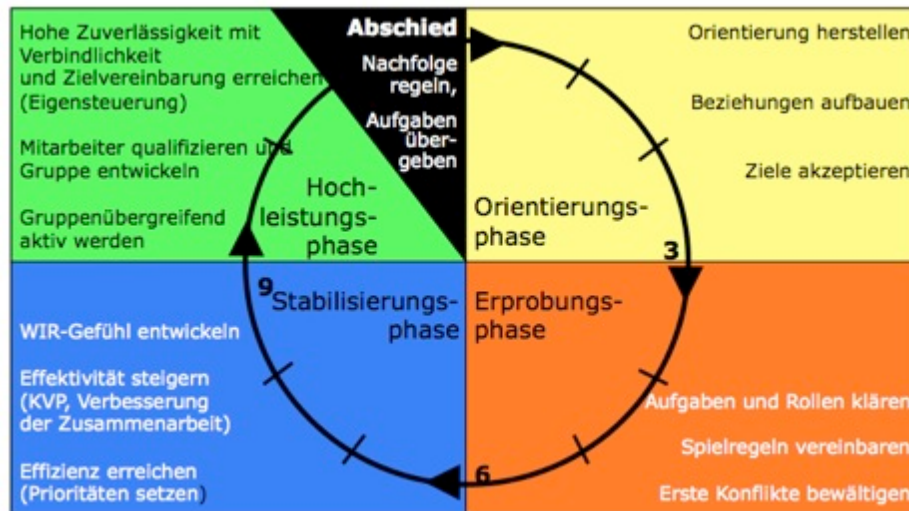




TeamphasenGuide

Spitzenteams fallen nicht vom Himmel, sie müssen sich als solche entwickeln. Dabei gibt es unabhängig vom Kontext des Teams immer wieder gleiche Phasen, die ein Team durchlaufen muss. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer Teamuhr:

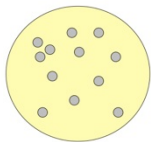


Wichtig ist es zu realisieren, dass keine Phase übersprungen werden kann. Auch wenn angenommen wird das dies möglich ist, stellt sich dann später in der Regel das Gegenteil heraus – meist zu einem völlig unpassenden Zeitpunkt.

Leider gibt es auch keine Garantie jemals in der Hochleistungsphase anzukommen. Die Zeit, die zum durchlaufen der einzelnen Phasen notwendig ist, kann erheblich differieren. So schaffen einzelne Teams den Durchlauf in einigen Monaten, während andere Teams nie aus der Konfliktphase herauskommen und nach Jahren entnervt aufgeben.

Beim Durchlaufen der Phasen kommt es einerseits auf eine starke Leitung, die diesen Prozess bewusst steuert und andererseits auf engagierte Teammitglieder an, die sich der Phasen bewusst sind und sich aktiv an der Teambildung beteiligen.

Orientierungsphase – Forming



Im Projektmanagement gibt es eine Erfahrung:
 „Sage mir wie Dein Projekt startet und ich sage Dir wie es enden wird.“

Diese Erfahrung bringt zum Ausdruck, wie wichtig es ist, gerade am Anfang die richtigen Weichen richtig zu stellen.

Eine hohe Verantwortung hat in diesem Zusammenhang die Teamleitung, die die ersten gemeinsamen Schritte initiieren muss.

In Projektteams werden in diesem Zusammenhang oft Kick off Workshops veranstaltet, die helfen sich kennen zu lernen, Transparenz in Zielen und Aufgaben zu schaffen und die Spielregeln klären.

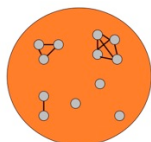


Für diese ersten Schritte bietet sich eine externe Begleitung oft an, weil sie eine Rollenkonfusion bei der Teamleitung vermeidet: Es ist für Teamleitungen oft eine große Herausforderung einerseits die Leistungsziele und andererseits den Teamentwicklungsprozess im Auge zu behalten.

