

RIVER RAFTING WAR EINMAL

TEAMENTWICKLUNG IM DIGITALEN ZEITALTER

von Hans-Peter Machwüth

In den meisten Unternehmen ist Teamarbeit heute Normalität. Die Frage lautet deshalb, wie sich aus bestehenden Teams Hochleistungsteams entwickeln. Denn besonders in virtuellen Teams sind gute Performance und Kommunikation wichtig.

Neben der Projektarbeit ist heute die Teamarbeit in den meisten Unternehmen gängige Praxis. Dies wirkt sich auf die Zielsetzungen und Designs ihrer Teamentwicklungsmassnahmen aus. Eher selten werden Trainingsanbieter heute noch mit Anfragen konfrontiert, bei denen der Auftrag lautet, aus einer Gruppe von Einzelkämpfern ein Team zu formieren oder die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern zu verbessern. Stattdessen lautet der Auftrag meist, die Leistung eines bestehenden Teams zu steigern oder die bereichs- und hierarchieübergreifende, oft sogar Standort- beziehungsweise unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern.

VERBESSERUNGSPOTENZIAL IN DER LEISTUNG

Die Teams, die heute an Teamentwicklungsmassnahmen teilnehmen, haben also häufig bereits - geht man von den vier Stufen der Teamentwicklung «Forming», «Storming», «Norming», «Performing» aus - zumindest die ersten zwei Stufen durchlaufen. Es klemmt aber noch beim «Performing». Das heisst, der gemeinsame Output stimmt noch nicht. Das Team entfaltet noch nicht die gewünschte Wirkung. Und bei den bereichs- oder gar unternehmensübergreifenden Teams fand zudem häufig noch keine Verständigung darüber statt, was das Team verbindet, welche Regeln für die Zusammenarbeit gelten und welche gemeinsamen übergeordneten Ziele es zu erreichen gilt. Selbst wenn die (informellen) Teams zuweilen schon seit Jahren kooperieren.

ZIEL: DIE WIRKSAMKEIT ERHÖHEN

Die Ursachen, warum das «Performing» nicht stimmt, können vielfältig sein. Zum Beispiel, dass das Team beim «Norming» - als es unter anderem die Regeln für die Zusammenarbeit definierte - gewisse Dinge ver-



River Rafting bringt Teams zusammen, aber verbessert nicht unbedingt die Performance.

gass. Oder dass die Arbeitsbedingungen und -anforderungen sich so stark geändert haben, dass die einmal getroffenen Vereinbarungen nicht mehr zeitgemäss und tragfähig sind. Oder dass neue Mitglieder ins Team kamen, die andere Werte und Vorstellungen von der Zusammenarbeit haben - was zu Reibungen, sprich Effizienzverlusten, führt. In all diesen Fällen geht es nicht um ein klassisches Teambuilding - also das Neuformieren eines Teams.

Vielmehr soll die Zusammenarbeit verbessert und die Wirksamkeit erhöht werden - und zwar ausgehend von den realen Herausforderungen, vor denen das Team beziehungsweise Unternehmen steht.

Das wirkt sich natürlich auf das Design der Massnahmen aus. Als Teambildungs- und -entwicklungsmassnahmen eher out sind heute solche Survivaltrainings, wie sie zur Jahrtausendwende Mode waren, bei denen

die Teilnehmer zum Beispiel in einem Schlauchboot gemeinsam einen reissenden Fluss hinabfahren. Einen solchen Schnickschnack können und wollen sich die Unternehmen heute nicht mehr leisten. Sie kommen heute, wenn überhaupt, nur noch im Vertrieb zum Einsatz. Und dort haben sie meist auch eine Incentive-Funktion.

Neue Designs, Verfahren und Methoden Auch der High-Ropes-Anlagen-Boom ist abgeebbt. Nur noch selten verbringen Teams heute ein, zwei Tage in einem Hochseilgarten. Das heisst nicht, dass diese Anlagen nicht mehr genutzt werden. Sie werden jedoch anders genutzt. Grosser Beliebtheit erfreuen sie sich noch, wenn es um das Entwickeln eines Teamspirits geht. So schicken Unternehmen zum Beispiel die Mitglieder eines neu gestarteten Traineeprogramms gemeinsam auf einen solchen Parcours. So entstehen zwischen den neuen Mitarbeitern persönliche Beziehungen, und sie kommen auch emotional im Unternehmen an.

