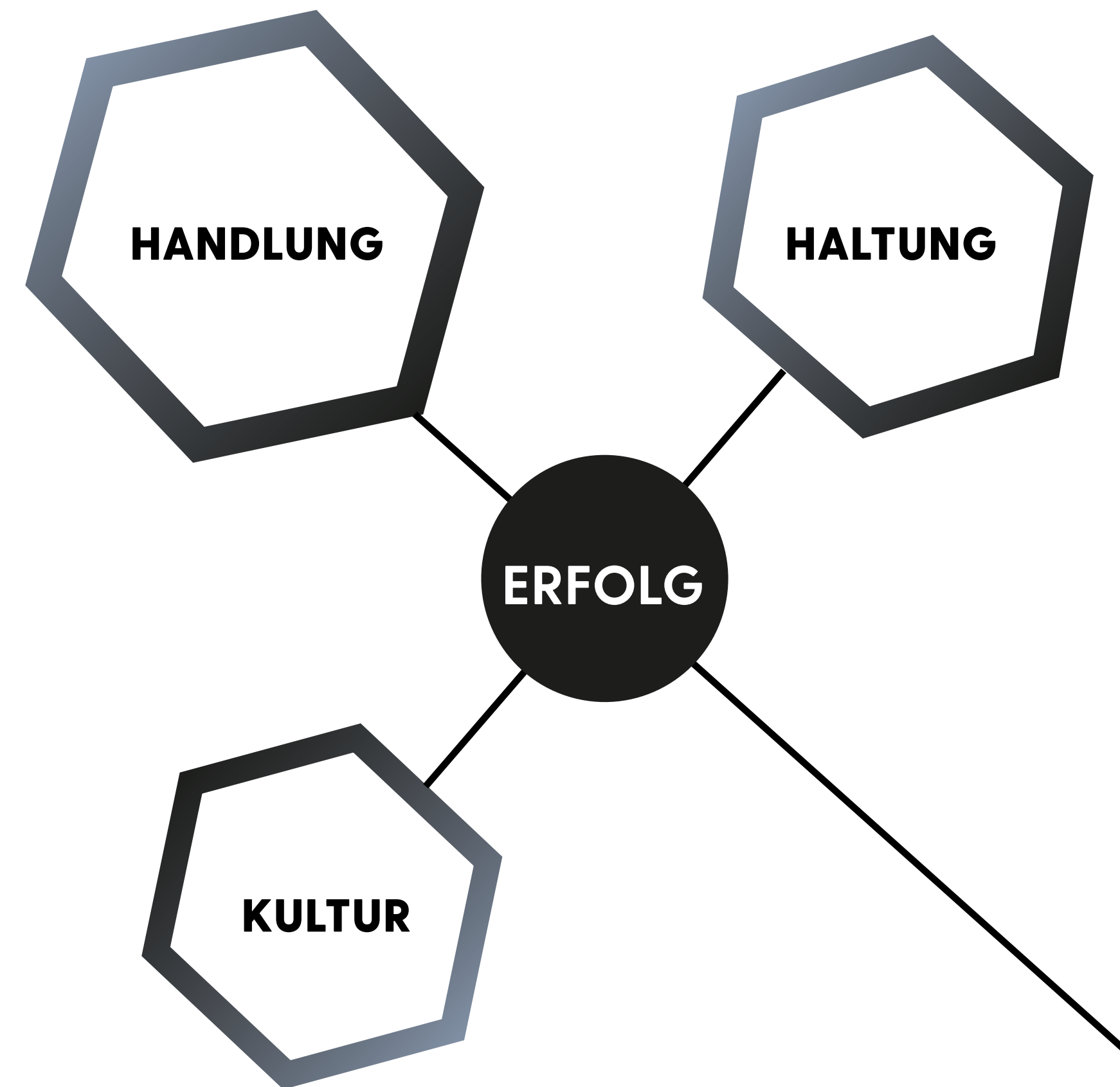




---

**Herausforderungen erkennen,  
Chancen ergreifen:  
Die Zukunft der Teamarbeit**



---

*New - Gedacht*

**Hallo!**

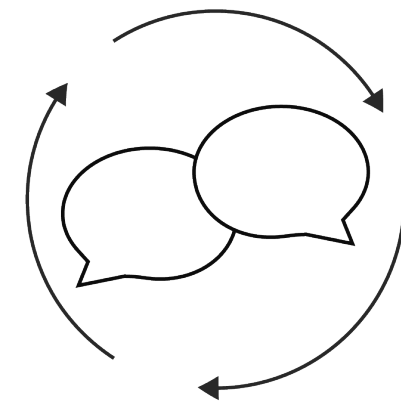


*„Sich innerlich zu entwirren, von etwas zu lösen, eine hilfreiche Lösung zu entdecken und zu spüren, wie das Leben leichter wird – das ist für mich Freiheit und Sinn meiner Arbeit.“*

