

# Kapitel 2

## Projektteam entwickeln und managen

### Eine Gruppe von Menschen wird zu einem Team

„Ich wünschte ich hätte ein ideales Team.“ sagte Theresa zu einer Kollegin in einer Kaffeepause. „Kein Loser-Team über das jede Woche im Projektleitermeeting gesprochen wird oder in der Gerüchteküche. Bei dem sich die Projektmitglieder die Probleme gegenseitig in die Schuhe schieben, jeder für sich arbeitet und selbst immer am Besten dastehen möchte.“ „Wenn ich Mitglied eines solchen Teams wäre, würde ich versuchen, so schnell wie möglich in ein anderes Projekt zu kommen.“ erwiderte Teresas Kollegin und ergänzte. „Du hast es aber ein Stück weit in der Hand, dass dein Team ein gutes Team wird. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man als Projektleiter viel für die Entwicklung des Teams tun kann. Zum Beispiel kannst du das Kick-off mit einer Teamentwicklungsmaßnahme verbinden; darauf achten, dass Teamregeln aufgestellt und eingehalten werden; und auch darauf, dass du wieder mal mit dem gesamten Team eine Standortbestimmung machst.“ Die Bemerkung ihrer Kollegin machte Theresa auf einen Aspekt Ihrer Aufgabe aufmerksam, den sie bisher noch nicht im Auge hatte: Ihr Projektteam.

So wie Theresa unterschätzen Projektleiter oft die Dynamik des Projektteams und welche Steuerungsaufgaben sie hier haben. Gerade in der Anfangsphase ist der Projektleiter mit vielen Aufgaben konfrontiert. Er muss den Projektplan erstellen, Mitarbeiter aus der Linie loseisen und Stakeholder gewinnen. Und er muss – und dies ist genauso wichtig – die Projektmitarbeiter zu einem Team zusammenschweißen und zusammenhalten.

### Die Dynamik des Projektteams

Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen. (Lee Iacocca, amerikanischer Topmanager)

In diesem Kapitel erkläre ich, wie die Gruppendynamik in einem Team verläuft und welche immer wiederkehrenden Muster es hier gibt. Ich zeige, mit welchem Methoden und Maßnahmen Sie die Entwicklung eines Teams positiv beeinflussen

und wie Sie während des Projektes dafür sorgen können, dass das Team sich ständig weiterentwickelt.

Sie erhalten Antworten auf die folgenden Fragen:

- An was muss ich als Projektleiter denken, um ein gutes Team zusammenzustellen?
- Wie bereite ich mein Team auf seine Aufgabe vor?
- Was kann ich tun, um das Team „zusammenzuschweißen“?
- Welche Regeln sollten im Team vereinbart werden?

### ***Kleine Geschichte der Gruppendynamik***

Die Begründer der Theorie der Gruppendynamik sind Kurt Lewin sowie Jakob Levy Moreno. Beide beschäftigten sich mit dem Verhalten von Gruppen und damit, welche Muster Gruppen dabei entwickeln. Daraus entwickelte sich eine Methode, mit der diese Vorgänge und Abläufe in Gruppen erfahrbar und beeinflussbar gemacht werden können. Nach der Theorie der Gruppendynamik ist eine Gruppe nicht die Summe der Eigenschaften der Personen, aus denen sie besteht, sondern die Gruppe ist etwas anderes als die Summe ihrer Mitglieder.

### **T-Gruppe – Keimzelle des Lernen in Gruppen**

Um das Verhalten in einer Gruppe beobachtbar zu machen, wurde die sogenannte T-Gruppe (Trainingsgruppe) entwickelt. Sie ist ein Instrument, mit der das Verhalten von Gruppen erfahrbar gemacht wird und die Gruppenmitglieder lernen, wie sie den Gruppenprozess durch ihr Verhalten beeinflussen. In einer T-Gruppe arbeiten Teilnehmer, die sich nicht kennen, während einer Woche zusammen. Es gibt keine konkrete Aufgabenstellung. Die Trainer führen die Gruppe in der Woche durch einen Lernprozess, bei dem sie die typischen Eigenschaften von Gruppen erfahren können und sich selbst Fähigkeiten erarbeiten, um besser in Gruppen zu agieren.

In einer Gruppe agieren die Mitglieder nicht als Individuen, sie übernehmen Rollen. Raoul Schindler hat vier charakteristische Rollen in eine Gruppe beschrieben:

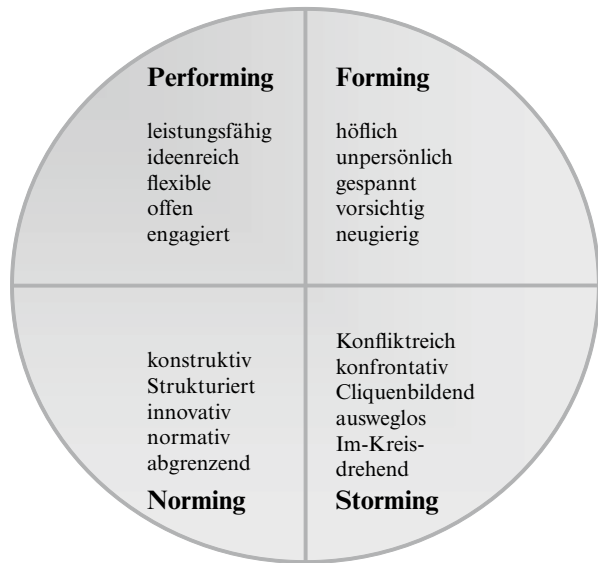
**Alpha:** Mitglieder in der Alpha-Rolle sind die Anführer der Gruppe.

