausplanung und optimierte Arbeitsabläufe machen die Arbeit effizient und geben den Mitarbeitenden Richtung und Orientierung

B Kommunikation

Persönliche Face-to-Face Kommunikation, allgemein akzeptierte Umgangsregeln und Offline-Austausch ermöglichen gesundes Wachstum von Vertrauensbeziehungen.

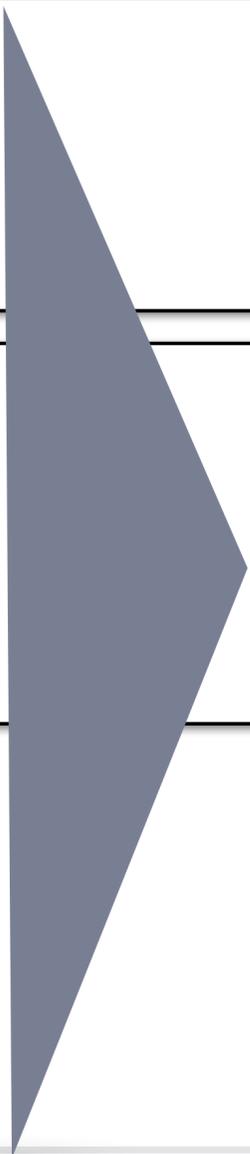
AGILE ARBEITSWELT

Prozess/Arbeitsabläufe

Begrenzte Prognostizierbarkeit durch volatile Märkte und Kundenbedarfe erfordern hohe Flexibilität in allen Unternehmensbereichen um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Kommunikation

Eindimensionale, kurztaktige und unmittelbare Online-Kommunikation verkürzen Interaktionszeiten und erfordern hohe Selbstmanagement- sowie Kommunikationskompetenz damit auch kurzfristig tragfähige Beziehungen aufgebaut werden können.



New - Gedacht

Die Veränderungen im Wirtschaftsumfeld mit immer schnelleren Innovationszyklen und der Digitalisierung als Treiber haben Auswirkungen auf die Arbeitsweise.



TRADITIONELLE ARBEITSWELT

A Prozess/Arbeitsabläufe

Gute Vorausplanung und optimierte Arbeitsabläufe machen die Arbeit effizient und geben den Mitarbeitenden Richtung und Orientierung

B Kommunikation

Persönliche Face-to-Face Kommunikation, allgemein akzeptierte Umgangsregeln und Offline-Austausch ermöglichen gesundes Wachstum von Vertrauensbeziehungen.

C Wissensmanagement

Expertenwissen und interne Informationen obliegen nur wenigen Menschen im Unternehmen und unterstehen hierarchischen Strukturen.

AGILE ARBEITSWELT

Prozess/Arbeitsabläufe

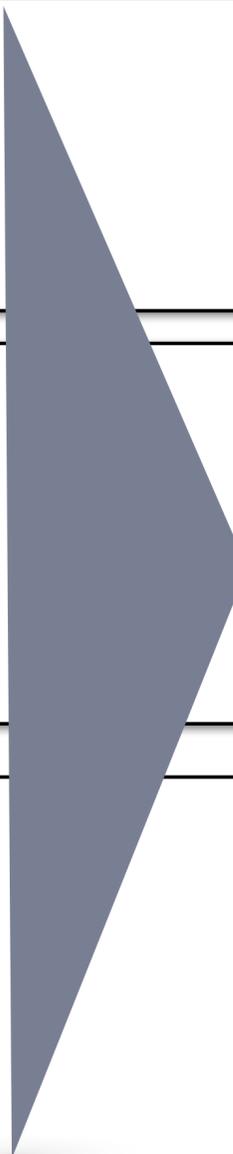
Begrenzte Prognostizierbarkeit durch volatile Märkte und Kundenbedarfe erfordern hohe Flexibilität in allen Unternehmensbereichen um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Kommunikation

Eindimensionale, kurztaktige und unmittelbare Online-Kommunikation verkürzen Interaktionszeiten und erfordern hohe Selbstmanagement- sowie Kommunikationskompetenz damit auch kurzfristig tragfähige Beziehungen aufgebaut werden können.

Wissensmanagement

Sich stetig erneuerndes Wissen und immer komplexere Ausgangssituationen erfordern lebenslanges Lernen und wandlungsbereite Organisationen. Es braucht neue Konzepte der Zusammenarbeit um informelles und zeitgemäßes Wissen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.



Veränderte Rahmenbedingungen von Arbeit fordern heute dynamische Werte in Haltung, Zusammenarbeit und Kultur.



TRADITIONELLE ARBEITSWELT

A Prozess/Arbeitsabläufe

Gute **Vorausplanung** und optimierte Arbeitsabläufe machen die Arbeit effizient und geben den Mitarbeitenden Richtung und Orientierung

B Kommunikation

Persönliche Face-to-Face Kommunikation, allgemein akzeptierte Umgangsregeln und Offline-Austausch ermöglichen **langsames Wachstum** von Vertrauensbeziehungen.

C Wissensmanagement

Expertenwissen und interne Informationen obliegt nur wenigen Menschen im Unternehmen und untersteht **hierarchischen Strukturen**.

AGILE ARBEITSWELT

Prozess/Arbeitsabläufe

Begrenzte Prognostizierbarkeit durch volatile Märkte und Kundenbedarfe erfordern hohe **Flexibilität** in allen Unternehmensbereichen um wettbewerbsfähig zu bleiben.

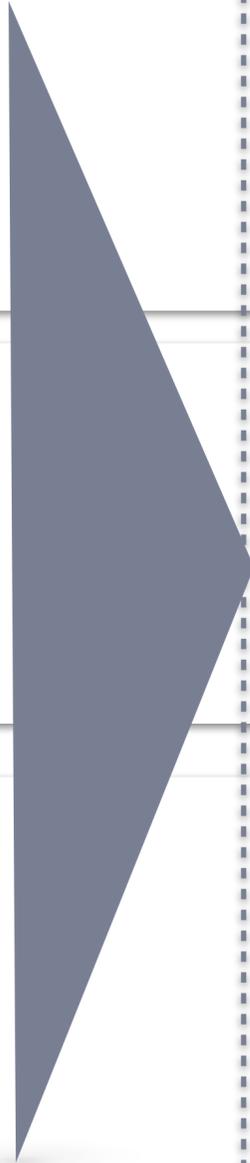
Kommunikation

Eindimensionale, kurztaktige und unmittelbare Online-Kommunikation verkürzen Interaktionszeiten und erfordern hohe Selbstmanagement- sowie **Kommunikationskompetenz** damit auch kurzfristig tragfähige Beziehungen aufgebaut werden können.

Wissensmanagement

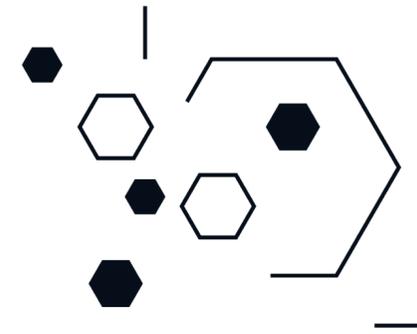
Sich stetig **erneuerndes Wissen** und immer komplexere Ausgangssituationen erfordern lebenslanges Lernen und **wandlungsbereite Organisationen**. Es braucht neue Konzepte der Zusammenarbeit um **informelles** und zeitgemäßes **Wissen** als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

Gegenwärtige Entwicklungsrichtung

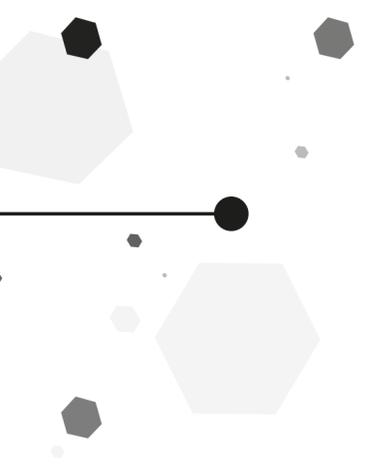


T

Zwei häufige Reaktionsmuster auf veränderte Werteanforderungen.