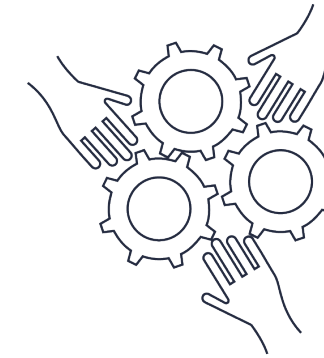
*-Nicola Broucek-Albrecht*



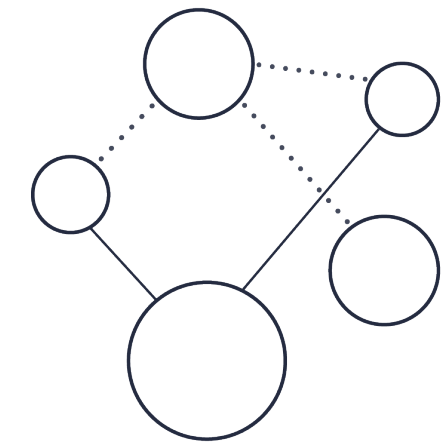
**Querdenkerin**



**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



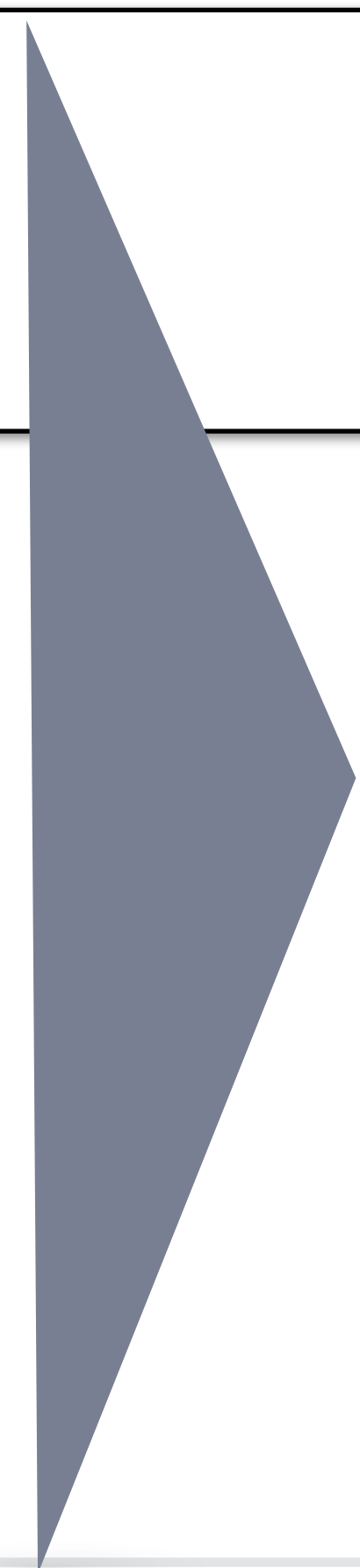
### Prozess/Arbeitsabläufe

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

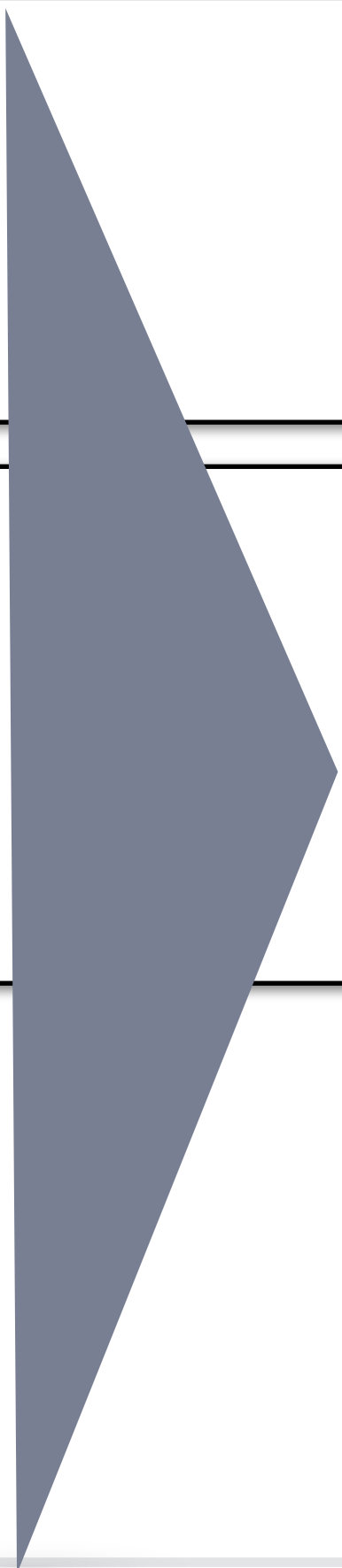
## AGILE ARBEITSWELT

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

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

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

**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

## AGILE ARBEITSWELT

<p><b>A</b> <b>Prozess/Arbeitsabläufe</b></p> <p>Gute Vorausplanung und optimierte Arbeitsabläufe machen die Arbeit effizient und geben den Mitarbeitenden Richtung und Orientierung</p>	<p><b>Prozess/Arbeitsabläufe</b></p> <p>Begrenzte Prognostizierbarkeit durch volatile Märkte und Kundenbedarfe erfordern hohe Flexibilität in allen Unternehmensbereichen um wettbewerbsfähig zu bleiben.</p>
<p><b>B</b> <b>Kommunikation</b></p> <p>Persönliche Face-to-Face Kommunikation, allgemein akzeptierte Umgangsregeln und Offline-Austausch ermöglichen gesundes Wachstum von Vertrauensbeziehungen.</p>	<p><b>Kommunikation</b></p> <p>Eindimensionale, kurztaktige und unmittelbare Online-Kommunikation verkürzen Interaktionszeiten und erfordern hohe Selbstmanagement- sowie Kommunikationskompetenz damit auch kurzfristig tragfähige Beziehungen aufgebaut werden können.</p>
<p><b>C</b> <b>Wissensmanagement</b></p> <p>Expertenwissen und interne Informationen obliegen nur wenigen Menschen im Unternehmen und unterstehen hierarchischen Strukturen.</p>	<p><b>Wissensmanagement</b></p> <p>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.</p>