In der Orientierungsphase haben sich folgende Maßnahmen bewährt:

- ✓ Durchführung von Kick off Workshop.
- ✓ Zeit fürs Kennen lernen einplanen.
- ✓ Festlegung formeller Spielregeln.
- ✓ Klärung der formellen Rollen und Aufgaben.
- ✓ Ziele und Aufgaben klären.
- ✓ Strukturen und Methoden definieren.
- ✓ Infrastruktur schaffen.

Konfliktphase – Storming



Die Konfliktphase stellt alle Beteiligten vor eine große Herausforderung. Oft gewinnt das Team den Eindruck, dass es überhaupt nicht mehr vorwärtsgeht, bzw. man sogar schon einmal weiter war.
Die Leistungsfähigkeit des Teams ist niedrig, wenn nicht sogar gleich null.

Konflikte müssen hier gelöst werden, wenn sie unter den Teppich gekehrt werden, kommen sie garantiert zu einem unpassenden Zeitpunkt später wieder zum Vorschein.

Aufgabe der Teamleitung ist es in diesem Zusammenhang einerseits die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln einzufordern und die Arbeitsergebnisse zu kontrollieren und andererseits die Teammitglieder ggfs. auch in Einzelgesprächen zu befähigen ihren Job zu tun.

In manchen Fällen kann es sinnvoll sein sich von externen Moderatoren und Supervisoren unterstützen zu lassen, vor allem wenn ein Team sich lange in der Konfliktphase befindet.

In der Konfliktphase haben sich folgende Maßnahmen bewährt:

- ✓ Konflikte offen angehen.
- ✓ Auf der Sachebene bleiben.
- ✓ Einhaltung der Spielregeln einfordern.
- ✓ Arbeitsergebnisse fortlaufend kontrollieren und einfordern.
- ✓ Ziele und Aufgaben in Erinnerung rufen.
- ✓ Strukturen und Methoden implementieren und mit Leben füllen.
- ✓ Bei Bedarf externe Moderation oder Supervision.
- ✓ Einzelgespräche zwischen Leitung und Teammitgliedern.
- ✓ Erfolgserlebnisse schaffen.

Stabilisierungsphase – Norming



Nach Durchleben der Konfliktphase ist spätestens jetzt eine Würdigung des bisher geleisteten wichtig. dabei kommt es oft weniger auf das wie als vielmehr auf das ob überhaupt an.

Ein ehrliches Dankeschön bei einer kleinen Feier oder einem gemeinsamen Essen hat oft dieselbe Wirkung wie ein aufwändiges Incentive.

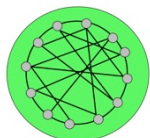


Nun ist auch die Zeit Ziele und Strategien weiter zu entwickeln, Rollenflexibilität zu üben und sich mit der Teamleistung am Benchmark zu orientieren.

Folgende Maßnahmen haben sich in der Stabilisierungsphase bewährt:

- ✓ Let's have Party - Ergebnisse würdigen und feiern.
- ✓ Persönliche Stärken und Schwächen Einzelner entwickeln.
- ✓ Ziele weiterentwickeln.
- ✓ Rollenflexibilität üben.
- ✓ Strukturen und Methoden verfeinern.
- ✓ Strategien überprüfen.
- ✓ Orientierung am Benchmark.

Hochleistungsphase - Performing



Teams, die die Hochleistungsphase erreichen, sind in der Lage Synergieeffekte durch eine optimierte Zusammenarbeit zu erreichen. Hier verkehrt man oft auch auf der privaten Ebene miteinander, Aufgaben und Ziele werden weiterentwickelt, man setzt innerhalb der Organisation oder sogar darüber hinaus neue Benchmarks.

Oft werden Hochleistungsteams auch als Katalysatoren eingesetzt, indem man ihr Know-how und ihre Methodenkompetenz auch anderen Teams zugänglich macht.