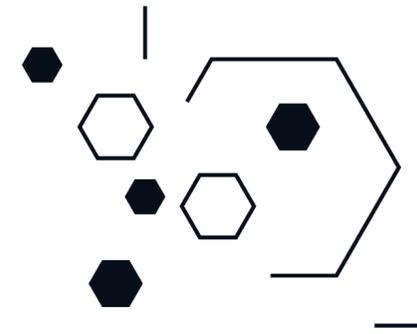


**CHAOTISCHE
UNTERREGULIERUNG**



New - Gedacht

Zwei häufige Reaktionsmuster auf veränderte Werteanforderungen.

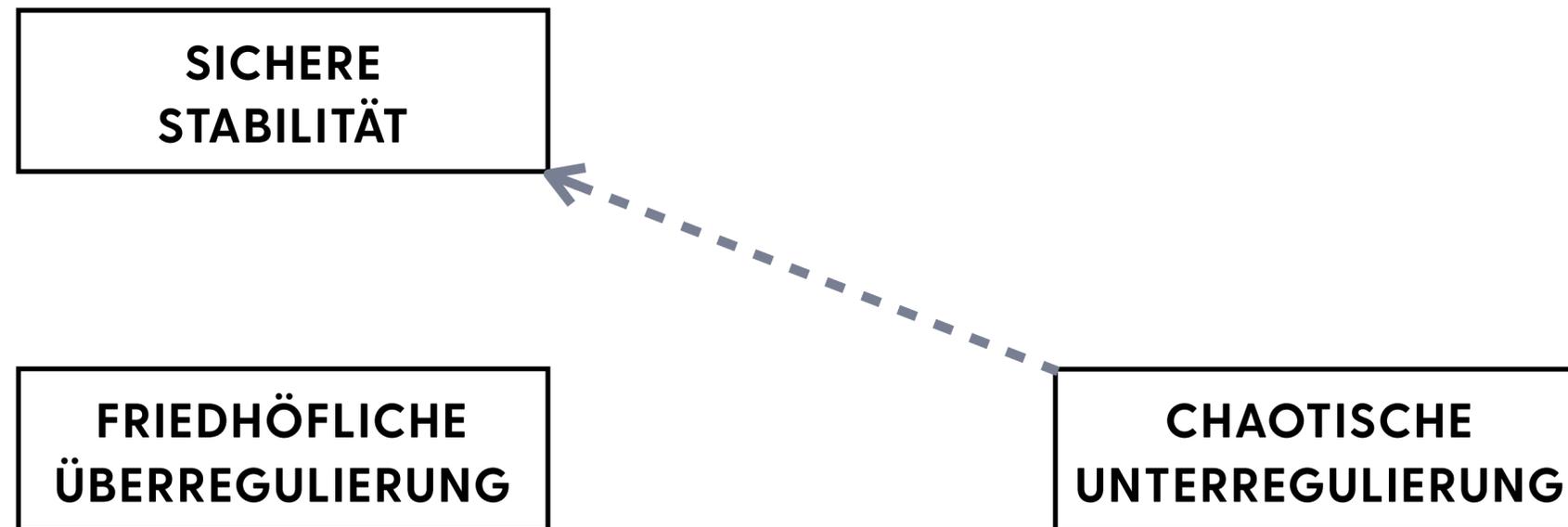
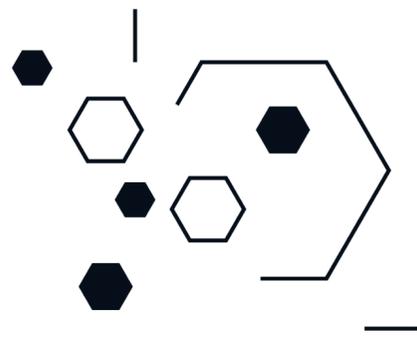


FRIEDHÖFLICHE
ÜBERREGULIERUNG

CHAOTISCHE
UNTERREGULIERUNG

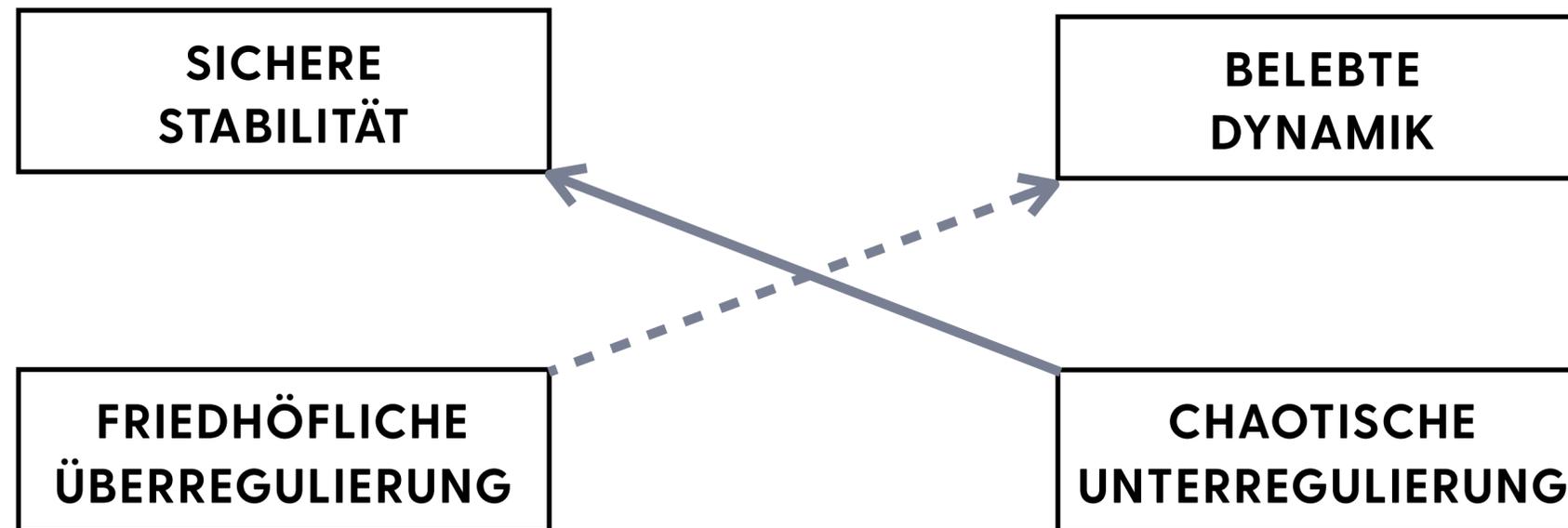
New - Gedacht

Damit dynamische Werte ihre Kraft entfalten können, braucht es auch Struktur und Konzepte, diese sinnvoll zu nutzen.