**Beta:** Die Mitglieder in dieser Rolle sind die Spezialisten für bestimmte Aufgaben und Themen.

**Gamma:** Mitglieder in der Gamma-Rolle sind die Arbeiter in der Gruppe. Sie führen das aus, was der Anführer sagt.

**Omega:** Gruppenmitglieder in der Omega-Rolle haben die Sündenbockrolle. Teammitglieder in dieser Rolle werden für alles verantwortlich gemacht, was nicht gut läuft.

**Abb. 2.1** Jedes Team durchläuft 4 charakteristische Phasen in seiner Entwicklung



Es gibt Gruppenrollen die immer besetzt sein müssen. Eine Gruppe hat immer einen Anführer und einen Sündenbock. Rollen innerhalb einer Gruppe können wechseln. Fällt ein Mitglied aus, so wird die Rolle von einem anderen Gruppenmitglied übernommen.

Die T-Gruppe ist bis heute eine der besten Lernformen für das Erkennen, Reflektieren und Steuern von Gruppenprozessen und sie wird in Gruppendynamikseminaren eingesetzt. Gruppendynamikseminare sind eine gute Möglichkeit für Projektleiter ihre Fähigkeiten zur Entwicklung von Projektgruppen zu trainieren.

**Die Entwicklungsphasen eines Teams**

Bruce Tuckman entwickelte ein Phasenmodell für den Entwicklungsprozess von Gruppen. Abbildung 2.1 stellt das Modell dar. Es gibt vier klar unterscheidbare Phasen und eine weitere Phase, welche die Teamauflösung beschreibt. Jeder der Phasen ist durch charakteristische Eigenschaften gekennzeichnet, die ein Team in dieser Phase zeigt:

**Forming:** Diese erste Phase der Teamentwicklung wird auch als Initialphase, Orientierungsphase, oder Fremdheitsphase bezeichnet. In dieser Phase machen sich die Teammitglieder mit den Zielen und Aufgaben des Projektes vertraut und lernen sich gegenseitig kennen. Die Teammitglieder tasten sich in dieser Phase gegenseitig ab und gehen freundlich und vorsichtig miteinander um. Im Team hat sich noch kein Vertrauen entwickelt und deshalb öffnen sich die Teammitglieder noch nicht vollständig. Jeder will die aus seiner Sicht guten Eigenschaften in das Team einbringen und die weniger guten verbergen.

**Storming:** Die zweite Phase bezeichnet man auch als Konfrontationsphase, Konflikt-, Rivalitätsphase oder chaotische Phase. In dieser Phase finden die Teammitglieder untereinander heraus, welches Territorium sie beanspruchen können und wo sie in Konkurrenz zu anderen stehen. Die Teammitglieder versuchen durch gegenseitige Konfrontation herauszufinden, welche Rolle sie im Team haben. Jedes Teammitglied muss für sich in dieser Phase die Frage beantworten: Wie stark will und kann ich mich in die Gruppe integrieren und mich ihren Normen unterordnen, ohne zu viel von meiner Individualität abzugeben? Es geht darum, die Balance zu finden zwischen Integration – ich bin Teil des Teams – und Desintegration – ich bin auch Individuum.

**Norming:** Die dritte Phase wird auch als Organisations- oder Dialogphase bezeichnet. Im Norming werden Rollen, Positionen, Funktionen und Verfahren festgelegt, mit denen die Gruppe arbeiten will. In dieser Phase geben sich die Gruppenmitglieder mehr oder weniger formale Regeln. Die Konflikte der Storming-Phase führen zu Kompromissen, aus denen sich mehr oder weniger stabile Normen und Werte ergeben. Jetzt können Regeln für die Zusammenarbeit verbindlich festgelegt werden. So entsteht eine Gruppennorm, die von dieser Phase an stabil ist. Die Teammitglieder sind entspannt und freudig. Sie haben eine große Auseinandersetzung bewältigt und freuen sich jetzt auf das gemeinsame Arbeiten. Das Team hat jetzt eine eigene Identität entwickelt und man kann es durch seine Regeln, Werte und Normen von anderen Teams unterscheiden.

**Performing:** Die letzte Entwicklungsphase im Team wird auch als Integrationsphase, Arbeitsphase oder Konzeptionsphase bezeichnet. In den drei vorhergehenden Phasen hat sich das Team zu einem großen Teil seiner Zeit mit sich selbst beschäftigt. Erst in der Arbeitsphase arbeitet das Team effizient. Nach einem erfolgreich abgeschlossenen Teamentwicklungsprozess lösen Teams viele Konflikte durch ihre Regeln, reagieren flexibel auf Veränderungen und können sich so schnell auf neue Gegebenheiten einstellen. Gegenseitige Offenheit und Solidarität erleichtern die Zusammenarbeit im Team. Jeder fühlt sich im Team sicher und hat dort seine Heimat in der Arbeitswelt gefunden. Die Entwicklung ist abgeschlossen und die Teammitglieder konzentrieren ihre Aufmerksamkeit und Energie darauf, den Projektauftrag zu realisieren.