# 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.

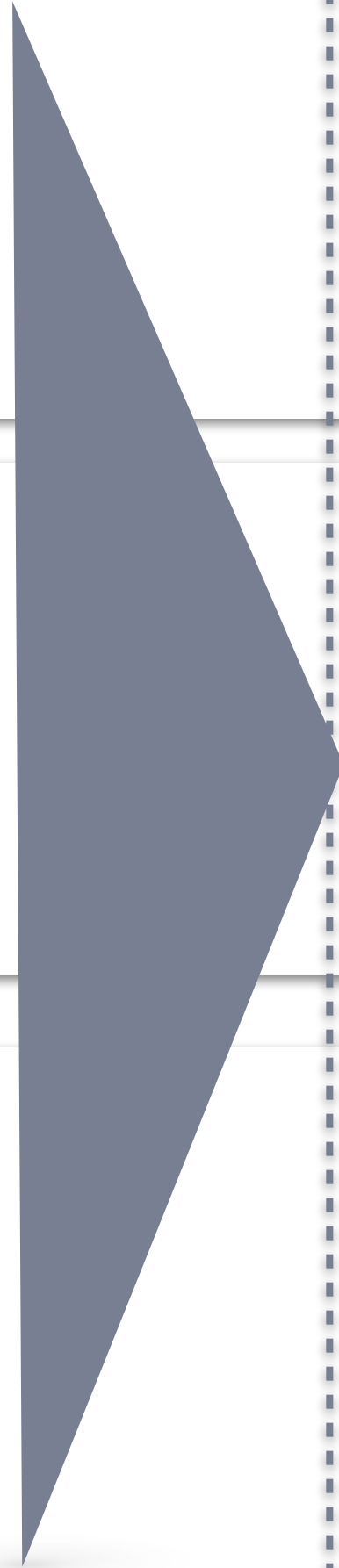
### Kommunikation

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



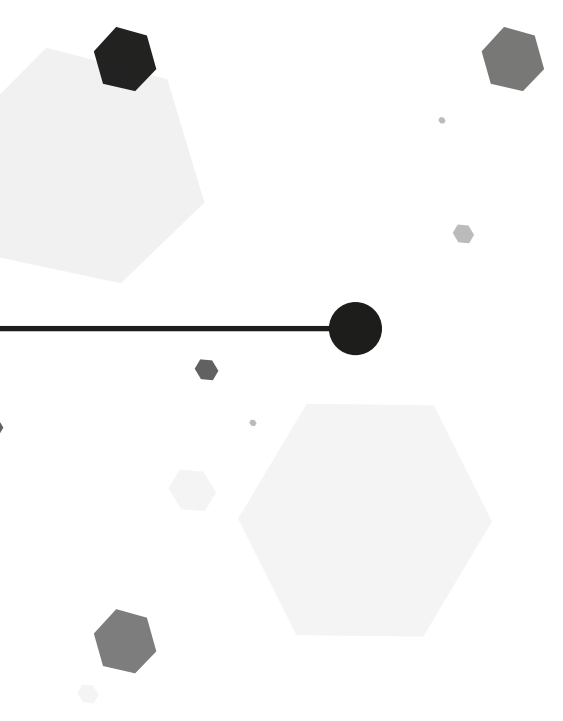
T



# Zwei häufige Reaktionsmuster auf veränderte Werteanforderungen.



**CHAOTISCHE  
UNTERREGULIERUNG**



*New - Gedacht*



# Zwei häufige Reaktionsmuster auf veränderte Werteanforderungen.



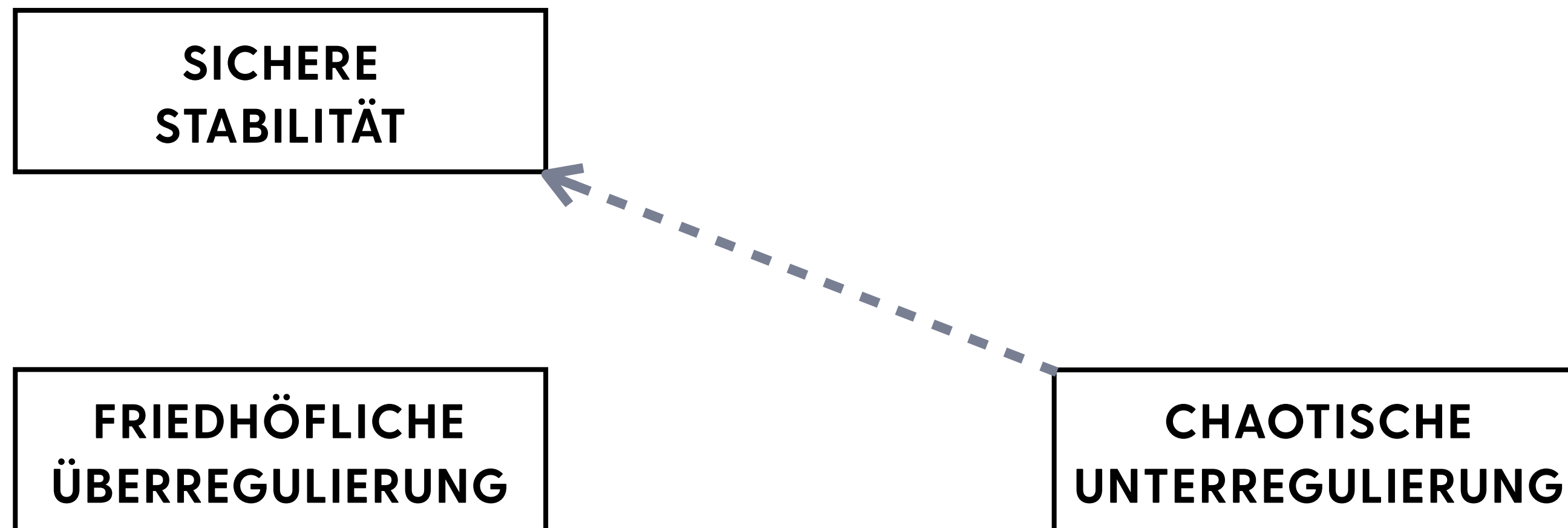
FRIEDHÖFLICHE  
ÜBERREGULIERUNG

CHAOTISCHE  
UNTERREGULIERUNG

*New - Gedacht*

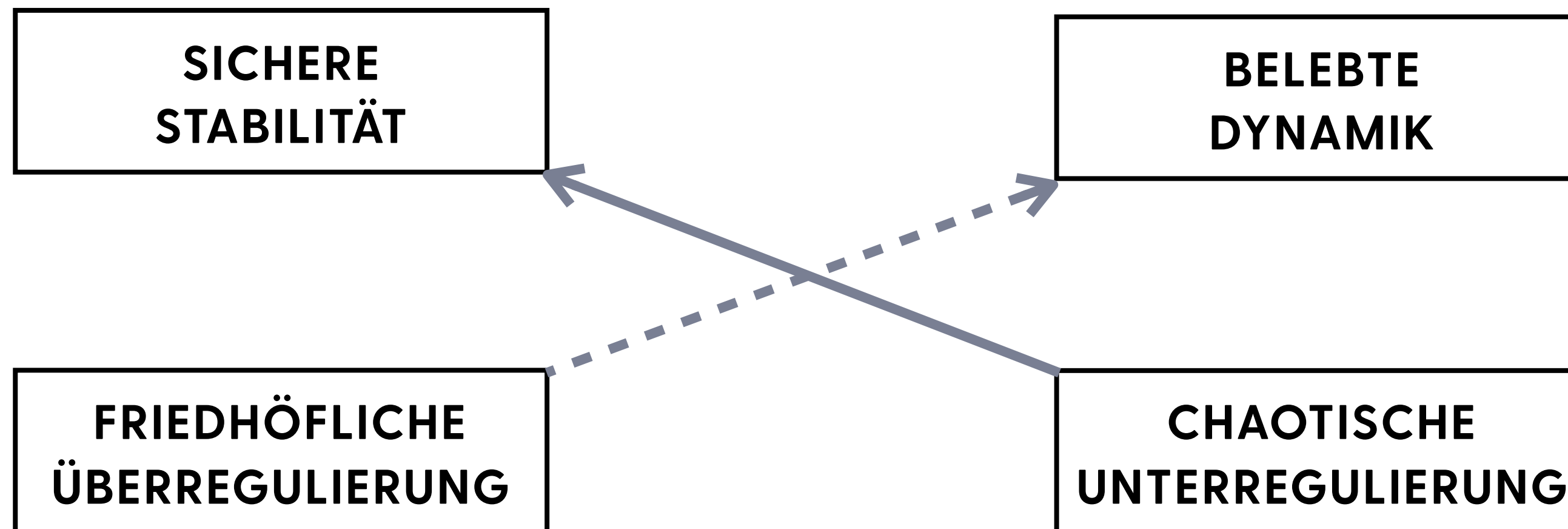