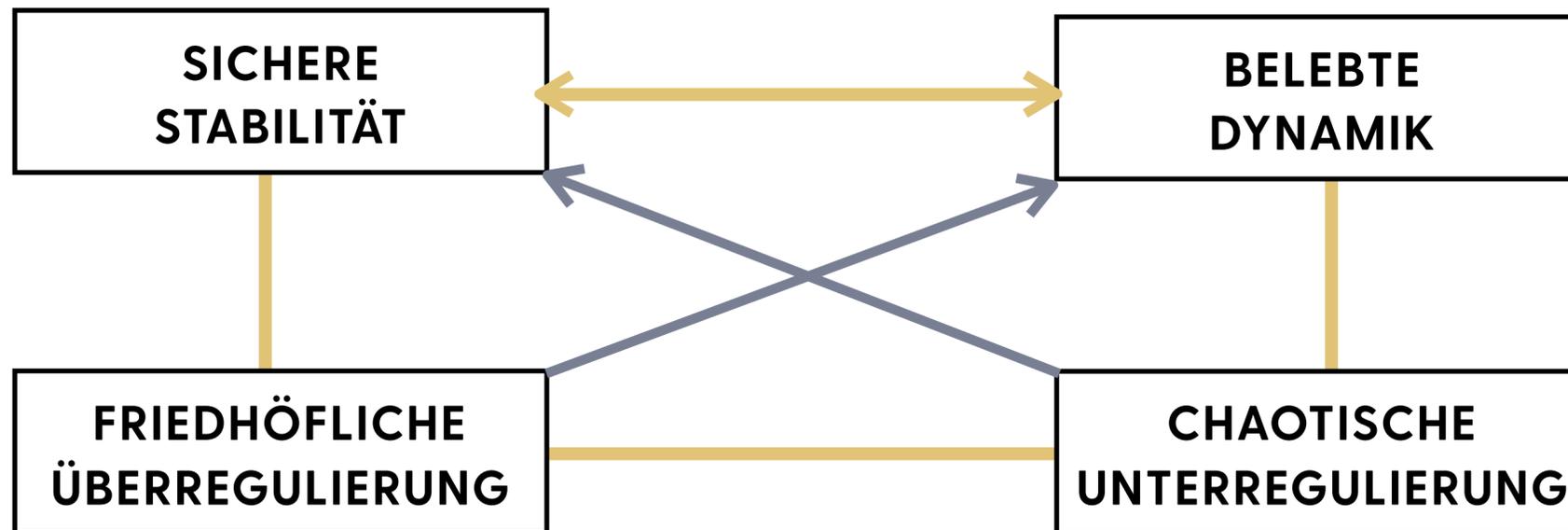
New - Gedacht

**Damit stabilisierende Werte ihre Kraft entfalten können,
braucht es auch belebende Dynamik.**



Neu - Gedacht

Die Balance aus Dynamik und Stabilität macht ein Team leistungsstark.



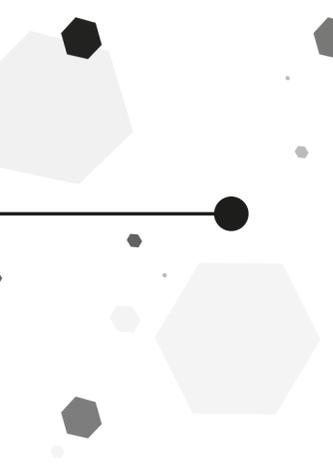
Balance macht ein Team leistungsstark.



Dynamik/Stabilität stehen nicht im Widerspruch, sondern erweitern den Handlungsrahmen.

New - Gedacht

Um in der “Balance“ zu bleiben, sind Teams stetig gefordert auf das volatile Umfeld zu reagieren und sich neu zu justieren.



New - Gedacht

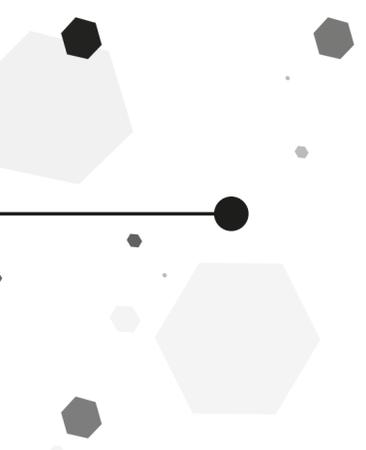
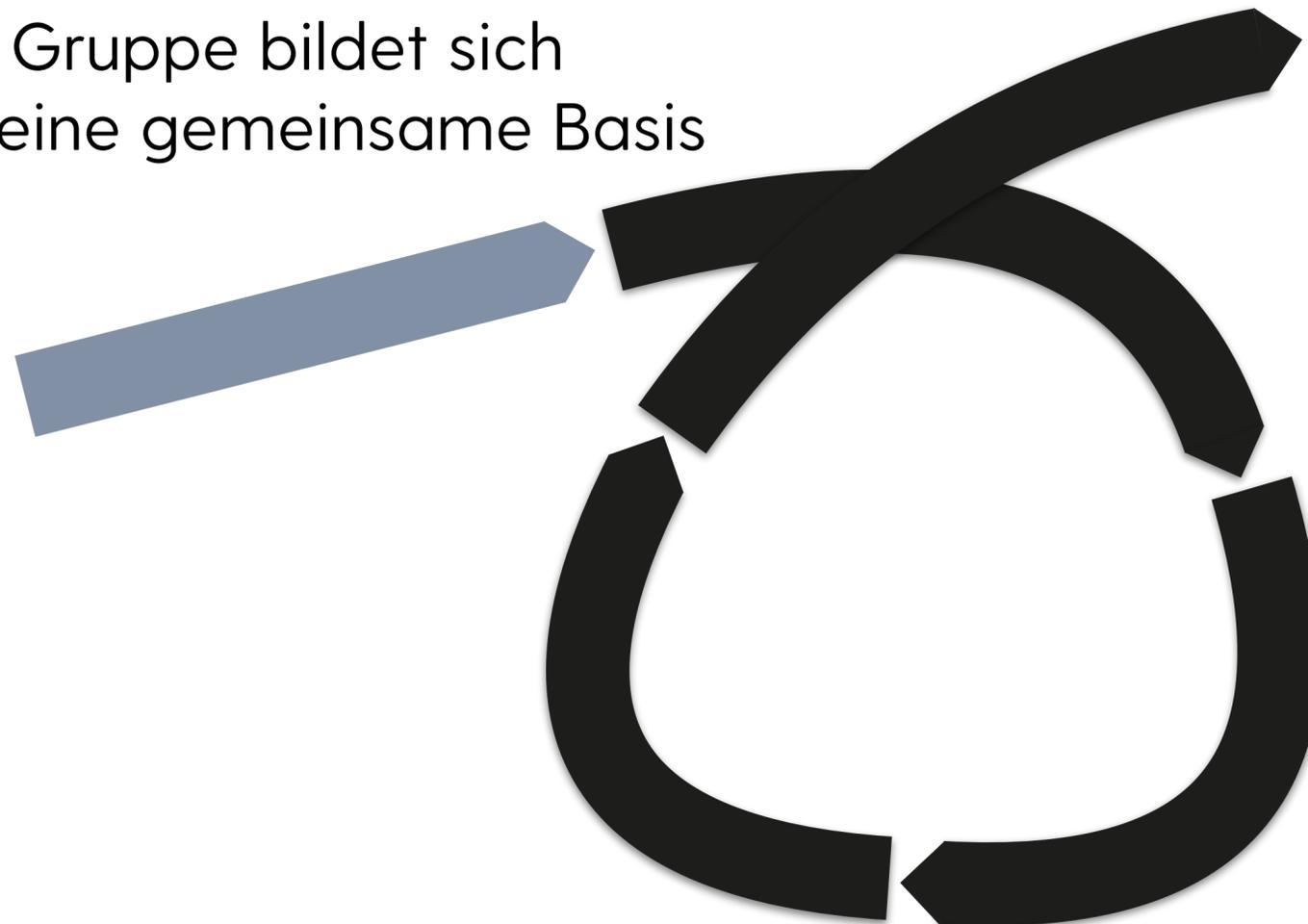
Gelingende Zusammenarbeit unter dem Brennglas