**Adjourning:** Adjourning ist die Auflösungsphase des Teams. In ihr werden die Teamaufgabe abgeschlossen und die sozialen Beziehungen im Team gelöst. Die Teamauflösung macht den Kopf der Teammitglieder frei für neue Aufgaben. Die Auflösung eines Teams ist auch ein Abschied: Ein Abschied von einer interessanten Aufgabe, von vertrauten Räumen und vor allem von den Teamkollegen. Viele persönliche Beziehungen unter den Teammitgliedern bestehen auch über das Projekt hinaus. Es sind jetzt eigenständige Beziehungen, die keinen Bezug zum Projekt mehr haben.

## Arbeitsfunktionen und Arbeitspräferenzen des TMS

Charles Margerison und Dick McCann haben aus dem Verhalten von Teams ihr sogenanntes Team Management System (TMS®) entwickelt. Sie haben herausgefunden, dass man acht Arbeitsfunktionen in Teams unterscheiden kann. Alle dieser Funktionen müssen in einem Team ausgefüllt sein, damit es arbeitsfähig ist. Dabei kann ein Teammitglied auch mehrere Funktionen übernehmen.

Die acht Arbeitsfunktionen sind:

**Beraten:** In dieser Funktion beschaffen Teammitglieder Informationen und geben diese im Team weiter. Sie analysieren Berichte, halten Kontakt mit anderen Mitgliedern der Organisation und bereiten die Informationen so auf, dass sie den Teammitgliedern zu Verfügung stehen.

**Innovieren:** In dieser Funktion sind die Teammitglieder kreativ. Sie entwickeln Ideen, beschreiten neue Wege und stellen altbekannte Verfahren in Frage.

**Promoten:** Diese Funktion wird ausgefüllt, wenn Teammitglieder Kontakt zu möglichst vielen Personen in der Organisation aufnehmen, diese ansprechen und versuchen, sie für die Aufgabe des Teams zu begeistern.

**Entwickeln:** Entwickeln bedeutet, Ideen auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen und Lösungen für die Umsetzung zu finden. Durch diese Funktion erreicht das Team, dass es nur ausgereifte Ideen weiterverfolgt.

**Organisieren:** Organisieren ist die geistige Leistung, mit der die Umsetzung von Ideen vorbereitet wird. Organisieren bedeutet Pläne erstellen, Strukturen entwickeln und die Mittel für die Umsetzung bereitstellen. Wenn Teammitglieder diese Funktion wahrnehmen, planen sie die Arbeitsweise im Team und sorgen dafür, dass das Ziel erreicht wird.

**Umsetzen:** In dieser Funktion werden die Abläufe im Team erarbeitet, strukturiert und systematisiert.

**Überwachen:** Überwachen bedeutet nicht, Menschen zu kontrollieren, sondern zu überprüfen, ob das gewünschte Ergebnis produziert wird. Mit der Funktion Überwachen erreicht das Team, dass seine Ergebnisse eine hohe Qualität haben.

**Stabilisieren:** Teammitglieder, die diese Funktion wahrnehmen agieren meist im Hintergrund. Sie sorgen dafür, dass die Infrastruktur funktioniert, aber auch dafür, dass die Teammitglieder motiviert sind und motiviert bleiben.

Höchstleistungen entstehen dann, wenn Teammitglieder das tun, was sie gerne tun. Die Dinge, die wir gerne tun, bezeichnen Margerison und McCann als Arbeitspräferenzen. Diese sind jedoch nicht mit den Kompetenzen eines Teammitgliedes gleichzusetzen. Jemand der fit in Power Point ist, erstellt noch lange nicht gerne Folien für Präsentationen. Kompetenzen beschreiben das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen. Die Präferenz beschreibt das, wozu er motiviert ist. Arbeitspräferenzen sind so etwas wie Lieblingsrollen im Team.

Jedes Teammitglied hat eine Präferenz für einige wenige Arbeitsfunktionen. Margerison und McCann haben die folgenden 8 Arbeitspräferenzen herausgefunden:

**Informierte Berater:** Mitarbeiter mit dieser Arbeitspräferenz sind von sich aus informationshungrig: Sie recherchieren und sammeln Informationen und geben sie an andere weiter. Sie wissen nicht alles, aber sie wissen, wo man Informationen erhält. Sie haben ein großes Netzwerk an Informanten und sind Meister im „Informationshandel“.

**Kreativer Innovator:** Kreative Innovatoren sind Quer- und Vordenker. Sie haben Ideen und Visionen, die oft weit in die Zukunft reichen. Sie wollen neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse initiieren.

**Entdeckender Promotor:** Teammitglieder mit dieser Arbeitspräferenz greifen die Ideen anderer auf und verstehen es Andere dafür zu interessieren und zu begeistern. Sie sind oft geborene Präsentatoren und Rhetoriker und haben Verkaufstalent.

**Auswählender Entwickler:** Menschen mit dieser Arbeitspräferenz greifen die Ideen Anderer auf, um sie dann auf Brauchbarkeit und Marktchancen zu analysieren. Sie sind diejenigen, die eine Idee bis zur Marktreife zu entwickeln. Es sind Menschen mit einem Blick für das Machbare und einer hohen Durchsetzungsfähigkeit.

**Zielstrebigere Organisator:** Zielstrebige Organisatoren sind die Planer und Organisatoren im Team. Sie haben das Ziel im Blick und schaffen die Rahmenbedingungen, damit es realisiert werden kann. Es sind Menschen, die nach vorne drängen und dafür sorgen, dass Aufgaben erfüllt werden.

