



SpitzenteamGuide

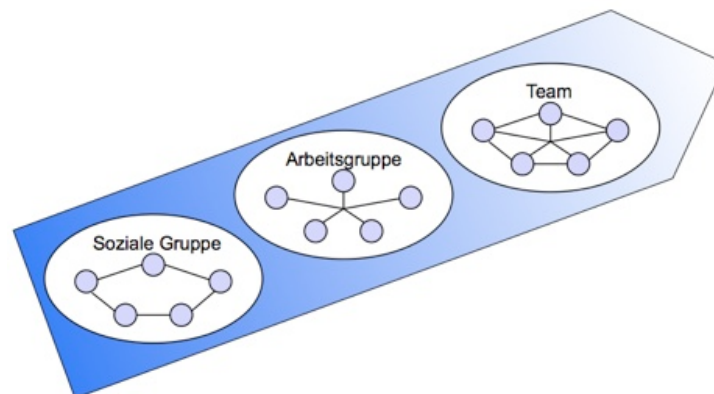
Team-Entwicklung, vom Haufen zum High Performance Team

Projekte werden von Menschen gemacht – diese schlichte Aussage birgt die Erkenntnis in sich, dass es für eine erfolgreiche Projektzielerreichung nicht ausreichend ist, einen passenden methodischen Ansatz zu wählen, sondern dass es auch darauf ankommt, die beteiligten Menschen zu motivieren und zu befähigen, die anstehenden Projekte zum Erfolg zu bringen. Da Projekte sich per Definition als bereichsübergreifende Vorhaben mit einer hinreichenden Komplexität und interdisziplinärem Ansatz verstehen, ist es unausweichlich, dass mehrere Personen in einem gemeinsamen Ansatz an der Zielerreichung arbeiten. Es ist naheliegend, dies in der Organisationsform eines Teams zu tun.

Begriffsabgrenzung

Der Begriff des Teams ist im allgemeinen Sprachgebrauch vielfältig belegt. Angefangen bei Sportmannschaften über so genannte Teams in Unternehmen bis hin zu Projektteams ist es üblich immer dann von einem Team zu sprechen, wenn mehrere Personen mit etwas Gleichem befasst sind.

Dies führt oft zu falschen oder auch überhöhte Erwartungen und Missverständnissen bei den Beteiligten oder auch Außenstehenden. Deshalb soll hier zunächst der Begriff des Teams präzisiert werden.



Die soziale Gruppe

Soziale Gruppen gehören zu den ersten Erfahrungen, die wir als Kleinkinder im Zusammensein mit anderen Menschen erleben. Im Mittelpunkt steht die gemeinsame Erfahrung, das Spielerische und die Interaktion mit anderen. Eine Zielorientierung existiert üblicherweise nicht.

Die Arbeitsgruppe

Der nächste Schritt auf dem Weg zu einem Team ist eine Arbeitsgruppe. Arbeitsgruppen sind im beruflichen Alltag der Standard. Im Mittelpunkt der Arbeitsgruppe steht die Erreichung eines definierten Zieles. Die Gruppenmitglieder erbringen eine definierte Zuarbeit, die mehr oder weniger umfangreich sein kann. Die Beziehung der Gruppenmitglieder untereinander ist in diesem Zusammenhang nachrangig, da die Aufgabe klar gegliedert ist und eine Interaktion der Gruppenmitglieder nicht oder nur in geringem Maße notwendig ist.



Das Team

Das (Projekt-) Team hat ähnlich wie die Arbeitsgruppe ein klar definiertes Ziel, das es zu erreichen gilt. Im Gegensatz jedoch zur Arbeitsgruppe ist die Zielerreichung so komplex, dass eine Interaktion der Teammitglieder untereinander unerlässlich ist. Es rückt also die Beziehung der Teammitglieder untereinander neben die eigentliche Zielerreichung in den Mittelpunkt. Da Beziehungen zwischen Menschen nicht „vom Himmel fallen“ müssen sie entwickelt werden, um so die Zielerreichung überhaupt zu ermöglichen. Da zumindest im Rahmen von Projektarbeit die Zielerreichung unter Termindruck steht, ist es erforderlich die Teamentwicklung als einen begleitenden Prozess zur Projektarbeit zu betrachten (was auch ohne Termindruck sinnvoll ist, da dieser Prozess nie abgeschlossen ist, wie weiter unten noch ausgeführt wird).