Phase 1: Forming



1 FORMING

Die Gruppe bildet sich für eine gemeinsame Basis



New - Gedacht

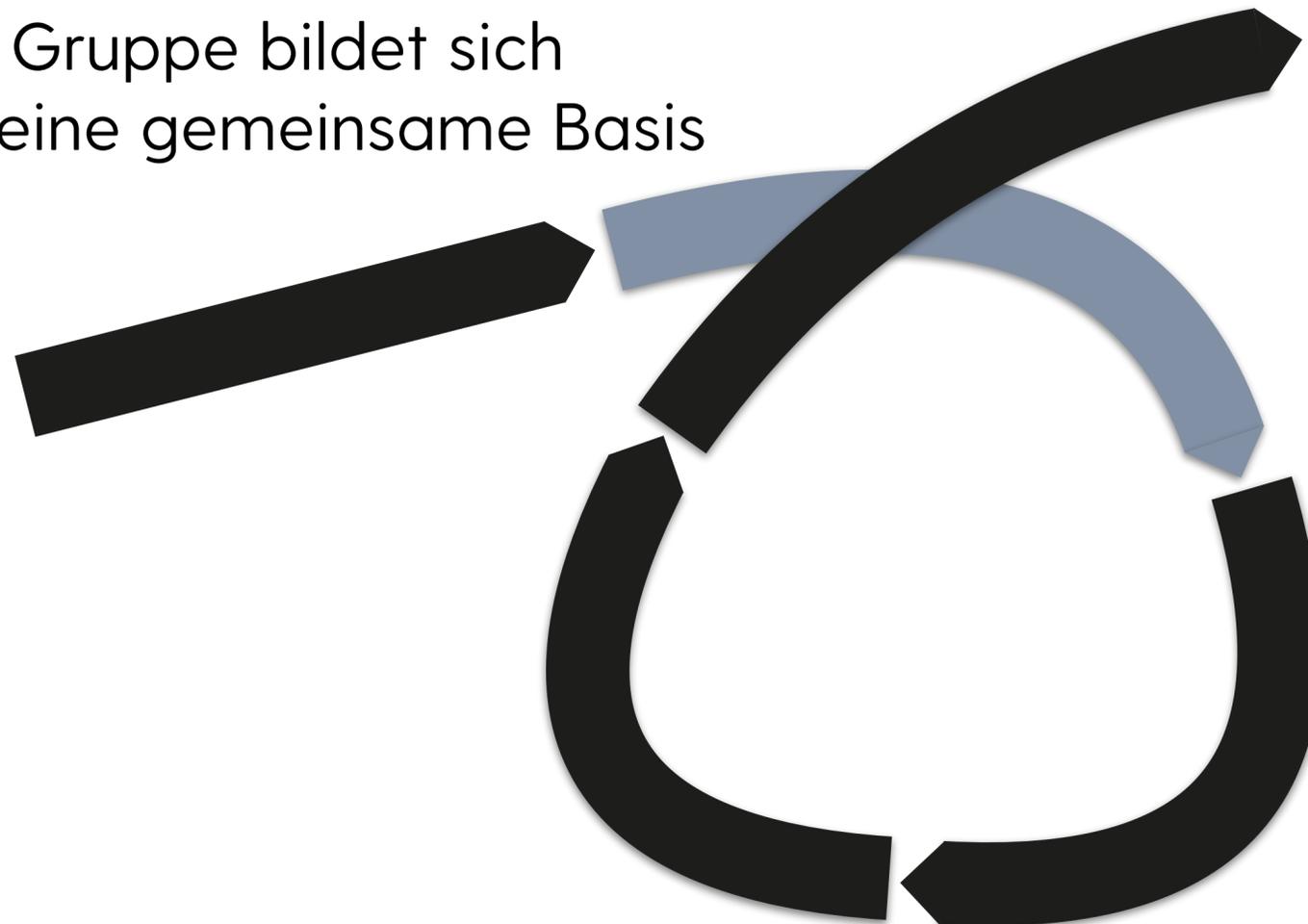
Gelingende Zusammenarbeit unter dem Brennglas

Phase 2: Storming



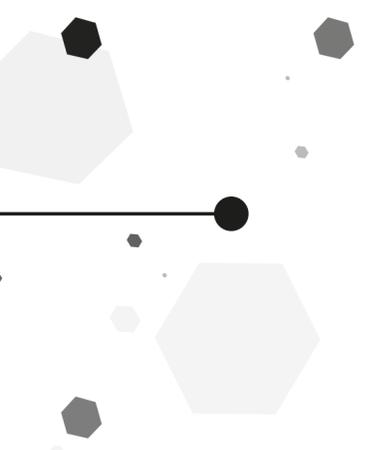
1 FORMING

Die Gruppe bildet sich für eine gemeinsame Basis



2 STORMING

Die Gruppe gerät aneinander und lässt Ziele konkurrieren



New - Gedacht

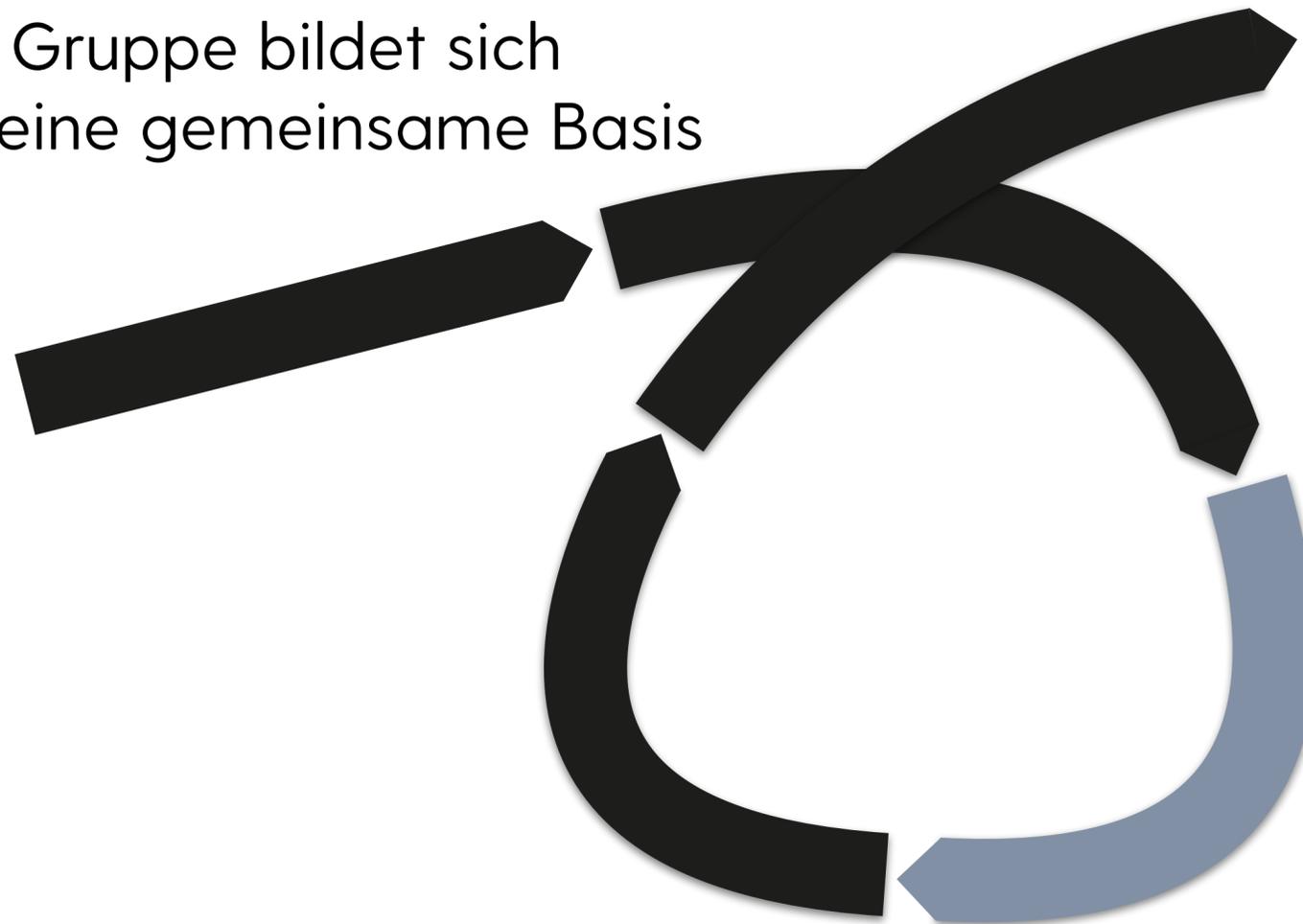
Gelingende Zusammenarbeit unter dem Brennglas