**Systematischer Umsetzer:** Teammitglieder mit dieser Arbeitspräferenz sind die Routinearbeiter im Team. Sie fühlen sich wohl, wenn sie ein Produkt oder eine Dienstleistung nach einem vorgegebenen Standard herstellen. Dazu brauchen sie festgelegte Verfahren nach denen sie systematisch arbeiten können.

**Kontrollierender Überwacher:** Kontrollierende Überwacher sind die idealen Qualitätssicherer. Sie sorgen dafür, dass Zahlen, Daten und Fakten stimmen. Sie arbeiten genau und haben einen hohen Sinn für Vollständigkeit und Korrektheit. Mitarbeiter mit dieser Arbeitspräferenz verfolgen eine Aufgabe gründlich und kümmern sich darum, dass die Arbeiten nach Plan und korrekt ausgeführt werden.

**Unterstützende Stabilisatoren:** Im Team braucht es Menschen mit dieser Arbeitspräferenz, denn sie halten das Team arbeitsfähig. Sie sind das Gewissen des Teams, ermutigen andere Teammitglieder und bauen Brücken bei Interessensgegensätzen. Ihre eigenen Werte müssen mit denen des Teams übereinstimmen, wenn Sie sich wohl fühlen sollen.

**Tipp:** Jeder kann jede Aufgabe im Team übernehmen, wenn er dazu die Kompetenz hat. Wenn die Kompetenz und die Arbeitspräferenz zusammen-

fallen, dann sind die Teammitglieder am leistungsfähigsten, denn sie können dann ihre Stärken entfalten.

### **Teamwork: Das Erfolgsrezept im Projektmanagement**

Der Erfolg von Teamarbeit – gerade in Projekten – ist auf eine Vielzahl von Team-eigenschaften zurückzuführen. John R. Katzenbach hat die Arbeitsweise von Teams untersucht. In seiner Studie hat er die folgenden Faktoren für den Erfolg der Teamarbeit herausgefunden:

- Teams sind produktiv und können hohe Arbeitsmengen bewältigen.
- Teamentscheidungen sind besser als Einzelentscheidungen.
- Teams sind flexibel und können mehrere Rollen und Funktionen wahrnehmen.
- Teams identifizieren sich mit ihrer Aufgabe.
- Teammitglieder kommunizieren gut miteinander.
- Teammitglieder haben Respekt für einander.
- Teammitglieder sind motiviert und stolz auf ihre Leistung.
- Teams verfolgen ein gemeinsames Ziel und wollen dieses Ziel auch erreichen.

Die hier beschriebenen Eigenschaften treffen vielleicht nicht auf jedes Projektteam zu. Es sind Potentiale, die ein Team entfalten kann, aber nicht entfalten muss. Ihre Führungsaufgabe ist, die in einem Team schlummernden Potentiale zu heben und es zu einem effektiven Arbeitsteam zu formen.

### ***Projektteams: Die Arbeitsform des Projektmanagements***

Projektmanagement ist auch die Wiederentdeckung einer Arbeitsform, die durch die industrielle Produktion fast völlig in den Hintergrund gedrängt war: die Teamarbeit. Organisatorisch lösen Projekte Arbeiten aus den Routineprozessen des Unternehmens heraus und schaffen dafür eine eigene temporäre Organisation. Diese braucht eine eigene Arbeitsform, die sich flexibel an die Aufgabe anpassen lässt. Diese Anforderung passt ideal mit den Eigenschaften eines Teams zusammen. Teamarbeit ist damit die ideale Arbeitsform für Projekte.

Ein Team ist ein eigenständiges soziales Gebilde. Durch das gemeinsame Handeln der Teammitglieder entsteht etwas Neues, etwas, das mehr als die Summe des Handelns der einzelnen Teammitglieder ist.

Ein Team ist durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Es sind mehr als zwei Personen, die noch in einen direkten Kontakt miteinander treten können. In der Regel ist dies ab einer Gruppengröße von 15 Personen nicht mehr möglich.

- Die Kommunikation im Team ist direkt und vielfältig und wird über eine längere Zeit hinweg ausgeübt. Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Es gibt zwischen den Gruppenmitgliedern ein gemeinsames Wollen und Tun und ein Wir-Gefühl. Das Team hat eine Team-Identität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.

**Auf den Punkt:** Das Projektteam ist ein soziales System. Dieses grenzt sich von seiner Umwelt, der Organisation, ab. Die Grenze ist keine physische, sondern wird durch die Eigendynamik der Gruppe gebildet. Die Gruppe unterscheidet sich von der übrigen Organisation durch ein gemeinsames Handeln und Fühlen. Das Projektteam hat eine eigene Identität, die es vom Rest der Organisation unterscheidet.

Projekte sind ohne Teams nicht denkbar. Projektmanagement und Teammanagement sind zwei Seiten einer Medaille. Mit den Methoden und Techniken des Projektmanagements wird die formal organisatorische Abwicklung des Projektes unterstützt. Mit den Erkenntnissen der Gruppendynamik und den Methoden der Teamentwicklung werden die Menschen im Projekt zu einem Team geformt.