**Damit dynamische Werte ihre Kraft entfalten können, braucht es auch Struktur und Konzepte, diese sinnvoll zu nutzen.**



*New - Gedacht*

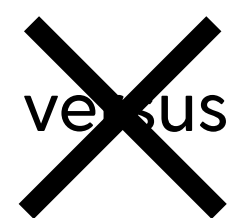
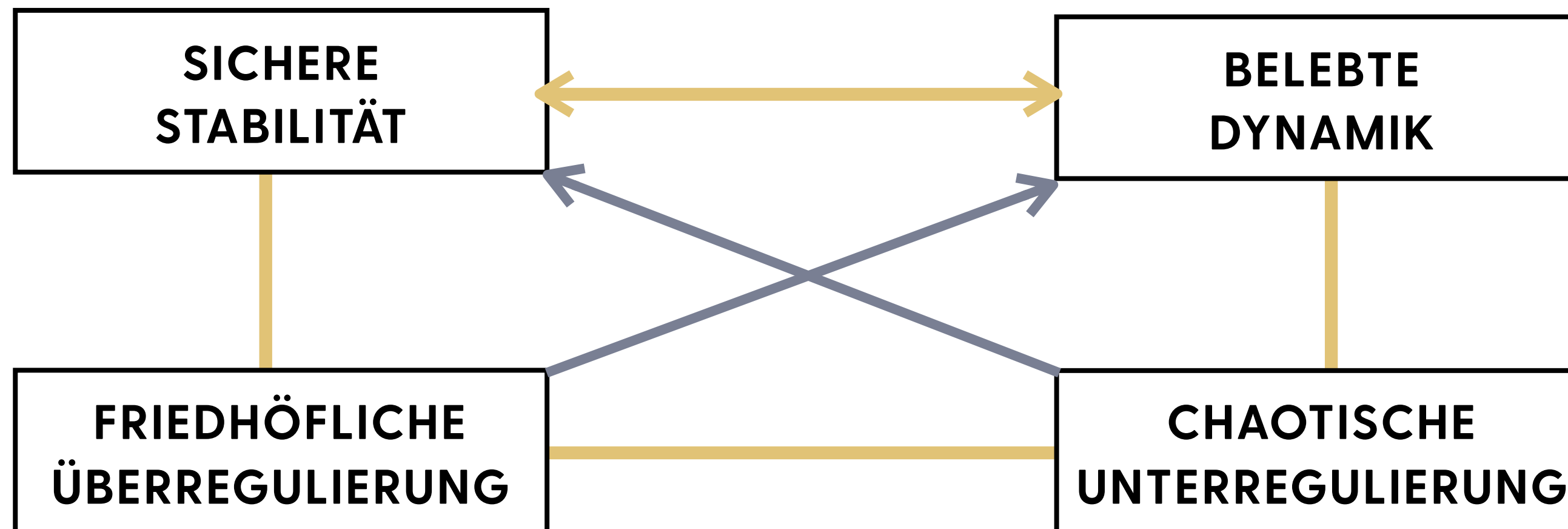
**Damit stabilisierende Werte ihre Kraft entfalten können,  
braucht es auch belebende Dynamik.**



*Neu - Gedacht*



# Die Balance aus Dynamik und Stabilität macht ein Team leistungsstark.



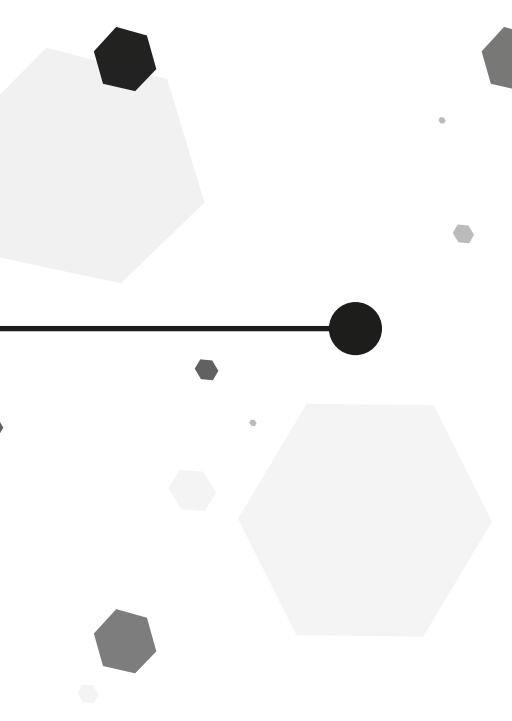
Balance macht ein Team leistungsstark.



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.**



*Neu - Gedacht*



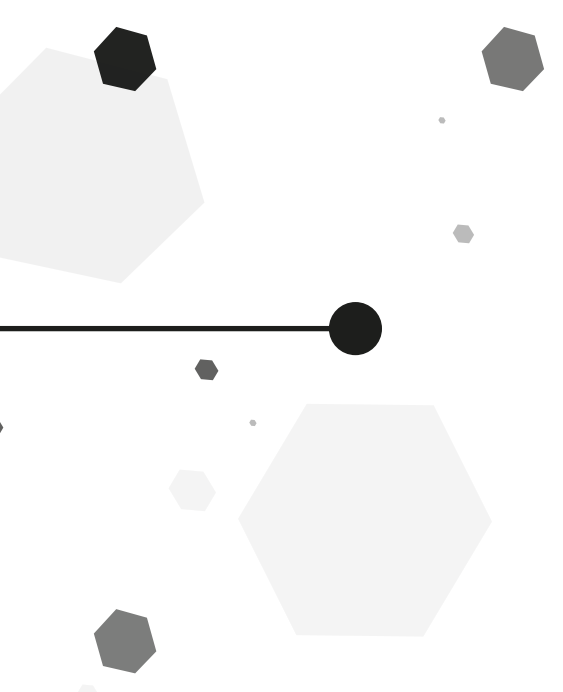
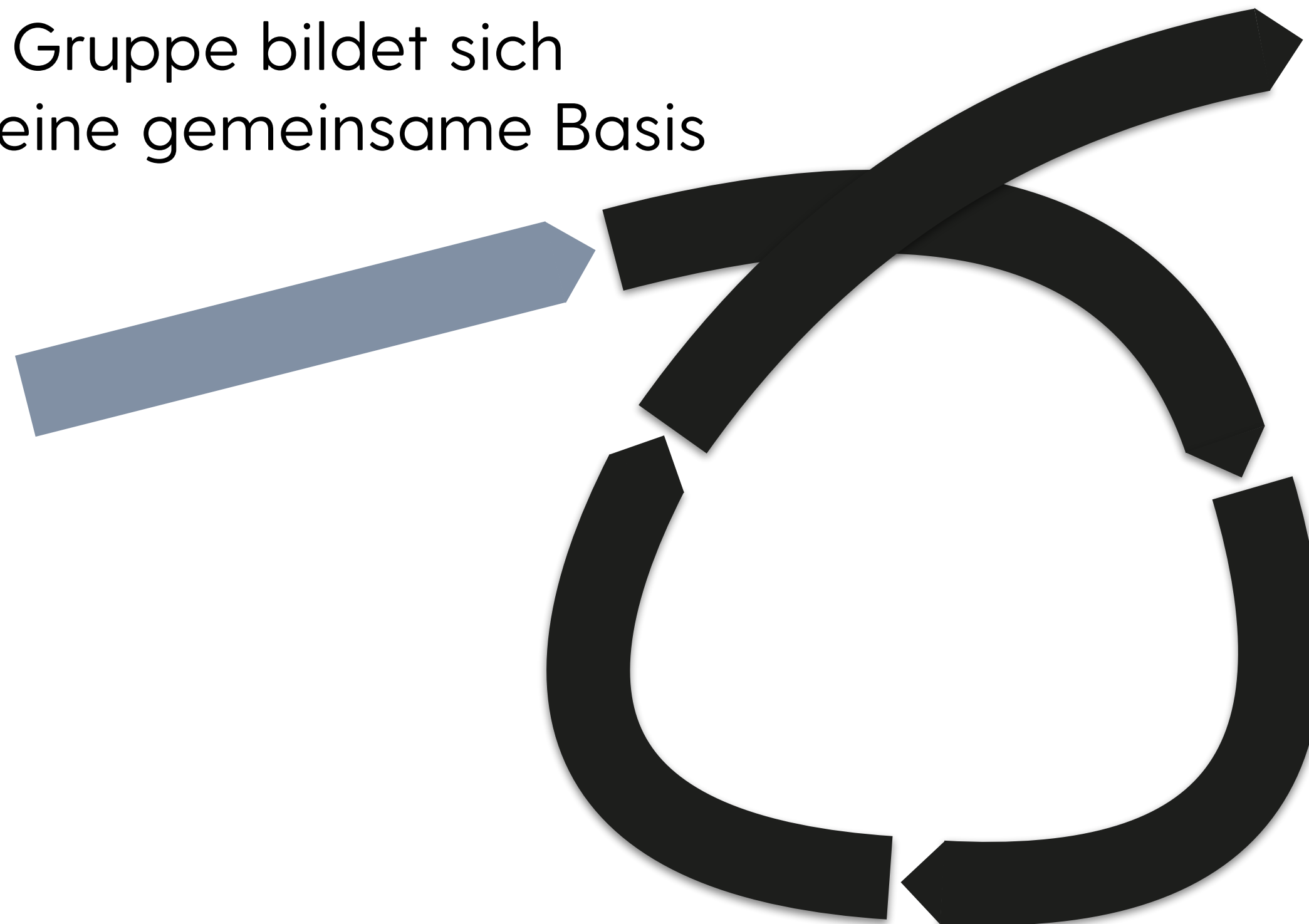
# Gelingende Zusammenarbeit unter dem Brennglas