Phase 3: Norming



1 FORMING

Die Gruppe bildet sich für eine gemeinsame Basis



2 STORMING

Die Gruppe gerät aneinander und lässt Ziele konkurrieren

3 NORMING

Die Gruppe trifft Verabredungen

New - Gedacht

Gelingende Zusammenarbeit unter dem Brennglas

Phase 4: Performing



1 FORMING

Die Gruppe bildet sich für eine gemeinsame Basis

2 STORMING

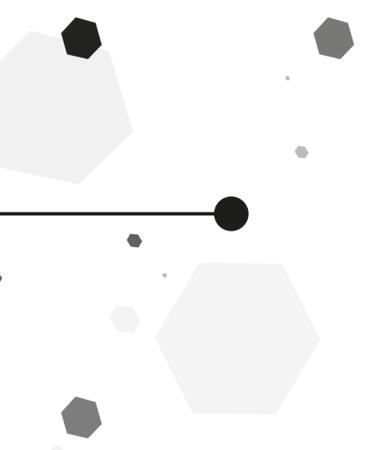
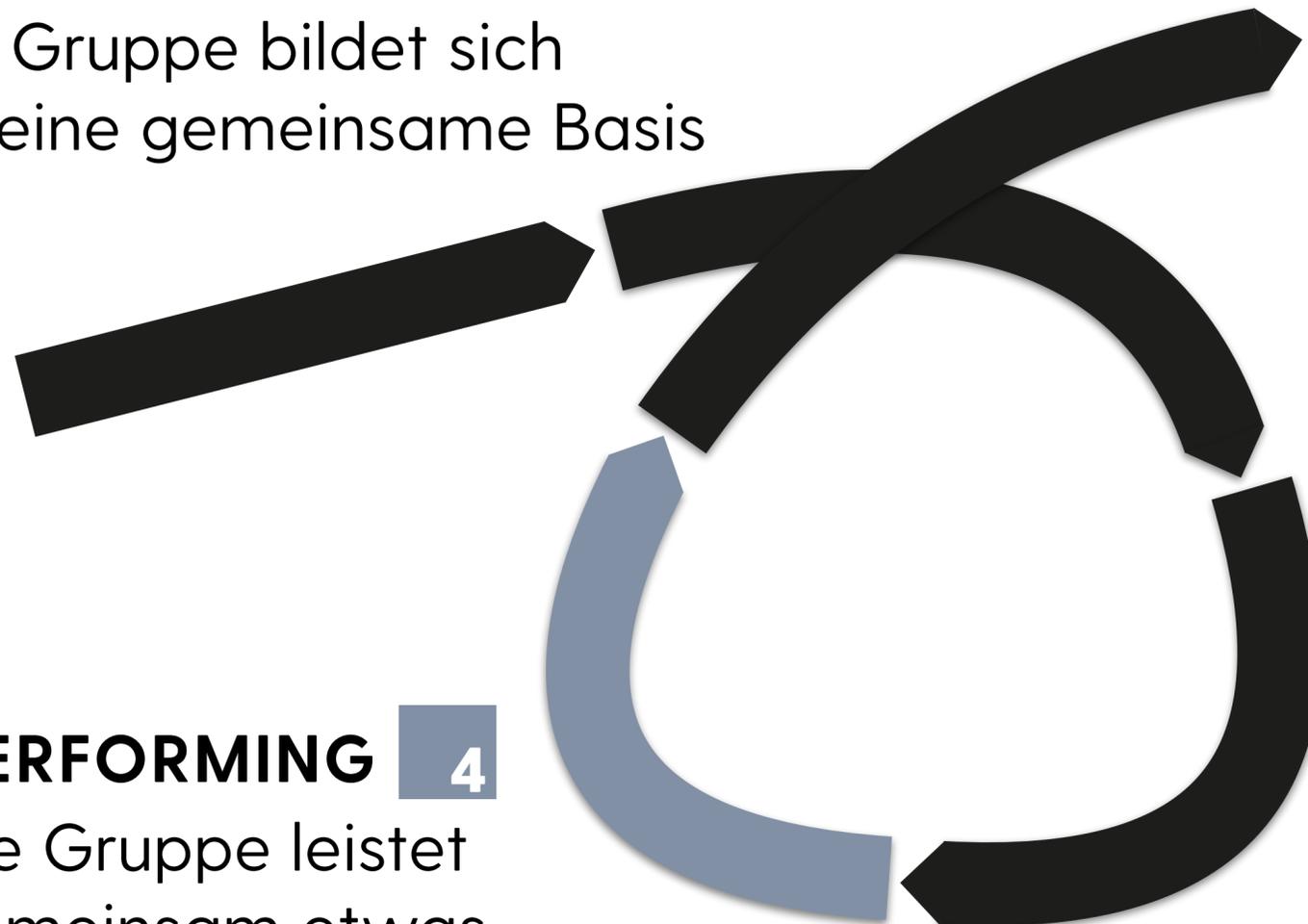
Die Gruppe gerät aneinander und lässt Ziele konkurrieren