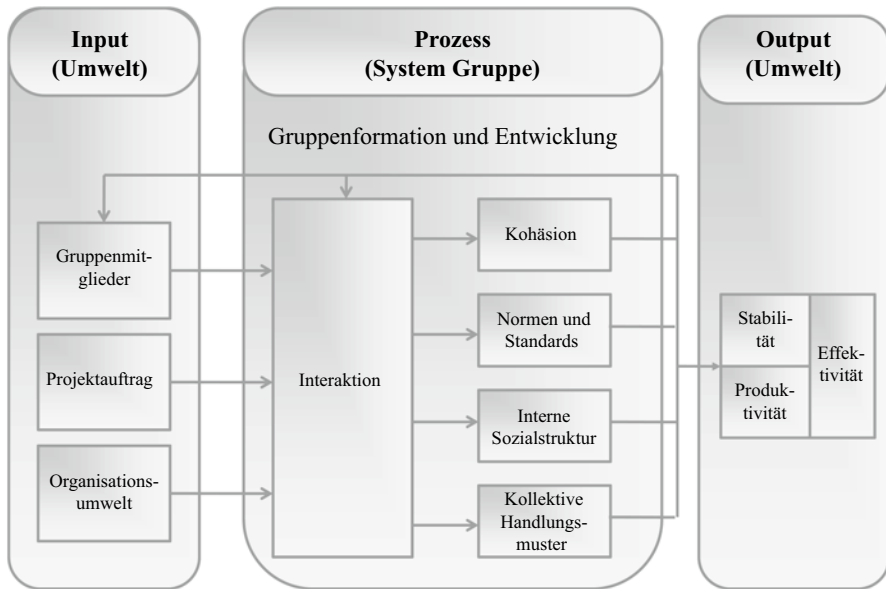
### Der Gruppenprozess beschreibt die Dynamik des Teams

In meiner Ausbildungszeit als Trainer und Berater für Teamentwicklung hatten Teams immer etwas Geheimnisvolles. Ich bewunderte immer die Teamberater, die Gruppen mit auf den ersten Blick unlösbaren Aufgaben betrauten oder Diskussionen anzettelten, die in einem Konflikt zu enden drohten. Aber immer entstand wie von Geisterhand am Ende eine vertrauensvolle Atmosphäre und jedes Teammitglied sagte im Rückblick, dass jetzt alle zu einem Team geworden wären. Erst als ich die inneren Prozesse und Muster verstand, die in einem Teamentwicklungsprozess ablaufen, verloren Teams das Geheimnisvolle. Mir wurde klar, was Teamentwicklung bedeutete: Gruppenprozesse bewusst anzuregen, um damit dem Team eine Plattform für die eigene Entwicklung zu bieten.

Die Eigendynamik eines Teams entsteht durch einen Prozess. Dessen Eingangsgrößen beeinflussen die Dynamik des Teams und damit auch das Ergebnis des Teamentwicklungsprozesses. Abbildung 2.2 stellt die Gruppenprozesse dar, die das Team als soziales System ausmachen.

Der Gruppenprozess hat drei Eingangsgrößen. Zum einen sind dies die Menschen, die das Projektthema bilden. Sie nehmen im Team eine bestimmte Rolle ein und übernehmen Funktionen. Die zweite Eingangsgröße ist der Projektauftrag, der die Ziele, den Inhalt und Umfang der Arbeiten, die Ressourcen und die Dauer





**Abb. 2.2** Durch Gruppenprozesse wird eine Gruppe produktiv und effektiv. (Quelle: Schreyögg 2010)

des Projektes vorgibt. Die dritte Eingangsgröße sind die Rahmenbedingungen der Organisation, wie zum Beispiel die Arbeitszeiten, die Räume und auch das Entlohnungssystem.

Unter den Rahmenbedingungen des Projektauftrags und der Organisation treten die Teammitglieder miteinander in Kontakt. Damit wird ein Entwicklungsprozess in Gang gesetzt, wie ihn Bruce Tuckman beschrieben hat. Daraus entsteht ein Beziehungsgefüge mit Gruppenregeln, einer internen Sozialstruktur und gemeinsamen Handlungsmustern. Diese Beziehungsgefüge wirken wiederum auf die Teammitglieder zurück. Zum Beispiel verändern die Regeln der Gruppe das Wertesystem einzelner Teammitglieder; diese beeinflussen damit wiederum das Handeln in der Gruppe. Daraus entstehen neue Regeln. So wird ein Prozess in Gang gesetzt, durch den sich die Gruppe herausbildet und sich ständig an neue Anforderungen aus dem Projekt oder der Organisation anpasst.

Ergebnis des Entwicklungsprozesses ist dann ein effektiv arbeitendes Projektteam. Dies heißt: das Team ist stabil; die Projektmitglieder wollen im Projekt bleiben, haben keine Abwanderungstendenzen und geringe Fehlzeiten. Man ist gerne im Projekt und arbeitet auch mal etwas mehr, wenn es notwendig ist. Das Team ist auch produktiv und arbeitet zielgerichtet daran, das Projektziel zu erfüllen. Ein effektiv arbeitendes Projektteam verändert die innere Einstellung und Haltung der Projektmitglieder und die Wahrnehmung des Projektes durch die Organisation. Dies hat wiederum Einfluss auf den Interaktionsprozess in der Gruppe. Ein erfolgreiches Projektteam bekommt aus seiner Sicht bessere Rahmenbedingungen durch die Organisation zugestanden und kann sich dadurch besser weiterentwickeln. Mitglie-

der eines erfolgreichen Projektteam sind stolz und motiviert und bereit, sich noch mehr für das Projekt einzusetzen. So entsteht eine positive Eigenentwicklung, durch die sich das Projektteam immer mehr von der Organisation abgrenzt und zu einem eigenständigen Sozialgebilde wird.