Wenn es aber um das Entwickeln oder genauer gesagt Weiterentwickeln von Teams geht, dann setzen die Unternehmen zunehmend auf andere Instrumente. Und zwar unabhängig davon, ob die Teams nur aus Mitarbeitern einer Abteilung oder eines Bereichs, mehreren Abteilungen oder Bereichen oder gar verschiedener Unternehmen bestehen. So führen heute zum Beispiel manche Unternehmen Teamseminare durch, bei denen die Teilnehmer gemeinsam kochen. Bei anderen malen sie gemeinsam ein grossformatiges Bild. Ziel ist es, aus den Verhaltensmustern, die die Teilnehmer beim Lösen der Teamaufgabe zeigen, Rückschlüsse auf das Verhalten im Arbeitsalltag zu ziehen. Dies geschieht in der Reflektionsphase. In der anschliessenden Transferphase treffen die Mitarbeiter Vereinbarungen, um die Zusammenarbeit zu verbessern und die Performance zu steigern.

MITARBEITER SIND OFFENER UND SELBSTKRITISCHER

Eine Begründung für diesen «Umweg» war in der Vergangenheit oft, dass Teilnehmer später beim Ansprechen von Knackpunkten auf Arbeit nicht sogleich eine Verteidigungshaltung einnahmen, wenn sie zunächst ihr Verhalten zum Beispiel beim gemeinsamen Bauen eines Iglus oder Lenkdrachens reflektiert hatten. Dies wäre anders, wenn ihr Verhalten unmittelbar am Arbeitsplatz thematisiert wird. •



Zunehmend sind die Unternehmen jedoch nicht mehr bereit, solche «Umwege» zu gehen - oder sie erachten diese als nicht mehr nötig, weil die (jungen) Mitarbeiter der Unternehmen heute - verallgemeinert formuliert - andere Typen sind als die Mitarbeiter vor 15 oder 20 Jahren. Sie sind nicht solche «Betonköpfe», wie dies früher die Mitarbeiter zum Teil waren. Sie fragen sich auch nicht mehr, wenn der Arbeitgeber sie mit einer neuen Anforderung oder Aufgabe konfrontiert, ob das mit der Stellenbeschreibung vereinbar ist. Die jungen Leute heute - zumindest die, die das Potenzial für exponierte Positionen haben - sind deutlich teamfähiger und offener für neue Aufgaben, als dies die Mitarbeiter früher waren. Ausserdem sind sie kritikfähiger und flexibler in ihrem Verhalten.

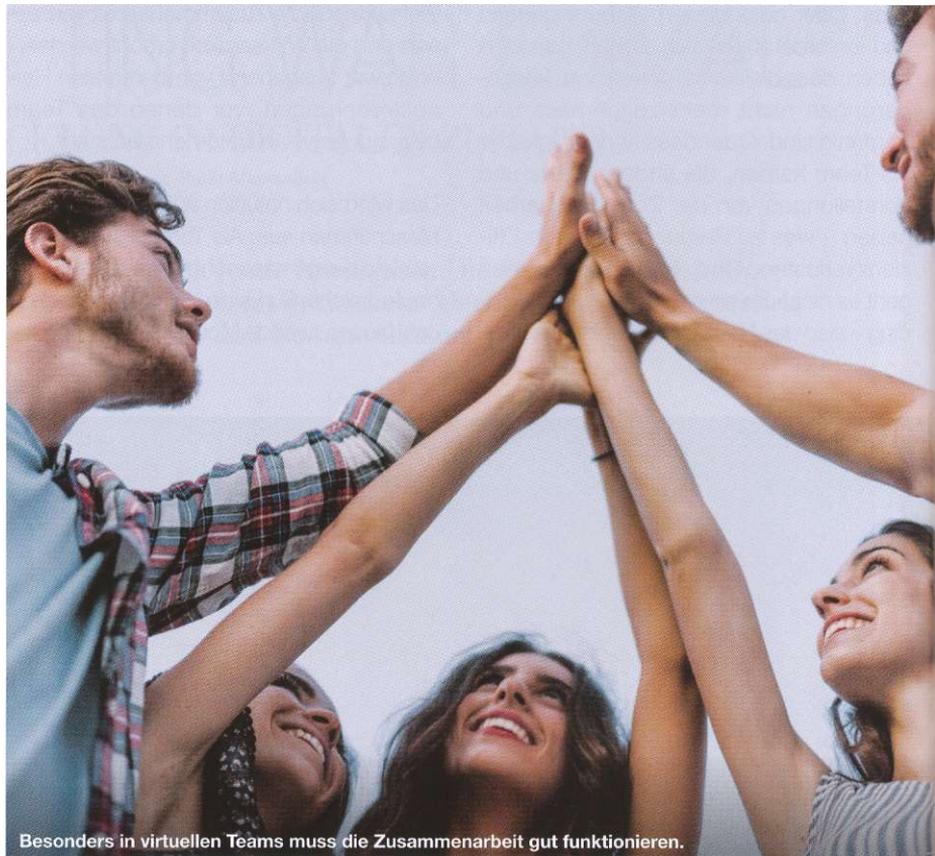
Für die Unternehmen bedeutet dies, dass sie weniger Überzeugungsarbeit leisten müssen, wenn es um notwendige Verhaltensänderungen geht. Auch weil die meisten Mitarbeiter heute verinnerlicht haben, dass sie sowohl als Individuum, als auch als Team daran gemessen werden, welchen Beitrag sie zum Erreichen der Unternehmensziele leisten. Bewusst ist dies heute eigentlich fast allen Mitarbeitern. Unklar ist ihnen jedoch häufig noch: Was bedeutet dies für die Alltagsarbeit? Und wie müssen wir uns verhalten und kooperieren, um die gewünschten Resultate zu erzielen?