Folgende Maßnahmen haben sich in der Hochleistungsphase bewährt:

- ✓ Setzung neuer Benchmarks.
- ✓ Steigerung der Effizienz durch Realisierung von Synergien.
- ✓ Rollenflexibilisierung.
- ✓ Private Ebene fördern.
- ✓ Ziele und Aufgaben weiterentwickeln.
- ✓ Strukturen und Methoden anderen zur Verfügung stellen.
- ✓ Erfolgsstrategien reflektieren.

Abschiedsphase - Adjourning



In die Abschiedsphase kommen Teams immer dann, wenn einzelne Mitglieder oder sogar das ganze Team ausscheiden bzw. aufgelöst werden. Wichtig ist es in diesem Zusammenhang immer den Ausstieg zu organisieren, um ihn so reibungslos wie möglich zu gestalten.

Wenn einzelne Teammitglieder ausscheiden und / oder neue hinzukommen verschieben sich die Teamstrukturen in einer Weise, die das gesamte Team wieder in die Orientierungsphase zurückwirft. Dies geschieht auch bei Veränderungen wesentlicher Umfeld Bedingungen des Teams (z.B. Budgetveränderungen, neue Ziele, usw.). Das Positive daran ist, dass der erneute Phasendurchlauf oft deutlich schneller gelingt.



Folgende Maßnahmen haben sich in der Abschiedsphase bewährt:

- Formelle Verabschiedung organisieren.
- Abschied nehmen.
- Überdenken der Spielregeln.
- Neuverteilung der Rollen und Aufgaben vorbereiten.
- Lessons learned.
- Strukturen und Methoden definieren.
- Bei Projektteams Abschlussworkshop machen.
- Unterlagen und Material übergeben.

Konsequenzen für die praktische Projektarbeit

Aus obigen Ausführungen lassen sich einige allgemeingültige Konsequenzen für die Arbeit in und mit Projektteams ableiten. Zum einen ist das die konsequente Beachtung der Teamentwicklungsphasen zum anderen lassen sich aber auch unabhängig davon folgende neun Empfehlungen ableiten:

1. Teams brauchen Führung

Sorgen sie dafür, dass Jemand Verantwortung dafür übernimmt, die individuellen Aktivitäten der Teammitglieder und Arbeitspaketverantwortlichen in einem Projekt auf ein gemeinsames Ziel hin auszurichten. Diese Person muss auf der Grundlage des Projektauftrages dazu vom Steuerkreis oder vom Auftraggeber legitimiert sein. Wenn sie nicht sowieso mit disziplinarischer Macht ausgestattet ist, sollten ihre Kompetenzen, Rechte und Pflichten eindeutig und transparent geregelt sein.

2. Achten Sie auf ein angemessenes Leistungsniveau

Die Teammitglieder sollten sich anspruchsvollen Zielen orientieren, die aber gleichzeitig Realistisch sind. Ein zu niedriges, am schwächsten Teammitglied ausgerichtetes, oder noch niedrigeres Leistungsniveau, hemmt die Entwicklung und führt schlimmstenfalls sogar zu einer schleichenden Degeneration der Teamleistung. Teammitglieder sind oft selbstkritisch und sollten darin bestärkt werden laufend nach Verbesserung zu streben. Dabei sollten nicht nur die (meist wenigen) großen, sondern vor allem auch die zahlreichen kleinen Verbesserungspotenziale bearbeitet werden.

3. Fördern Sie Kreativität

Projektteams sind oft vor außergewöhnliche Herausforderungen gestellt. Sie sollen in kurzer Zeit mit limitierten Ressourcen Neues in die Welt bringen, oft unter schwierigen Rahmenbedingungen. Dies wird dann besser gelingen, wenn Teams auch ungewöhnliche und unkonventionelle Ansätze probieren. Fördern Sie Kreativität indem Sie abweichende Ansätze nicht von vornherein ausschließen („...das haben wir noch nie so gemacht, das hat schon vor 5 Jahren nicht funktioniert, usw.). Schaffen Sie Denkverbote ab und denken Sie Dinge konsequent zu Ende. Schaffen Sie Freiräume in denen z.B. bei Erreichen eines Meilensteines auch unkonventionelle Fragen diskutiert werden, wie z.B. die Frage, wie man das Projektziel noch ganz anders als geplant erreichen könnte.