Spitzenteams

Die Performance von Spitzenteams basiert in der Praxis auf einem gelungenen Mix an Eigenschaften aus, die alle gleichermaßen erfolgsrelevant sind.



Fähigkeiten

Spitzenteams zeichnen sich dadurch aus, dass sie über die notwendigen fachlichen Fähigkeiten, die für ihre Arbeit wichtig sind, verfügen. Dazu gehört auch Expertenwissen bzw. die Fähigkeit sich dieses Wissen im Bedarfsfall unkompliziert und zeitnah beschaffen zu können. Ergänzend zu diesen fachlichen Fähigkeiten, verfügen Spitzenteams auch über methodisches Wissen und Prozesskompetenz, wie z.B. Problemlösungswissen und die Fähigkeit zu interagieren und mit anderen Beteiligten interagieren zu können.

Zusammenarbeit

In der Zusammenarbeit zeichnen sich Spitzenteams dadurch aus, dass sie geprägt sind von einer offenen und neugierigen Atmosphäre, die es allen beteiligten ermöglicht sich in das Team einzubringen. Dabei bemühen sich die Teammitglieder einerseits ihre Sichtweise klar darzustellen und andererseits die Perspektive zu wechseln und auch andere Sichtweisen aufzunehmen. Dadurch wird es in einem koordinierten Prozess möglich unterschiedliche Perspektiven synergetisch zusammenzuführen und eine win-win-Situation zu erzeugen. Diese Form des Dialogs ist geprägt von gegenseitiger Hilfestellung und wertschätzendem Respekt vor den Ansichten und Beiträgen anderer.

Führung

Teams sind wie oben bereits herausgearbeitet keine basisdemokratischen Gruppen, sondern bedürfen der Führung. Spitzenteams zeichnen sich in diesem Zusammenhang allerdings weniger durch ein patriarchalisches Führungsverständnis aus. Führung versteht sich vielmehr als Dienstleistung am Team. Führung hat die Aufgabe die Nahtstelle zwischen Team und Hierarchie in der Organisation zu organisieren, z.B. wenn es darum geht die Ziele des Teams mit den Zielen der Organisation einerseits und den individuellen Zielen der Teammitglieder andererseits in Einklang zu bringen. Eine weitere wichtige Aufgabe ist es Entscheidungen herbei zu führen und bei Konflikten eine Lösung zu ermöglichen. Dies alles ist bei Spitzenteams geprägt durch eine klare Rollenverteilung sowie eine Wertschätzung und Anerkennung der Teammitglieder durch die Führung des Teams.

Bevollmächtigung

So wichtig eine klare Führung für Spitzenteams ist, so wichtig ist es auch, dass die Teammitglieder in der Lage sind Entscheidungen auf ihrer Ebene selber herbeizuführen. Der Umgang mit Macht ist durch eine geklärte Rollenverteilung souverän und unverkrampft. Teammitglieder sind mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet und können die notwendigen Ressourcen für ihre Arbeit einsetzen bzw. nutzen.

Engagement

Das Engagement der Teammitglieder ist geprägt von persönlichem Einsatz für einen gemeinsamen Zweck. Auch in diesem Zusammenhang sind geklärte Rollen eine wesentliche Voraussetzung. Sie ermöglichen einerseits eine Identifikation mit der Rolle im Team und der Arbeit und andererseits erst die Rollenflexibilität, die notwendig ist, um sich gegenseitig im Team zu unterstützen.

Motivation

Die Motivation in Spitzenteams speist sich auch und vor allem aus dem Spaß, den die Teammitglieder miteinander bei ihrer Arbeit haben. Dadurch entsteht ein Teamgeist, der es auch in schwierigen Situationen ermöglicht, wertschöpfend tätig zu sein und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit erzeugt.

Ergebnisse

Spitzenteams, die die vorangegangenen Aspekte auf sich vereinen, bringen üblicherweise auch ein außerordentliches Arbeitsergebnis zustande, das einerseits qualitativ hochwertig ist und andererseits auch einen hohen Wertschöpfungsbeitrag zur Organisation leistet. Dies ermöglicht auch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der auf permanente Effizienzsteigerung hin, ausgelegt ist.