3 NORMING

Die Gruppe trifft Verabredungen

PERFORMING 4

Die Gruppe leistet gemeinsam etwas



Neu - Gedacht

Gelingende Zusammenarbeit unter dem Brennglas

Phase 5: Reforming



1 FORMING

Die Gruppe bildet sich für eine gemeinsame Basis

5 REFORMING

Die Gruppe sortiert sich neu

2 STORMING

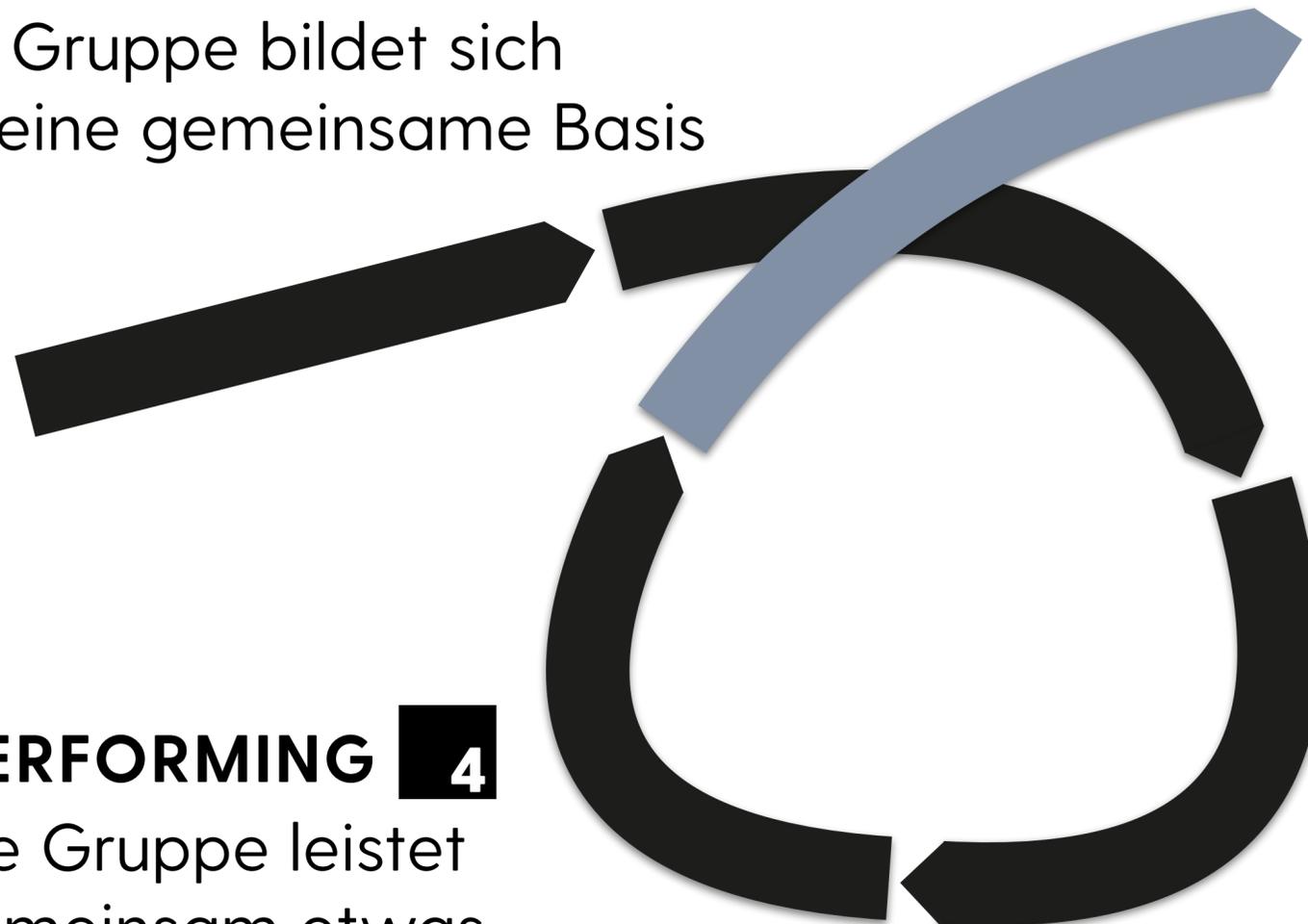
Die Gruppe gerät aneinander und lässt Ziele konkurrieren

3 NORMING

Die Gruppe trifft Verabredungen

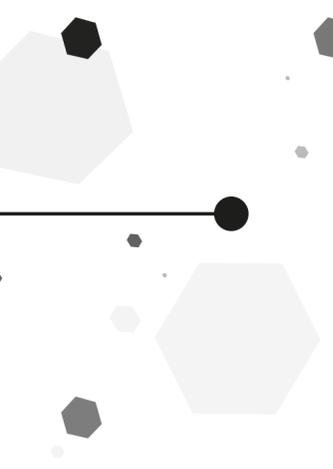
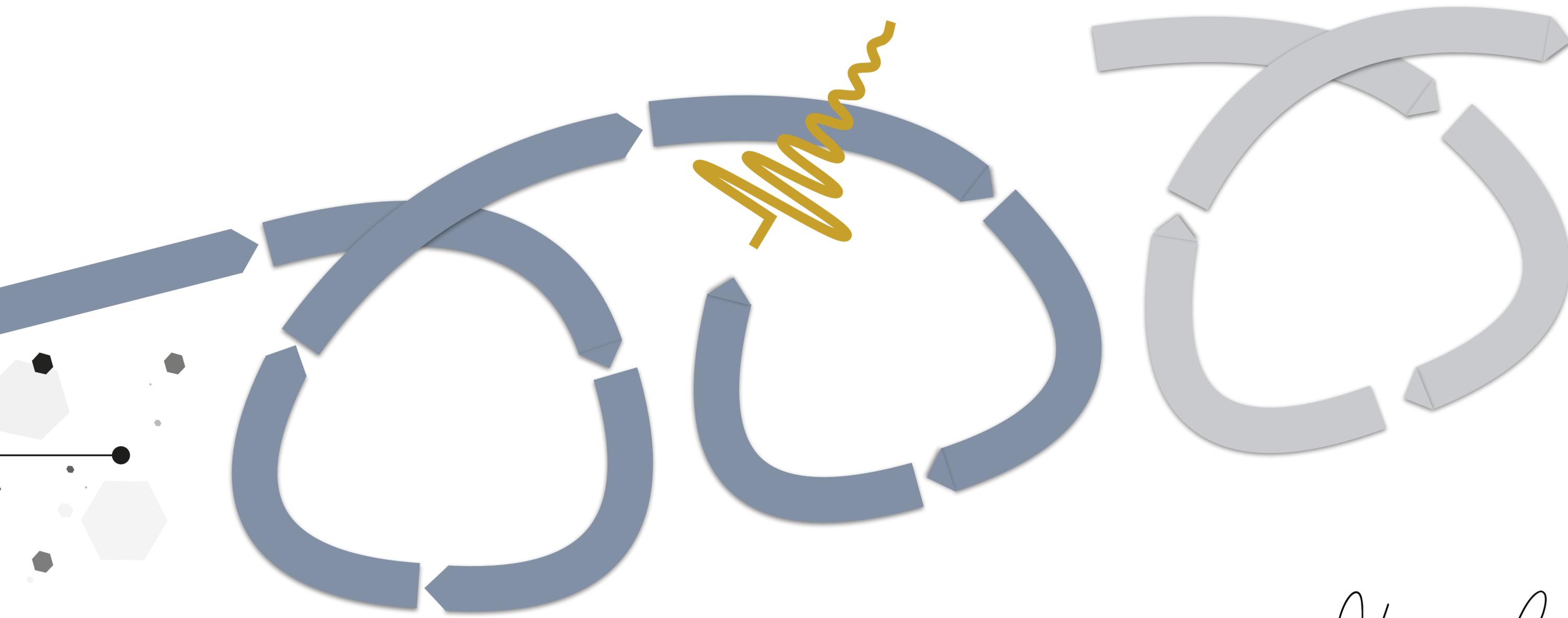
PERFORMING 4

Die Gruppe leistet gemeinsam etwas



New - Gedacht

**Fehlende Anpassung lässt sich häufig auf
Prozessstörungen zurückführen, weil Phasen verklumpen
bzw. übersprungen werden.**



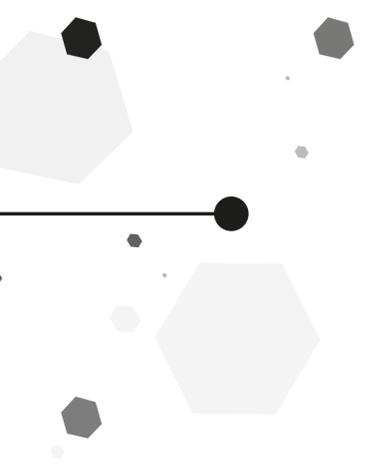
New - Gedacht

Fünf typische Haltungen, die zu Vermeidung oder Verklumpung von Prozessphasen führen.