DIE BEZIEHUNGEN IM TEAM ANALYSIEREN

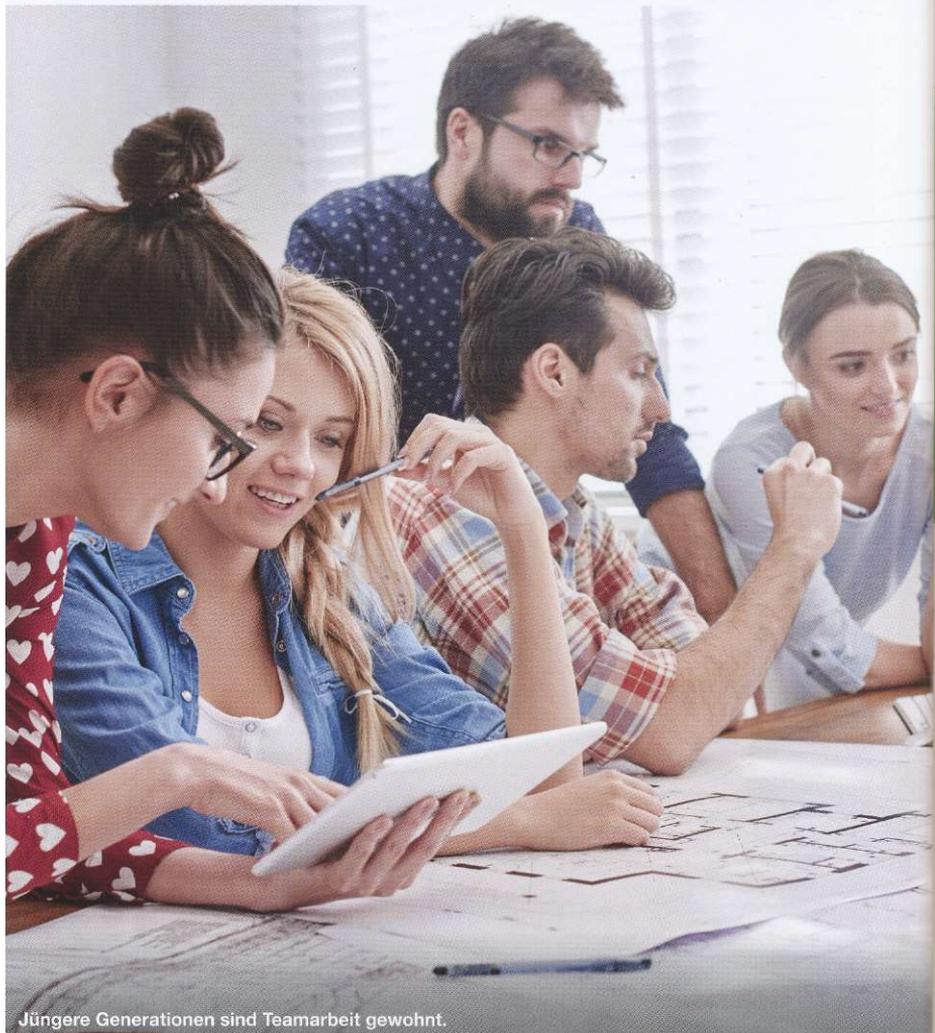
An diesem Punkt setzen fast alle modernen Teamentwicklungsmaßnahmen an. Wenn die Teilnehmer bereits Teamerfahrung haben, verzichtet der Coach meist darauf, ein künstliches Referenzenerlebnis wie beim gemeinsamen Floss-Bauen zu schaffen. Stattdessen ermittelt der Coach zunächst mit einem Analysetool, wie zum Beispiel dem Connection Scan, den Charakter und die Intensität der Beziehungen zwischen den Teammitgliedern. In diesem Kontext untersucht er unter anderem folgende Fragen:

- > Wie viel Bereitschaft zur Kooperation sowie wechselseitiger Kommunikation und Information besteht im Team?
- > Wer wird einbezogen, wer ausgegrenzt?
- > Wer kommuniziert mit wem wie oft?

Die hierbei gewonnenen Informationen lassen sich danach grafisch so aufbereiten, dass eine Art Landkarte der Beziehungen zwischen den einzelnen Teammitgliedern



Besonders in virtuellen Teams muss die Zusammenarbeit gut funktionieren.



Jüngere Generationen sind Teamarbeit gewohnt.

entsteht. In dieser grafischen Darstellung der Analyseergebnisse gibt der Abstand zwischen den Personen Auskunft über die Nähe von deren Beziehung und die Frequenz, mit der sie miteinander kommunizieren. Zudem geben unterschiedliche Farben die Anzahl der Verknüpfungen der betreffenden Person wieder und machen so die aktiven Hotspots und die eher inaktiven Kältezone in dem Beziehungsnetzwerk sichtbar.

ZIELE DEFINIEREN DEN CHANGEBEDARF

Diese Analyseergebnisse helfen bei der Bearbeitung von Aufgaben und Herausforderungen, vor denen die Teammitglieder im Arbeitsalltag stehen. Unter Anleitung eines Beraters oder Coaches erkennen sie, wo Veränderungsbedarf besteht und welche Kältezone sie zu Hotspots umwandeln müssen, damit das Team optimal funktioniert und die gemeinsamen Ziele erreicht. Die Analyse hilft herauszufinden, was sich hierfür im Bereich Zusammenarbeit, Information und Kommunikation verändern sollte und welche Personen

enger kooperieren und intensiver miteinander kommunizieren sollten. Aus diesem Abgleich leiten die Teammitglieder dann konkrete Regeln sowohl für das kollektive als auch individuelle (Kommunikations- und Informations-)Verhalten ab. Das heisst, sie verständigen sich auf Regeln und Standards, die künftig für ihre Zusammenarbeit gelten - stets mit dem übergeordneten Ziel, die Wirksamkeit der einzelnen Mitglieder im Team zu erhöhen und die Performance des Teams zu steigern.

HERAUSFORDERUNG: ENTWICKLUNG VIRTUELLER TEAMS

Dieses Vorgehen gewinnt erstens bei der Entwicklung crossfunktionaler sowie bereichs- und hierarchieübergreifender Teams an Bedeutung. Studien zeigen, dass hier aufgrund der zunehmend vernetzten Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Unternehmen ein sehr grosser Handlungsbeziehungsweise Optimierungsbedarf besteht. Zweitens ist das Vorgehen bedeutend bei der Entwicklung standortübergreifender sowie unternehmensübergreifender Teams, die in der digitalen Welt zunehmend

an Bedeutung gewinnen. Denn bei diesen Teams handelt es sich in der Regel um mehr oder minder virtuelle Teams. Das heisst unter anderem: Die Teammitglieder treffen sich nicht mehr täglich, um sich über ihre (Zusammen-)Arbeit auszutauschen. Deshalb besteht gerade bei **Standort-** beziehungsweise unternehmensübergreifenden Teams die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit gezielt zu organisieren und die Teamentwicklung mit System zu forcieren, denn sonst erbringen die Teams die gewünschte Leistung nicht. •



HANS-PETER
MACHWÜRTH

ist Geschäftsführer bei Machwüth Team International (MTI Consultancy).

www.mticonsultancy.com