Das Vorhandensein obiger Erfolgsfaktoren zeichnet Spitzenteams aus. Erfahrungsgemäß sind dies maximal die besten zehn Prozent aller Teams in einer Organisation. Als Steigerung gelten die absoluten Spitzenteams, die neben obigen Erfolgsfaktoren darüber hinaus zwei zusätzliche Eigenschaften haben:

1. Man ist es sich wert gelegentlich in der Freizeit etwas gemeinsam zu unternehmen (persönliche Ebene).
2. Prozesse und Methoden werden ständig verbessert, selbst wenn sie noch gut laufen (Arbeitsebene).

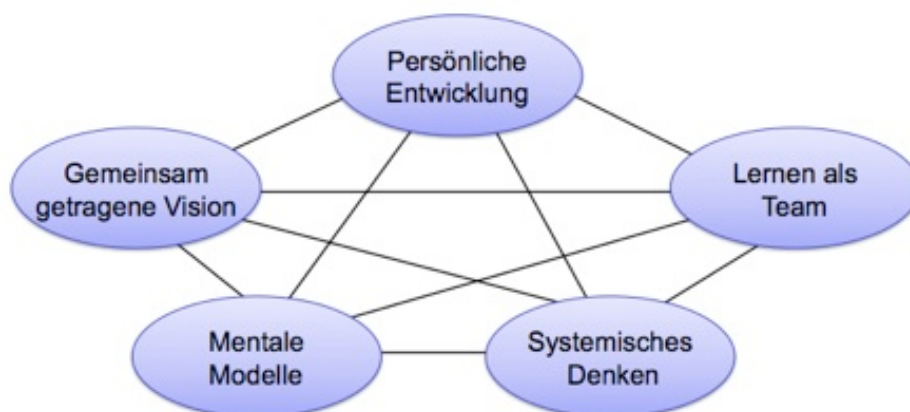
Praktische Erfahrungen zur Teambildung

In der Projektarbeit haben sich verschiedene Erfahrungswerte ergeben, die einen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Teams haben und die gleichzeitig Hinweise zum Aufbau von Projektteams geben:

- ✓ Je stärker einzelne Personen die Kommunikation im Projektteam aber auch nach außen an sich ziehen, umso geringer ist die Teamleistung. Leistungsstarke Teams haben ein gleichmäßig verteiltes Kommunikationsverhalten.
- ✓ Die Dauer der Teamzugehörigkeit und die Rolle im Team werden durch das Leistungsverhalten und nicht durch das Alter der Projektteammitglieder bestimmt. Junge, leistungsfähige Teammitglieder können sich ohne „Ochsentour“ entfalten.
- ✓ Jedes (Projekt-)Teammitglied braucht Zeit, um seine Leistungsfähigkeit „aufzubauen“ und seine Rolle im Team zu finden und für sich zu klären.
- ✓ Viele Teams neigen dazu, sich genau von den Stakeholdern außerhalb des Projektes zu distanzieren, deren Kontakte für die Teamleistung am wichtigsten sind. Das liegt oft daran, dass diese Stakeholder unbequem und anstrengend sein können. Wichtig für die Bildung leistungsfähiger Teams ist es auch und gerade zu diesen Stakeholdern die Beziehung aufzubauen und zu pflegen.
- ✓ Je größer der Vorgesetzten Einfluss über das Teammitglied auf die Projektarbeit ist, um so geringer fällt die Teamleistung aus. Projektteams benötigen die Freiheit sich zu entfalten und das Projektziel zu erreichen. Der Vorgesetzten-Einfluss sollte über Gremien ausgeübt werden und nicht im Sinne eines Stellvertreters durch die Projektteammitglieder selbst.
- ✓ Häufige Fluktuation im (Projekt-)Team mindert die Leistungsfähigkeit. Um dies zu vermeiden bzw. zu minimieren sollte eine aktive Teambildung betrieben werden.

Das Team als lernende Organisation

Peter Senge beschreibt in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ auf welche Art und Weise sich Teams in lernende Organisationen verwandeln lassen. Dabei identifiziert er einerseits fünf Disziplinen und andererseits aber auch sechs Lernverhinderer.



Gemeinsam getragene Vision

Eine gemeinsam getragene Vision benötigt ein Team, um in seinen Aktivitäten einen Sinn erkennen zu können. Wichtig ist auch, dass diese Vision, aus der sich die konkreten Ziele des Teams ableiten lassen, von allen Teammitgliedern als attraktiv empfunden wird und ihre Erreichung unterstützt wird.