Durch dieses Modell wird aber auch eine negative Entwicklung beschrieben. Gelingt es den Gruppenmitgliedern nicht, Bindungen untereinander zu entwickeln, Regeln aufzustellen, eine innere Sozialstruktur und gemeinsame Handlungsmuster herauszubilden, ist das Team nicht stabil und nicht effektiv. Das Team zerfällt und die Produktivität sinkt.

### **Eingangsgrößen legen den Grundstein für einen guten Projektverlauf**

Der Wunsch eines jeden Projektleiters ist es, ein ideales Projektteam zusammenzustellen. Im Auswahlprozess für die Gruppenmitglieder nehmen Sie einen Einfluss darauf, wie homogen oder heterogen das Projektteam zusammengesetzt ist. Damit haben Sie es in der Hand, die Menschen zu finden, die Sie für die Projektaufgabe brauchen und sich gut zu einem gemeinsamen Team entwickeln lassen.

Die Mitglieder des Projektteams kommen mit ihren eigenen Bedürfnissen, Werten und Zielen in das Team. Diese sind auch geprägt durch die Sozialisation in Familie und Schule, aber hauptsächlich durch die bisherige Berufserfahrung und die Erfahrungen aus vergangenen Projekten. Je nachdem, ob die Bedürfnisse, Werte und Ziele der Gruppenmitglieder divergieren oder harmonisieren, entsteht eine andere Ausgangssituation für den Gruppenprozess. Harmonisieren die Werte, Bedürfnisse und Ziele der Gruppenmitglieder, dann spricht man von einer homogenen Gruppe. Divergieren sie, spricht man von einer inhomogenen Gruppe.

Dieser Aspekt spielt bei der Auswahl der Projektmitglieder eine entscheidende Rolle. Aus der sachlichen Perspektive heraus bestimmt der Projektauftrag die Zusammenstellung des Teams. Hier spielen die fachlichen Qualifikationen der einzelnen Gruppenmitglieder eine entscheidende Rolle. Aber eine genau so wichtige Rolle spielen die sozialen Fähigkeiten der Teammitglieder. Sie müssen auch als Menschen zueinander passen. Ein Team lebt davon, dass es viele Unterschiede in sich vereinigt. Ein gutes Team besteht nicht aus vielen ähnlichen Personen sondern aus vielen unterschiedlichen Persönlichkeiten, deren Fähigkeiten sich ergänzen.

Achten Sie darauf, dass Sie Persönlichkeiten im Team haben, welche die verschiedenen Teamfunktionen ausfüllen können. Das Team Management System von Margerison und McCann liefert gute Anhaltspunkte für die Zusammensetzung eines Projektteams. Fragen Sie sich, wer von den ausgewählten Teammitgliedern welche Teamfunktion(en) erfüllen kann und ob diese mit seinen Arbeitspräferenzen übereinstimmt. In der Checkliste 2.1 finden Sie Kriterien für die Auswahl der Teammitglieder.

Ein großer Teil des Organisationsrahmens des Projektes ist vorgegeben. Jedoch haben Sie als Projektleiter auch einige Stellschrauben, die Rahmenbedingungen des Projektes zu beeinflussen. Zu diesen Stellschrauben gehören:

**Arbeitsräume des Projektes:** Je mehr die Projektmitglieder direkt miteinander kommunizieren können, umso besser kann sich das Projektteam entwickeln.

**Checkliste 2.1** So finden Sie die richtigen Teammitglieder

---

Welche Mitarbeiter müssen aus sachlicher Sicht unbedingt zum Team gehören, damit der Projektauftrag erfüllt werden kann?

Welche Arbeitspräferenzen haben die Teammitglieder?

Welche Teammitglieder können welche Funktion(en) im Team wahrnehmen?

Welche Mitarbeiter möchte ich im Team haben? Hierzu gehört auch eine ehrliche Antwort auf die Frage: Welche Mitarbeiter möchte ich nicht in meinem Team haben?

Was ist die günstigste Anzahl von Mitarbeitern?

Wie viele Mitarbeiter sind verkraftbar, um noch sinnvolles Arbeiten noch zu ermöglichen? Und wann müssen Untergruppen gebildet werden?

Welchen Teammitgliedern kann ich eine Teilprojektleitung übertragen?

Gibt es vorhersehbare Konflikte zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern?

---

Gemeinsame Arbeitsräume wirken sich immer positiv auf die Dynamik des Entwicklungsprozesses aus.

**Kommunikationsmedien im Projekt:** Je direkter die Kommunikation der Projektmitglieder ist, desto besser kann sich das Projektteam entwickeln. Elektronische Kommunikationsmedien schaffen eine Distanz zwischen den Projektmitgliedern und erschweren den Entwicklungsprozess.

**Art und Umfang der Meetings im Projekt:** Meetings sind der Ort, indem sich alle Projektmitglieder als gesamtes Projektteam erleben und gemeinsam interagieren müssen. Je mehr die Meetings auch Raum für die Gestaltung der Gruppenprozesse lassen, umso besser kann sich das Projektteam als ein Team mit einem gemeinsamen Verständnis entwickeln.

**Regeln:** Als Projektleiter bestimmen Sie die Regeln im Projekt. Diese müssen natürlich in Übereinstimmung mit den Regeln der Organisation sein. Aber in ihrem Gestaltungsraum sollten sie darauf achten, dass die Regeln den Gruppenprozess fördern und nicht behindern.