## Phase 1: Forming



### 1 FORMING

Die Gruppe bildet sich für eine gemeinsame Basis



*Neu - Gedacht*

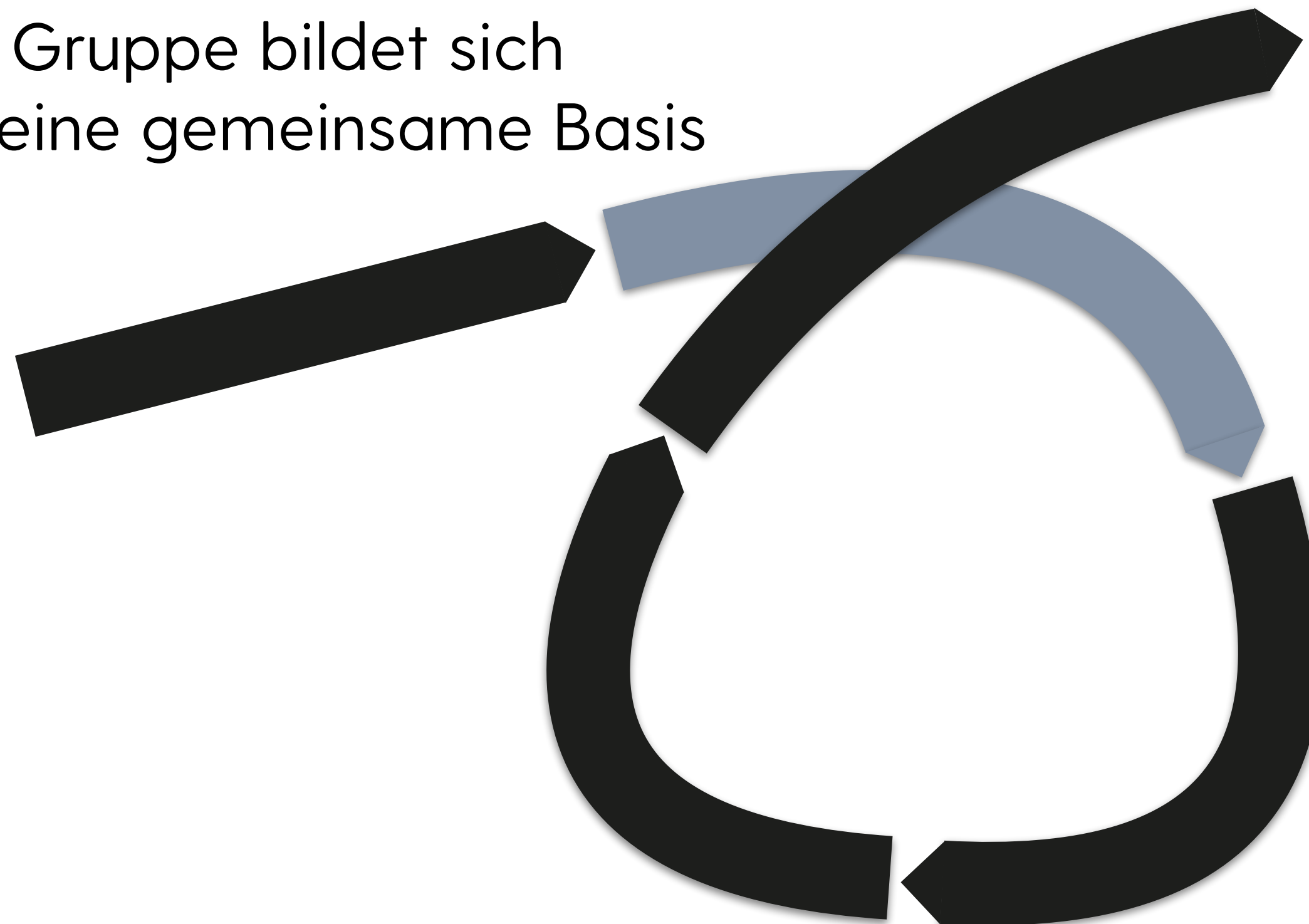
# Gelingende Zusammenarbeit unter dem Brennglas