Mentale Modelle

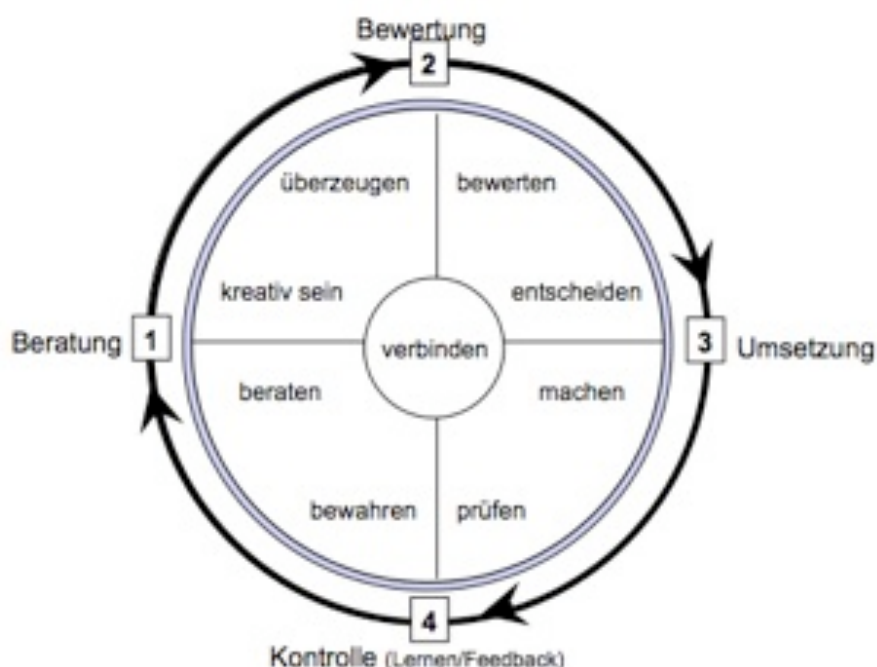
Unter mentalen Modellen versteht man die inneren Überzeugungen und Glaubenssätze, die Menschen helfen ihre Umwelt wahrzunehmen, zu bewerten und sich in ihr zu orientieren. Es ist hilfreich, wenn Teams in Bezug auf ihre Arbeit ähnliche mentale Modelle verwenden und sich über diese austauschen und sie gemeinsam weiterentwickeln. So entsteht Kontinuität und Verlässlichkeit. Beides gibt Teammitgliedern Sicherheit und Autonomie im Handeln. Gleichzeitig können mentale Modelle auch negative Implikationen oder Einschränkungen beinhalten, so z.B. Glaubenssätze, dass gewisse Handlungen nicht erlaubt sind, die der Teamentwicklung aber förderlich wären. Die Herausforderung im Zusammenhang mit mentalen Modellen ist, dass diese oft weder dem einzelnen Teammitglied noch dem Team insgesamt bewusst sind. Um sie bewusst (und damit veränderbar) zu machen, müssen sie explizit erarbeitet werden. Hierzu ist es oft hilfreich externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

Systemisches Denken

Systemisches Denken stützt sich auf die Annahme, dass Handlungen in einer komplexen und vernetzten Umwelt nie isoliert voneinander betrachtet werden können und sich immer wechselseitig beeinflussen. Bezogen auf Teams als lernende Organisation bedeutet dies, dass die Teams sich der Auswirkungen ihrer Handlungen oder Unterlassungen bewusst sind und dies bei allen Entscheidungen mit einbeziehen.

Teamlernen

Lernen im Team funktioniert grundsätzlich ähnlich wie individuelles Lernen. Allerdings ist es im Gegensatz zum individuellen Lernen, das oft als impliziter Prozess abläuft, ein Prozess der sinnvoller Weise explizit stattfindet und vom Team bewusst gesteuert wird.



Lernen als Team ist ein zyklischer Prozess, bei dem erworbenes Wissen zu vorhandenem Wissen hinzugefügt bzw. mit ihm verbunden wird. Teamlernen lässt sich gut im Rad des Teamlernens abbilden.

