

Nur das Team gewinnt – Betriebliches Gesundheitsmanagement und soziales Füreinander

Dass eine gute Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten ein zentraler Faktor für eine gesunde Unternehmenskultur ist, liegt auf der Hand. Die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz beeinflusst nicht nur Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung, sondern wirkt sich auch auf die mentale und körperliche Gesundheit aus.

Die AOK Bayern – Die Gesundheitskasse hat am 28.03.2019 ihre 9. BGM Netzwerk-Tagung für öffentliche Verwaltungen veranstaltet. Rund 90 interessierte Teilnehmer folgten der Einladung nach Erlangen-Tennenlohe und wurden mit spannenden Vorträgen und verschiedenen Foren zum Thema „Team und soziales Füreinander“ belohnt.

Zur Einstimmung ins Thema zeichnete Werner Winter, **Fachbereichsleiter Arbeitswelt der AOK Bayern**, mit Beispielen aus Unternehmen die heutige Arbeitswelt wieder: bereits Berufseinsteiger suchen heute Teilzeit-Jobs, weil sie sich beruflich wie auch privat verwirklichen wollen, Veränderungen gehören zum Alltag und ein gutes Betriebsklima sowie ein guter Umgang zwischen Beschäftigten und



Werner Winter, Fachbereichsleiter Arbeitswelt der AOK Bayern

Vorgesetzten sind ausschlaggebend, um sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden bzw. diesem treu zu bleiben. Der Unternehmenserfolg ist eben nicht nur abhängig von neuen Technologien und schlanken Prozessen, sondern vom guten Zusammenspiel der Mitarbeiter. Unternehmen können sich nur weiter verbessern, wenn alle an einem Strang ziehen. Dazu ist das Team notwendig. Ein gutes Mit- und Füreinander wird so zum Erfolgsrezept.

Die Maxime „Elf Freunde sollt Ihr sein“, führt nicht zu nachhaltigem Erfolg. So eröffnete der als DFB-Teampsychologe bekannte **Hauptreferent Dr. Hans-Dieter Hermann** seinen informativen und zeitgleich unterhaltsamen Vortrag.



Dr. Hans-Dieter Hermann, Sportpsychologe

Ein Team ist mehr als die Summe einzelner Mitarbeiter. Viele gute Mitarbeiter sind noch kein Garant für ein funktionierendes Team – wie uns auch die Fußball-WM 2018 lehrte. Dennoch liegt die Basis für gemeinsamen Erfolg in der Motivation eines jeden Einzelnen. Dabei ist es wichtig, dass jedes Team-Mitglied das gemeinsame Ziel zur eigenen

Aufgabe macht („ownership“). Voraussetzung ist das Verständnis für die Sinnhaftigkeit der Aufgabe. Weiterhin kommt es auf das Zusammenwirken der Einzelnen an, auf die Bereitschaft miteinander an einem Ziel zu arbeiten und im Zweifel selbst zurückzustecken und sich für andere (das Team) einzusetzen. Im Sport wie im Unternehmen ist gegenseitiges Vertrauen der Schlüssel zum Erfolg. In der Schaffung eines motivierenden Sozialklimas liegt laut Dr. Hermann die Hauptaufgabe für Führungskräfte. Vorausgesetzt, die Führungskraft ist Teil des Systems „Team“, kann sie eine Unterstützungskultur schaffen, in der jedes Team-Mitglied darauf vertrauen kann, in schwierigen Situationen Hilfe und Unterstützung zu bekommen. Er unterstrich dies mit einem Zitat von Fußballtrainer Ralf Rangnick: „Wirklich kritisieren werde ich nur den Spieler, der den Fehler eines Mitspielers nicht ausgleicht, obwohl es in seinen Möglichkeiten gelegen ist.“

Wichtig dabei ist, dass die Mitglieder eines Teams nicht ausschließlich praktische und fachliche Unterstützung erhalten. Positiv wirksam ist besonders die emotionale Unterstützung, durch die Interesse an der Situation des Menschen gezeigt wird und sich der Angesprochene wahrgenommen fühlt.

Ein Team ist dann erfolgreich, wenn eine soziale Unterstützungskultur mit gegenseitigem Vertrauen gelebt wird, jedes einzelne Team-Mitglied ausreichend Selbstvertrauen besitzt, fair miteinander umgegangen wird und wirksame Möglichkeiten der Regeneration geschaffen werden.

In drei unterschiedlichen Foren konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Wissen zum Thema Team vertiefen.

Forum 1: Teamdiagnostik mit Heidi Pongratz-Aschauer



Heidi Pongratz-Aschauer,
Organisationsberaterin

Das erste Forum „Teamdiagnostik“ startete direkt mit einer praktischen Übung. Bei der „soziometrischen Aufstellung“ stellten sich die Teilnehmer nach verschiedenen Merkmalen (z.B. Alter, Unternehmenszugehörigkeit, Berufserfahrung etc.) auf. Diese einfach anzuwendende Methode liefert schnell und eindrücklich Erkenntnisse über zum Beispiel die Altersstruktur eines Teams.