Eingangsvariablen für ein Team sind auch dessen Größe, die Teamzusammensetzung und der Zusammenhalt des Teams. Studien haben dabei folgende Zusammenhänge herausgefunden:

- Je größer das Team ist, umso unzufriedener sind die Teammitglieder mit der Zusammenarbeit im Team.
- Große Teams sind effektiver, wenn die Arbeiten im Projekt in einzelne, weitestgehend eigenständige Teilaufgaben zerlegt werden können.
- Kleine Teams arbeiten effektiver, wenn die Aufgabe eine hohe Kooperation der Mitglieder untereinander erfordert.
- Komplexe Aufgaben werden von Teams dann erfolgreich gelöst, wenn die Mitglieder ihre Meinung zu den vorgeschlagenen Lösungsschritten offen äußern können.
- Bei schwach strukturierten Aufgaben arbeiten heterogen zusammengesetzte Teams effektiver, bei stark strukturierten Aufgaben sind homogene Gruppen effektiver.
- Teams mit einer eher ähnlichen Persönlichkeitsstruktur haben einen höheren Zusammenhalt und eine größere Stabilität als heterogen zusammengesetzte Teams.

- Teams mit einer hohen Arbeitsleistung und einem großen Zusammenhalt erzielen eine höhere Produktivität als Teams mit einem geringeren Zusammenhalt. Aber dies gilt auch umgekehrt: Ein nicht leistungsorientiertes Team mit einem großen Zusammenhalt ist entsprechend weniger leistungsfähig.
- Akzeptiert eine Gruppe mit einem hohen Zusammenhalt das gemeinsame Ziel, so ist dieses Team schneller leistungsfähig, als ein Team mit einem schwachen Zusammenhalt.
- Teams mit hohem Zusammenhalt sind zufriedener, haben weniger Fehlzeiten, eine geringe Fluktuation und können arbeitsbezogene Belastungen und Spannungen besser bewältigen.

Optimale Rahmenbedingungen für das Team erhöhen meistens die Projektkosten. Zum Beispiel ist ein eigener Projektraum aus der Sicht des Teams wünschenswert, muss aber zu den bereits vorhandenen Büroräumen extra angemietet werden. Sie müssen hier immer die Balance zwischen wünschenswerten Rahmenbedingungen und den dafür erforderlichen Kosten finden.

### **Teamentwicklungsprozess entscheidet über die Effektivität des Teams**

Menschen in Teams arbeiten gern und erfolgreich, weil sie ihre Arbeitsstrukturen selbst oder zu einem großen Teil mitgestalten können. Sie durchlaufen dabei einen Entwicklungsprozess, indem sie ihre sozialen Beziehungen knüpfen, ihr Ziel definieren und Regeln für die Zusammenarbeit festlegen. Dieser Entwicklungsprozess wird als Teamentwicklung bezeichnet.

**Auf den Punkt:** Teamentwicklung ist ein Lernprozess im Team, bei dem die Teammitglieder ihre Arbeitsform gestalten. In diesem Entwicklungsprozess machen sich die Teammitglieder miteinander vertraut, erkämpfen sich ihren Platz in der Gruppe und geben sich Regeln. Während der Teamentwicklung steigt die Arbeitsfähigkeit des Teams kontinuierlich und erreicht am Ende ihre Höchstform.

Eine Teamentwicklung verläuft nicht immer linear, wie es das Entwicklungsmodell der Teamuhr von Tuckman beschreibt. Es gibt Sprünge und Rückschläge. In der Arbeitsphase kommt es immer dann zu Auseinandersetzungen um Rollen und Normen, wenn sich die Rahmenbedingungen im Projekt ändern oder neue Mitglieder dazukommen.

Gruppen brauchen für ihre Entwicklung eine Eigenzeit. Geben Sie ihrem Team diese Zeit. Fordern sie von ihm nicht eine Leistung in der Startphase. Das Team kann sie hier noch nicht erbringen. Sie erreichen damit vielmehr genau das Gegenteil: das Warming, Storming und Norming wird in die Produktionsphase verlagert. Die Folge davon ist: die Produktivität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sinkt. Die Auseinandersetzungsprozesse in der Gruppe werden schwieriger und

dauern dadurch länger. Ein bewusst gesteuerter Teamentwicklungsprozess erhöht insgesamt die Produktivität des Teams.

Die Entwicklung in einem Team wird im Wesentlichen durch vier Größen bestimmt: Den Zusammenhalt des Teams, die Werte und Normen des Teams, die Sozialstruktur des Teams und die kollektiven Handlungsmuster.

### Zusammenhalt des Teams

Es gibt Teams, die wie Pech und Schwefel zusammenhalten, und wieder andere, die sich schon bei kleinen Konflikten völlig zerstreiten. Der Zusammenhalt eines Teams ist das Ausmaß, indem das Team eine kollektive Einheit bildet und sich die einzelnen Teammitglieder zum Team hingezogen fühlen.

**Auf den Punkt:** In Teams mit einem hohen Zusammenhalt engagieren sich die Gruppenmitglieder voll und ganz und sind bereit auch zusätzliche Zeit und Energie in die Gruppe zu investieren. Sie beteiligen sich an den Aktivitäten der Gruppe und sind auch bereit, Eigeninteressen gegenüber den Gruppeninteressen zurückzustellen.