Demzufolge beginnt Teamlernen mit einem Beratungsprozess, der angestoßen wird, wenn etwas gelernt werden muss, z.B. die Lösung eines bisher nicht aufgetretenen Problems. In einem kreativen Prozess werden verschiedene Lösungsoptionen im Team erarbeitet, die anschließend einer Bewertung unterzogen werden. Im Anschluss an die Bewertung wird die entschiedene Lösung umgesetzt, um dann den Erfolg zu evaluieren. Unabhängig vom inhaltlichen Ergebnis wird hier gelernt, entweder, dass die Lösung taugt und für spätere Problemlösungen bewahrenswert ist, oder dass die Lösung nicht taugt und erneut in den Beratungsprozess eingestiegen wird.

Persönliche Entwicklung

Die vorangegangenen vier Disziplinen einer lernenden Organisation sind alle nur wirksam, wenn auch die fünfte Disziplin, die persönliche Entwicklung betrieben wird. Arbeit in Projektteams verlangt den Teammitgliedern vieles ab. Sie müssen sich ständig mit Neuem auseinandersetzen, stoßen auf Widerstände und Konflikte. Diesen Herausforderungen werden sie auf Dauer nur souverän begegnen können, wenn sie sich auch selbst persönlich weiterentwickeln.

Diese persönliche Weiterentwicklung sollte einerseits in einem formalisierten Prozess unter Einbeziehung der disziplinarischen Vorgesetzten und Personalabteilung stattfinden und andererseits auch von jedem einzelnen Teammitglied als eigene persönliche Aufgabe betrachtet werden.

Die sechs Lernverhinderer

Teamarbeit wird im Unternehmen oft als enorm wichtig dargestellt. In Anbetracht der zu lösenden Herausforderungen und ihrer Komplexität ist dies oft auch zutreffend.

Gerade deshalb ist es wichtig, dass Teamarbeit nicht mystifiziert und überhöht wird. Teamarbeit bringt wie Peter Senge zutreffend beschrieben hat auch einige Risiken mit sich. Diese beschreibt Senge in seinen Thesen zu den sechs Lernverhinderern. Wenn es gelingt diese sechs Lernverhinderer rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu initiieren dann ist Teamarbeit ein wirklicher Zugewinn für das Unternehmen.

Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Arbeit sich auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner abspielt, bestenfalls mittelmäßige Arbeitsergebnisse erzielt werden und Synergieeffekte nicht erschlossen werden können.

Ich bin meine Position

Die Betroffenen ziehen sich auf ihren jeweiligen Job zurück und übernehmen keine Verantwortung für das Gesamtergebnis („Ich bin als Entwicklungsingenieur nicht für die Vermarktung zuständig, sondern nur für die Features!“).

Der Gegner ist draußen

Da sich für ein Problem immer auch externe Ursachen finden lassen, wird die unbequeme Selbstreflektion vermieden. Die internen Ursachen werden so verdeckt und nicht bearbeitet.

Illusion der Aktivität

Macher werden für Ihre anpackende Art bewundert. Wenn sich die Aktivität aber nur auf den externen Gegner bezieht und nicht auch selbstkritisch nach innen wirkt, droht reiner Aktionismus.



Ereignisfixierung

Aktuelle, auf uns einstürzende Ereignisse, verdecken den Blick auf das Wesentliche und auf die Initiierung nachhaltiger Veränderungen. Sie drängen uns von der Aktion zur Reaktion.

Wahnvorstellung des Lernens aus Erfahrung

Zwar ist Erfahrungswissen wichtig, da es aber oft sehr lange dauert bis die wirklichen Konsequenzen von Fehlentscheidungen sichtbar werden, besteht die immer wiederkehrende Gefahr, Fehlentscheidungen zu reproduzieren.

Mythos des Managementteams

In den meisten Organisationen wird der Mythos vom Team aufrechterhalten. Teams neigen allerdings dazu, alles zu vermeiden, was sie in ein schlechtes Licht rückt. Um den Mythos eines schlagkräftigen und einigen Teams zu erhalten, verstecken sie Widersprüche hinter weichgespülten Kompromissen, die keinem weh tun und grundsätzliche Lösungen verhindern. Man ist oft geneigt, sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu einigen.

Um Ihr Team zum SpitzenTeam zu entwickeln, nehmen Sie bitte Kontakt zu mir auf:

*Holger Grimmig
hg@inavigare.com
+49.(0)172.433 0 422*