Die Team-Diagnose zielt darauf ab, den Ist-Zustand eines Teams festzustellen, Bedarfe zu ermitteln und Stärken wie Schwächen zu analysieren. Dabei werden Informationen über das Team an sich, die Team-Mitglieder und ihre Beziehungen zum organisationalen Kontext gesammelt und führen zu einem Abgleich des Ist-Soll-Zustandes. Damit ist die Teamdiagnose immer Teil eines dynamischen Teamentwicklungsprozesses. Die Teamdiagnose fördert den Dialog und soll eine, strukturierte und nachhaltige Feedback-Kultur fördern. Dabei werden alle Beteiligten für gruppeninterne Prozesse sensibilisiert.

Instrumente zur Teamdiagnose sind zum Beispiel Interviews, individuell oder in Gruppen, Prozess-Analysen in Form von Fragebogen oder die Abfrage subjektiver Wahrnehmungen der Team-Mitglieder als Struktur-Analyse.

Eine kreative Diagnosetechnik wurde direkt ausprobiert: das Malen eines Team-Bildes. Aufgabe dabei war, das eigene Team mit seinen Stimmungen und Beziehungen in Symbolen darzustellen und jemand anderes beschreibt und interpretiert, was er in dem Bild sieht. Die Visualisierung der Zusammenarbeit führte zu angeregtem Austausch und einigen „Aha-Effekten“, sodass einige der Bilder sehr sorgfältig eingepackt und mitgenommen wurden.



Forum 2: Teamentwicklung mit Michael Stiegler

Teamentwicklung ist die systematische Bearbeitung des Konfliktpotentials und Förderung des Ressourcenpotentials eines Teams. Verschiedene Teammodelle, Methoden und daraus abgeleitete Maßnahmen können helfen, die Zusammenarbeit in einem Team zu verbessern.



Michael Stiegler, Team-Coach

Zu Beginn des Impulsvortrags wurden die Charakteristika von Gruppen und von Teams gegenübergestellt. So gibt es in Gruppen meist einen Wissensträger und es wird unter hierarchischem Druck fremdgesteuert nebeneinander her gearbeitet. Diese Organisationsform bedeutet mehr Aufwand für die Führungskräfte. In Teams dagegen

sind alle Beteiligten miteinander vernetzt. Alle sind gut informiert und selbstständiges

Arbeiten ist möglich. Dies vereinfacht auch die Führungsarbeit.

Aufgabe von Teamentwicklung ist, über gemeinsame Ziele eine Team-Identität zu entwickeln. Prioritäten werden geordnet und Rollen verhandelt und geklärt. Dabei werden Erwartungen geäußert und Spielregeln für die Teamarbeit vereinbart. Ein funktionierendes Team teilt sich die Verantwortung zur Erreichung der gemeinsamen Ziele, hat ein gemeinsames und gegenseitiges Commitment, verfügt über grundlegendes Vertrauen und eine gesunde Konflikt-Kultur.

Anhand einer kleinen Teamübung wurde zum Abschluss des Forums sichtbar gemacht, wie ein Team interagiert, welche Rollen es gibt und wie die Zusammenarbeit gestärkt werden kann.

Forum 3: Gesunde Konfliktkultur mit Julia Krieg



Julia Krieg, Psychologin

Gleich zu Beginn verdeutlichte Julia Krieg im Vortrag, dass Konflikte zum Leben dazugehören. Konflikte sind zwar meist negativ behaftet, bieten aber die Chance, einen Moment inne zu halten und zu reflektieren, was einem im Leben wichtig ist. Somit sind Konflikte Anlass bzw. Moment für Veränderungen im Leben und leisten damit einen Beitrag zur Weiterentwicklung. Sogenannte funktionale Konflikte laufen auf der Sachebene ab und es lassen sich i.d.R. gute Lösungsmöglichkeiten im Sinne einer Verbesserung für alle Beteiligten finden. Anders verhält es sich dagegen bei

dysfunktionalen Konflikten, die auf der Beziehungsebene stattfinden und letztlich beiden Parteien schaden. Daher sollte es Ziel im Team bzw. Unternehmen sein, dass Konflikte möglichst frühzeitig angesprochen und geklärt werden. Konflikt-Themen sollten nach Möglichkeit sachlich gehalten werden, damit sie nicht auf der Beziehungsebene ausgetragen werden. Die Führungskraft nimmt bei Konflikten eine wichtige Rolle ein und kann durch strukturelle Maßnahmen (z.B. klare Rollenverteilung und Mitarbeiterbeteiligung) Konflikten von Anfang an den Nährboden nehmen. Gleichzeitig ist es von Bedeutung, die Teammitglieder konfliktfähig zu machen. D.h. jeder Einzelne wird ermuntert, konstruktiv Feedback zu geben, aber umgekehrt auch anzunehmen.

Am Ende der Tagung leitete Schlagwerker Reinold Bauer die große Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, mit Klatschen, Finger-Schnippen und Brustkorb-Klopfen das Lied „We will rock you“ von Queen zu performen. Mit gezielten Hinweisen zeigte der Referent immer wieder Analogien zur Arbeitswelt auf. Den gleichen Rhythmus zu finden und aufeinander zu hören – also „Teamwork“ - klappte in kurzer Zeit sehr gut und brachte allen viel Spaß und Freude zum Abschluss der Veranstaltung.



Abschluss: Body-Perussion mit Reinold Bauer