## Phase 2: Storming



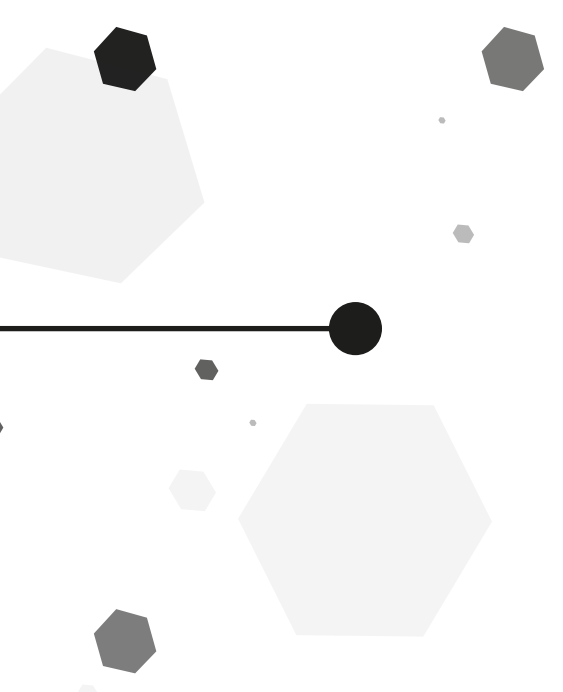
### **1** FORMING

Die Gruppe bildet sich für eine gemeinsame Basis



### **2** STORMING

Die Gruppe gerät aneinander und lässt Ziele konkurrieren



*New - Gedacht*



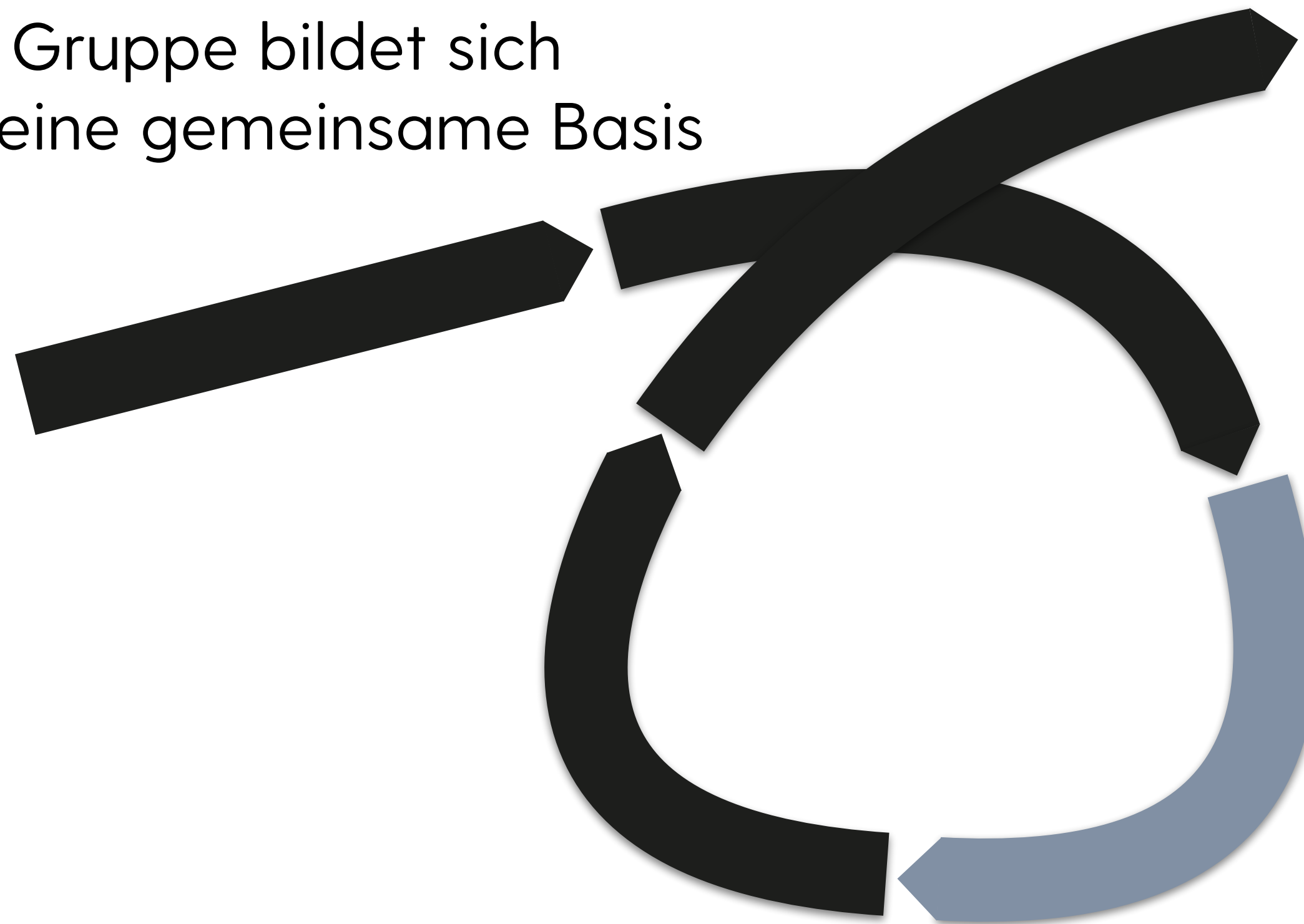
# Gelingende Zusammenarbeit unter dem Brennglas

## 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**

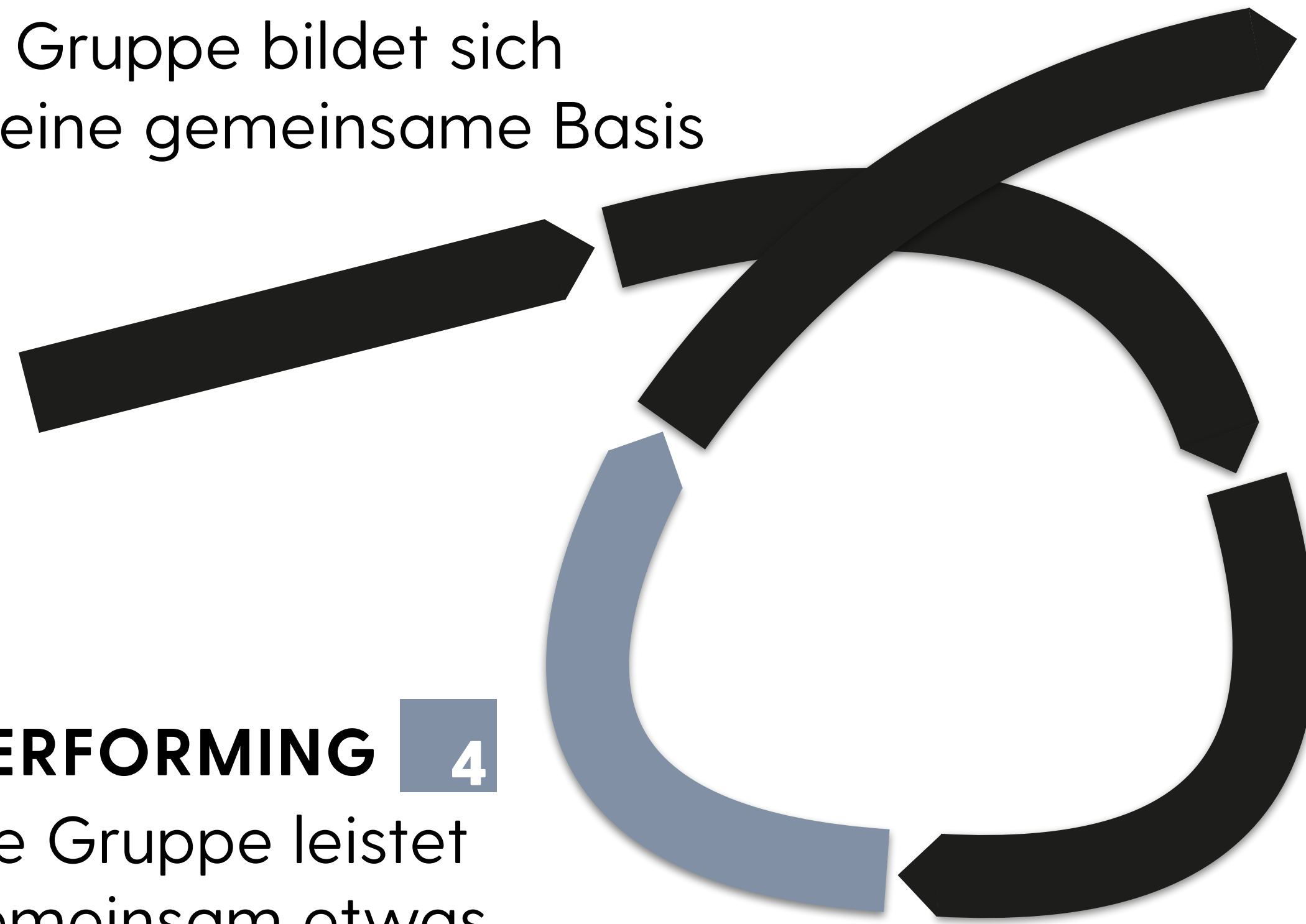
Die Gruppe gerät aneinander und lässt Ziele konkurrieren