4. Vereinheitlichen Sie die Arbeitsmethodik im Team

Viele Projektteams kämpfen mit oft enormen Reibungsverlusten, weil die Teammitglieder an Banalitäten scheitern wie z.B. das Auffinden eines Dokumentes oder das mehrfache ausfüllen unterschiedlicher Templates mit annähernd gleichem Inhalt. Vermeiden Sie diese Reibungsverluste indem Sie auf eine einheitliche Arbeitsmethodik achten. Reduzieren Sie die zu nutzenden Templates, Formulare und Systeme auf das absolut notwendige Minimum. Fordern Sie dieses Minimum dann aber konsequent ein.

5. Fördern Sie das Klima im Team

Sorgen Sie für ein gutes Klima im Team, indem Sie unter Beachtung der jeweiligen Teamphase immer wieder auch geeignete Freiräume zur Schaffung oder Festigung informeller Beziehungen zwischen den Teammitgliedern schaffen. Kehren Sie eventuelle Konflikte nicht unter den Teppich, sondern sorgen Sie rechtzeitig für eine Bearbeitung der Konflikte, so dass sich Lösungen unter Gesichtswahrung aller Beteiligten finden lassen, bevor sich Fronten verhärten.

6. Klären Sie die Organisation im Projekt

Rollen und Gremien sollten möglichst frühzeitig geklärt werden. Gleichzeitig sollten verbindliche Eskalationswege definiert werden, so dass dies nicht erst beim ersten auftretenden Problem im Projekt mühsam unter Druck nachgeholt werden muss. Außerdem sollten die Informationsflüsse und Berichtswege geklärt und transparent gemacht werden: Wer berichtet zu welchem Anlass was an wen?

7. Fördern Sie Qualifikation und Personalentwicklung

Wenn Projektarbeit als Sackgasse oder Durststrecke in der persönlichen Entwicklung empfunden wird, wird die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Teams immer unterdurchschnittlich bleiben. Achten Sie deshalb darauf, dass Kenntnisse und Fähigkeiten unter Berücksichtigung der persönlichen Stärken und Schwächen weiterentwickelt werden. Beschreiben Sie Karrierepfade mit Hilfe des Personalwesens auch im Projekt. Betreiben Sie diese Entwicklung auch im Team. Gerade Projektteams sind fast immer interdisziplinär besetzt. Nutzen Sie diese Know-how-Vielfalt indem Sie den Austausch untereinander fördern. Lassen Sie Menschen miteinander arbeiten, die sich einerseits gut verstehen und andererseits unterschiedliche Hintergründe haben.

8. Geben und fordern Sie Feedback

Entwickeln Sie eine Feedback- und Fehlerkultur, die es ermöglicht, Fehler frühzeitig zu identifizieren und die Fehler und Fehlentwicklungen nicht als Versagen, sondern als Lernchance betrachtet. Sorgen Sie dafür, dass Kritik jederzeit geäußert werden kann und gehört wird. Das wird dann um so wirkungsvoller möglich sein, wenn Kritik nicht als persönlicher Angriff empfunden wird.

9. Klären Sie die Außenbeziehungen des Teams

Achten Sie auf eine klare und sinnvolle Einbindung des Teams in die Gesamtorganisation. Definieren Sie zunächst im Team und dann übergreifend in der gesamten Organisation die Nahtstellen zu anderen Teams und Gremien. Sorgen Sie für eine stetige Pflege der Beziehungen an den Nahtstellen, definieren Sie dafür ggfs. Verantwortlichkeiten.

Um Ihr Team bewusst und nachhaltig zu entwickeln, nehmen Sie bitte Kontakt zu mir auf:

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