DIE MACHER: Da wir alle sachkompetent sind und das zu lösende Problem wohl klar sein dürfte (oder gibt es etwa Spätzünder?), brauchen wir kein langes Forming: „Ran an die Arbeit.“

1



New - Gedacht

Fünf typische Haltungen, die zu Vermeidung oder Verklumpung von Prozessphasen führen.

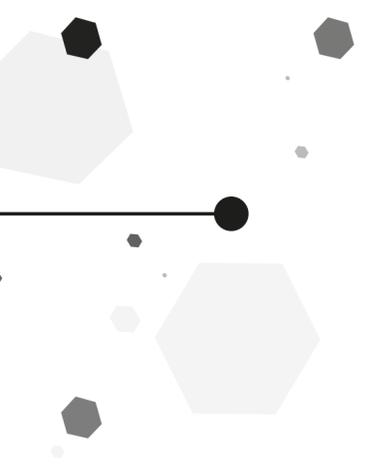


1

DIE MACHER: Da wir alle sachkompetent sind und das zu lösende Problem wohl klar sein dürfte (oder gibt es etwa Spätzünder?), brauchen wir kein langes Forming: „Ran an die Arbeit.“

2

DIE FLEIBIGEN: Da wir alle an sachlicher Optimierung interessiert sind und persönliche Profilierung hier keine Rolle spielt (oder gibt es hier ein paar Profilneurotiker?)– braucht es bei uns kein Storming.



New - Gedacht

Fünf typische Haltungen, die zu Vermeidung oder Verklumpung von Prozessphasen führen.



1

DIE MACHER: Da wir alle sachkompetent sind und das zu lösende Problem wohl klar sein dürfte (oder gibt es etwa Spätzünder?), brauchen wir kein langes Forming: „Ran an die Arbeit.“

2

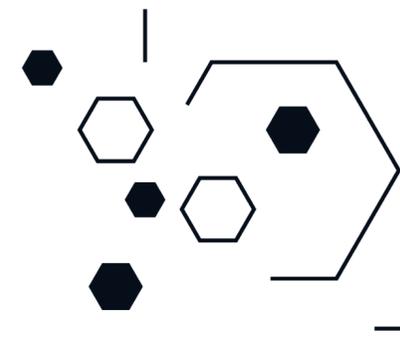
DIE FLEIBIGEN: Da wir alle an sachlicher Optimierung interessiert sind und persönliche Profilierung hier keine Rolle spielt (oder gibt es hier ein paar Profilneurotiker?) – braucht es bei uns kein Storming.

3

DIE SUPERSTARS: Wir sind dynamisch, kommunikativ und guten Willens (oder gibt es hier ein paar Zwangsneurotiker?) – wozu brauchen wir ein Norming?

New - Gedacht

Fünf typische Haltungen, die zu Vermeidung oder Verklumpung von Prozessphasen führen.



1

DIE MACHER: Da wir alle sachkompetent sind und das zu lösende Problem wohl klar sein dürfte (oder gibt es etwa Spätzünder?), brauchen wir kein langes Forming: „Ran an die Arbeit.“

2

DIE FLEIBIGEN: Da wir alle an sachlicher Optimierung interessiert sind und persönliche Profilierung hier keine Rolle spielt (oder gibt es hier ein paar Profilneurotiker?) – braucht es bei uns kein Storming.

3

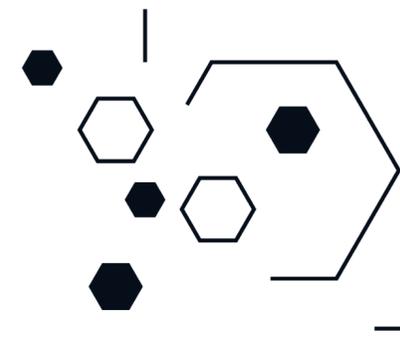
DIE SUPERSTARS: Wir sind dynamisch, kommunikativ und guten Willens (oder gibt es hier ein paar Zwangsneurotiker?) – wozu brauchen wir ein Norming?

4

DER GESPRÄCHSKREIS: Wir sind problembewusst und selbstkritisch. Wir diskutieren lieber zu lange, als zu kurz (oder gibt es ein paar blinde Aktionisten?) – auch wenn wir dabei gelegentlich gar nicht ins Arbeiten kommen.

Neu - Gedacht

Fünf typische Haltungen, die zu Vermeidung oder Verklumpung von Prozessphasen führen.



1

DIE MACHER: Da wir alle sachkompetent sind und das zu lösende Problem wohl klar sein dürfte (oder gibt es etwa Spätzünder?), brauchen wir kein langes Forming: „Ran an die Arbeit.“

2

DIE FLEIBIGEN: Da wir alle an sachlicher Optimierung interessiert sind und persönliche Profilierung hier keine Rolle spielt (oder gibt es hier ein paar Profilneurotiker?) – braucht es bei uns kein Storming.

3

DIE SUPERSTARS: Wir sind dynamisch, kommunikativ und guten Willens (oder gibt es hier ein paar Zwangsneurotiker?) – wozu brauchen wir ein Norming?

4

DER GESPRÄCHSKREIS: Wir sind problembewusst und selbstkritisch. Wir diskutieren lieber zu lange, als zu kurz (oder gibt es ein paar blinde Aktionisten?) – auch wenn wir dabei gelegentlich gar nicht ins Arbeiten kommen.

5

DIE TREUEN: Unsere produktive Grundausrichtung (die doch hoffentlich von allen geteilt wird!), verbietet es, sich mit rückwärts gerichtetem Blick allzu lange im Re-Forming aufzuhalten!

Neu - Gedacht

Wie bleiben Teams in Balance?

- 1. Welche Gruppe kommt Ihnen aus Ihrem Arbeitsumfeld bekannt vor?**
Schließen Sie sich dieser Gruppe an.
- 2. Was können diese Teams richtig gut und worüber stolpern sie?**
Sammeln Sie typische Stärken und Fallstricke solcher Teams. (5 Min.)
- 3. Was bedeutet das für die Teamsteuerung?**
Diskussion und Handlungsempfehlung



Best-Practice Teamentwicklung: Ausgangssituation



- Privat geführte Konzept-Kinderkrippe an vier Standorten in exklusiver Lage mit insgesamt 40 Mitarbeitenden
- Leitungskreis 2 Inhaberinnen, 5 Einrichtungsleitungen (alle mit erster Führungsposition)
- Überlastung der Inhaberinnen, weil Aufgaben an Einrichtungsleitungen zwar abgegeben werden, dort jedoch versanden.
- Hohe Fluktuation von Mitarbeitenden trotz hoher Investments in Personal- und Teamentwicklung.
- Entscheidungen und Konfliktsituationen bleiben von den Leitungskräften unbehandelt bzw. werden bis zu den Inhaberinnen eskaliert.
- Kund*innen beklagen zunehmend die fehlende Dienstleistungsorientierung.