### **3 NORMING**

Die Gruppe trifft Verabredungen

### **PERFORMING 4**

Die Gruppe leistet gemeinsam etwas





# 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

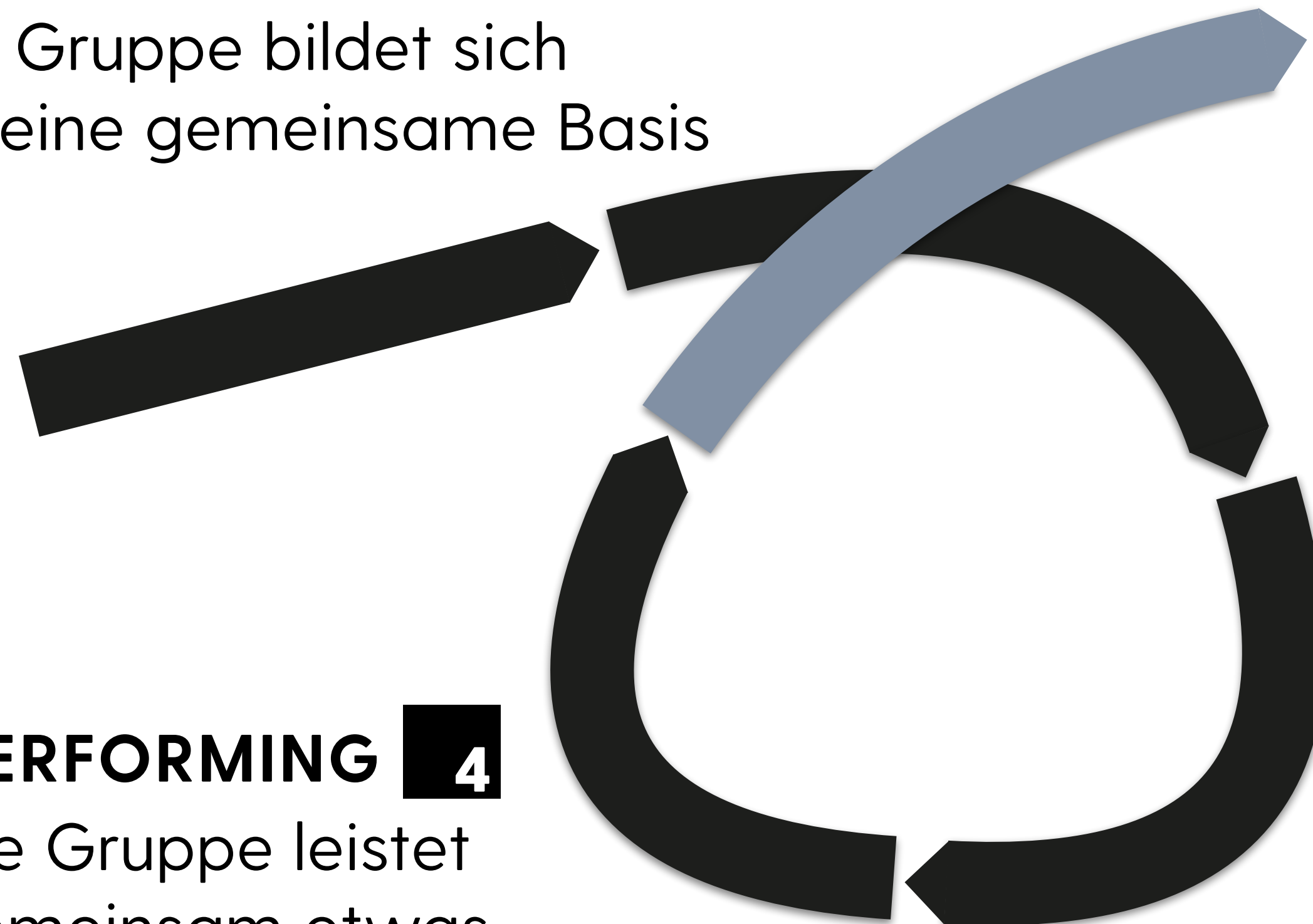
Die Gruppe gerät aneinander und lässt Ziele konkurrieren

### 3 NORMING

Die Gruppe trifft Verabredungen

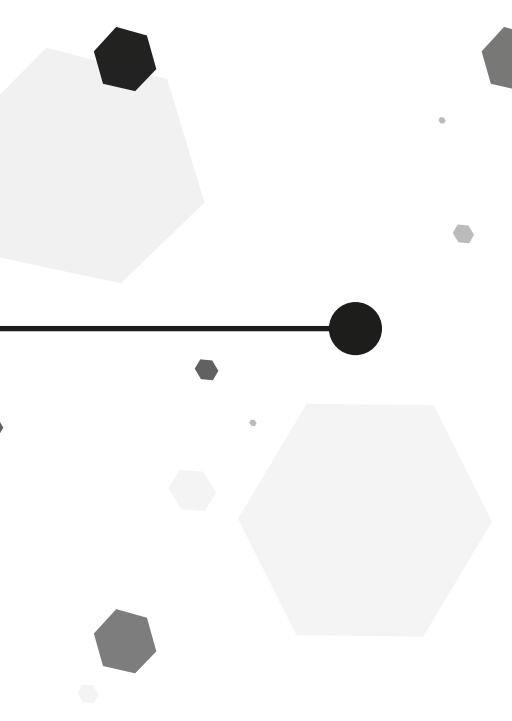
### PERFORMING 4

Die Gruppe leistet gemeinsam etwas



*Neu - Gedacht*

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



*New - Gedacht*

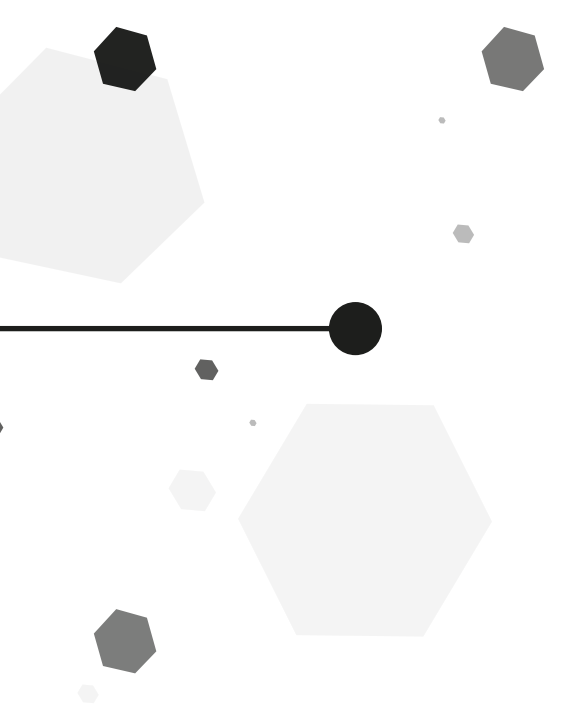


# Fünf typische Haltungen, die zu Vermeidung oder Verklumpung von Prozessphasen führen.



**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.

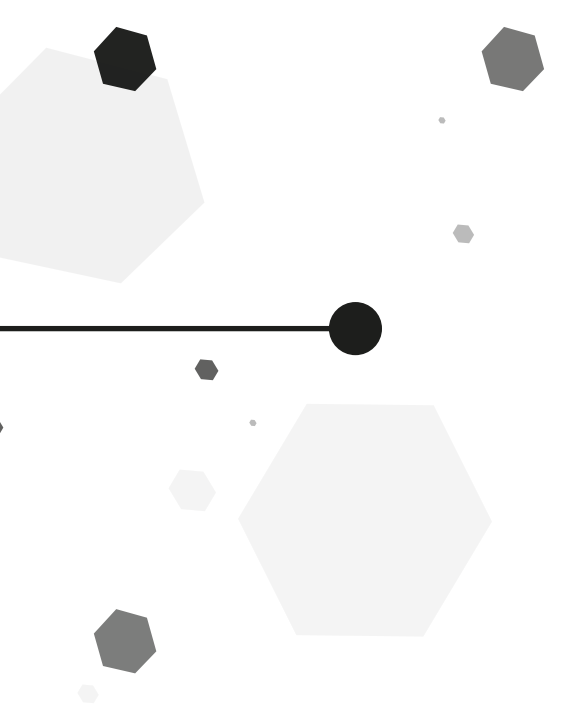


1

**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.

*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.

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.



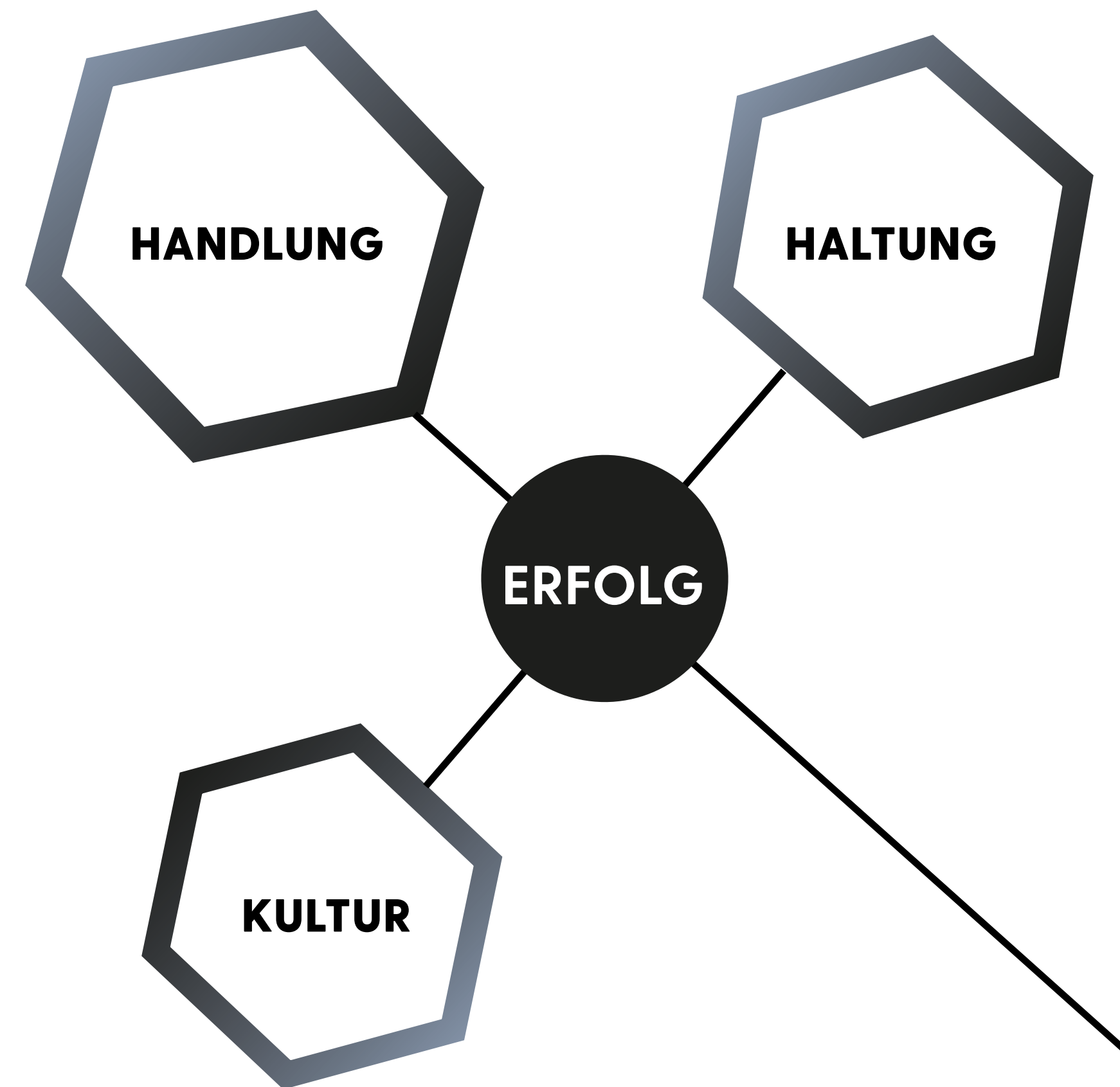
**Lösung: Im Reforming wird Verbindlichkeit durch Transparenz geschaffen.**

- **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](mailto:hello@neu-gedacht.com)  
[www.neu-gedacht.com](http://www.neu-gedacht.com)

---

*Neu - Gedacht*