Störungen der Zusammenarbeit im Leitungskreis haben Auswirkungen auf Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Kund*innen.

Neu - Gedacht

Best-Practice Diagnose: Verklumpung im Norming aufgrund der Vermeidung von Storming.



Diagnose:

- Einrichtungsleitungen **vermeiden** die **Auseinandersetzung** mit Inhaberinnen und stimmen aus der Vermeidung heraus, allzu schnell Entscheidungen zu, die sie persönlich nicht tragen. Die Folge sind **versandende Absprachen**.
- Im Kontext der angespannten Personalsituation **meiden** Inhaberinnen jedoch **Konsequenzen** und entkräften damit ihre eigenen Entscheidungen.
- Widersprüchliche Stimmungen: **Unsichtbare hohe Unzufriedenheit** bei allen Beteiligten.
- Das Leitungsteam steht vor der Frage, wie Absprachen getroffen werden können, die eingehalten werden.

Neu - Gedacht

Best-Practice Diagnose: Verklumpung im Norming aufgrund der Vermeidung von Storming.

Lösung: Im Reforming wird Verbindlichkeit durch Transparenz geschaffen.

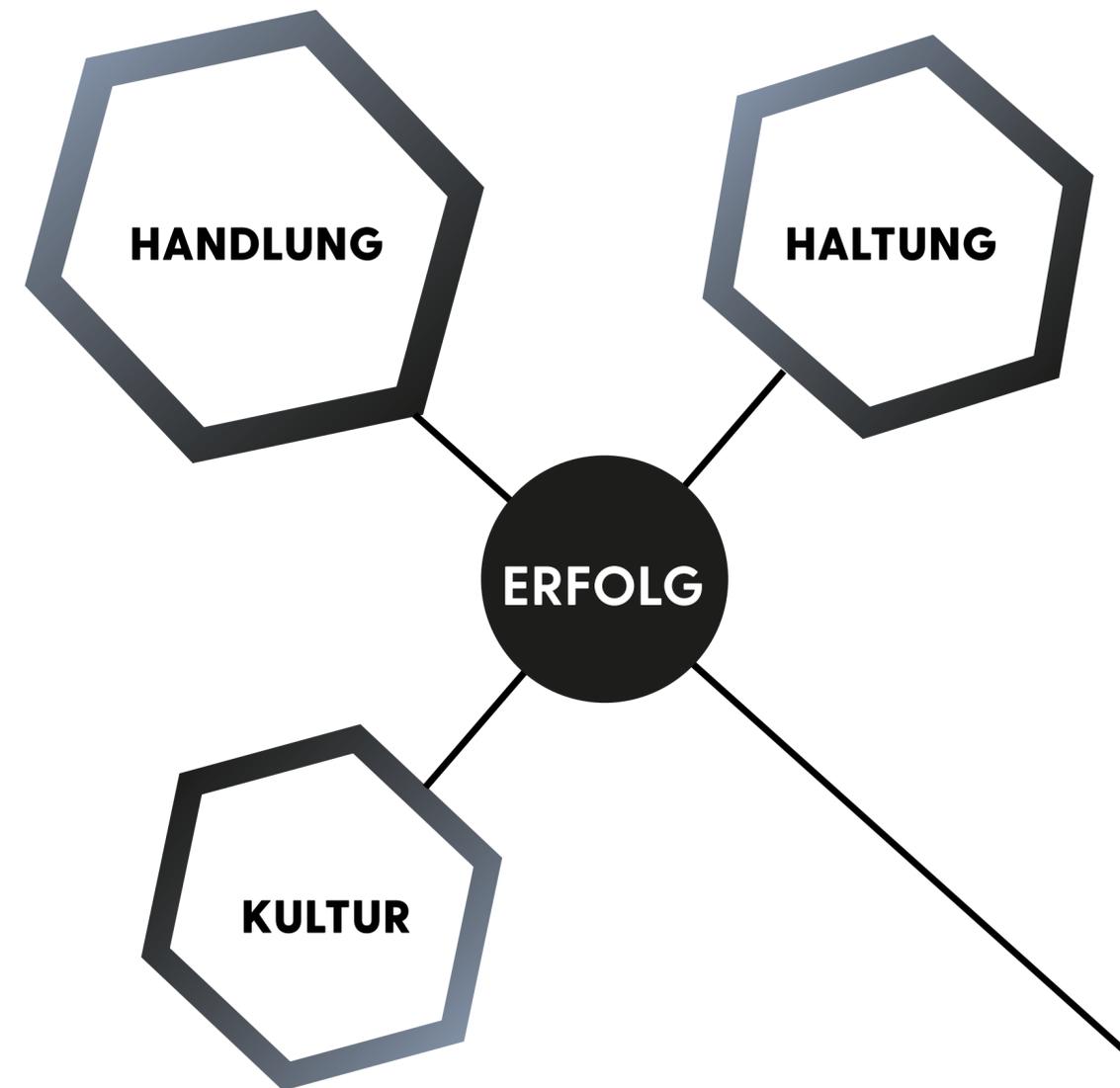


- **Synchronisation unterschiedlicher Ziele:** Unter Beachtung strategischer Ziele werden Bedarfe, Ziele und Standpunkte aller Beteiligten in einem moderierten Prozess transparent gemacht und zur Diskussion gestellt.
- Identifizierung des Auslöser für versandende Absprachen.
- Definition von Zuständigkeiten und Einigung gemeinsamer Ziele.
- Installierung eines Controllinginstruments zur konsequenten Einhaltung von Absprachen und Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung.

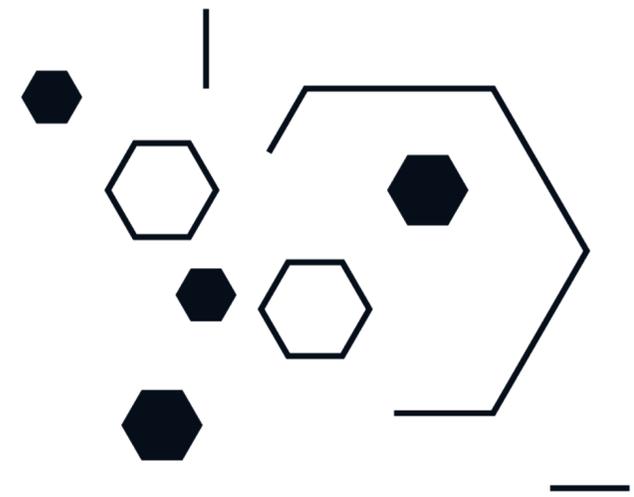
New - Gedacht

Take-away:
**4 Grundsätze für erfolgreiche
Teamarbeit in volatilen Zeiten**

- 1** Schaffen Sie Prozesstransparenz und passen Sie Steuerung an den jeweiligen Bedarf an.
- 2** Klären Sie Beziehung vor Sache.
- 3** Sorgen Sie für eine partizipative Gesprächskultur.
- 4** Organisieren Sie Entscheidungen und leben Sie Konsequenzen.



BIS BALD.



Nicola Broucek-Albrecht
Am Stadtpark 107
90409 Nürnberg

0176/20939326
hello@neu-gedacht.com
www.neu-gedacht.com

Neu - Gedacht