Für das einzelne Mitglied besitzen Teams mit einem hohen Zusammenhalt eine hohe Attraktivität, denn sie befriedigen zu einem hohen Teil die eigenen Bedürfnisse ihrer Mitglieder. Vor allem aber geben Teams mit einem hohen Zusammenhalt den Teammitgliedern eine Identität: Es ist das Gefühl dazuzugehören.

Der Zusammenhalt einer Gruppe wird durch die folgenden Faktoren bestimmt:

**Einheitliche Ausrichtung:** Ein Team ist umso einheitlicher ausgerichtet, je ähnlicher die Teammitglieder in ihren Meinungen, Zielen, Werten und Normen sind. Je einheitlicher ein Team ausgerichtet ist, umso attraktiver ist es für seine Mitglieder.

**Konformitätsdruck:** Konformitätsdruck entsteht dadurch, dass Teammitglieder durch andere Mitglieder abgewiesen werden, wenn sie sich nicht konform verhalten. Dieser Druck ist umso höher, je stärker das Team zusammenhält.

**Ausgrenzung:** Teammitglieder stoßen umso mehr auf Ablehnung durch andere, wenn sie die Ziele, Werte und Normen des Teams ablehnen. Damit werden diese Mitglieder mehr und mehr vom Team ausgegrenzt.

**Akzeptanz:** In Teams mit einem starken Zusammenhalt werden neue Teammitglieder nur dann akzeptiert, wenn sie die gleichen Ziele, Werte und Normen haben.

**Kommunikationsdichte:** Durch Kommunikation entsteht eine Bindung zwischen den Teammitgliedern. Je mehr sie miteinander kommunizieren, umso stärker wird der Zusammenhalt.

**Feindseligkeit:** Teams mit einem starken Zusammenhalt entwickeln gegenüber Personen außerhalb des Teams schneller ein Feindbild als Teams mit einem weniger starken Zusammenhalt.

**Teamgrenze:** Je höher der Zusammenhalt des Teams, umso sichtbarer wird eine Grenze zur Umwelt des Teams gezogen. Diese Grenze stärkt dann wieder den Zusammenhalt des Teams.

**Teamgröße:** Große Teams haben in der Regel einen geringeren Zusammenhalt als kleine Teams. Denn in kleinen Teams ist die Kommunikationsdichte größer, da jedes Teammitglied mit jedem anderen Teammitglied kommunizieren kann.

**Gegenseitige Abhängigkeit (Interdependenz):** Je mehr die Teammitglieder aufeinander angewiesen sind, umso höher ist ihr Zusammenhalt.

**Aufgaben im Projekt:** Je ähnlicher die Aufgaben sind, welche die Teammitglieder zu verrichten haben, desto stärker ist der Zusammenhalt im Team.

**Kooperation:** Anreizsysteme sollten die Kooperation der Teammitglieder fördern. Systems, die eine Konkurrenz im Team herausfordern, behindern einen engen Zusammenhalt im Team.

**Interaktion der Teammitglieder:** Je weniger die Gruppenmitglieder sich miteinander austauschen können, umso geringer ist der Zusammenhalt des Teams.

**Bedeutung der Projektaufgabe:** Je wichtiger das Projekt für die Organisation ist, umso stärker ist der Zusammenhalt des Projektteams.

**Bedrohung:** Bedrohungen von Außen, wie zum Beispiel die Auflösung des Projektes, verstärken den Zusammenhalt von stark zusammengewachsenen Projektteams, schwächen aber den Zusammenhalt von Projektteams, die nur wenig zusammengewachsen sind.

Die hier beschriebenen Faktoren sind Steuergrößen, mit denen der Zusammenhalt eines Teams beeinflusst werden kann. Zum Beispiel können Sie den Zusammenhalt im Team erhöhen, wenn Sie die Interaktion im Team durch mehr gemeinsame Besprechungen erhöhen oder Ihr Projekt im Unternehmen attraktiv positionieren.

## Werte und Normen

Einer der bewegendsten Momente in einem Teamentwicklungsworkshop ist immer, wenn die gemeinsam erarbeiteten Werte und Normen auf einem Flip Chart stehen, das von allen Teammitgliedern unterschrieben wird. Werte und Normen sind das sichtbare Zeichen eines Teams, mit denen es sich von anderen Teams unterscheidet. Teams sind darauf stolz, denn sie sind ein wichtiger Teil ihrer Identität. Werte und Normen beschreiben, was das Team als Ganzes von seinen einzelnen Mitgliedern als Denk- und Verhaltensweisen erwartet. Sie sind zu einem großen Teil stillschweigende Vereinbarungen, nach denen die Teammitglieder handeln, ohne groß darüber nachzudenken.

**Auf den Punkt:** Teamregeln sind schriftlich formulierte Werte und Normen, die das erwünschte Verhalten von Teammitgliedern beschreiben.

**Tab. 2.1** Teamregeln beschreiben das erwünschte Verhalten der Teammitglieder

---

Jeder erkennt den anderen als gleichwertigen Partner an.
Jeder hat immer zu 100 % subjektiv recht.
Die Rollen in unserem Team können sich ändern.
Jeder übernimmt die Aufgabe eines anderen, wenn dies erforderlich ist.
Meinungen sollen ständig herausgefordert werden. Schweigen bedeutet nie Zustimmung.
Zuhören ist genauso wichtig wie reden.
Konflikte werden nicht verschleiert, sondern aufgedeckt.
Meinungsverschiedenheiten sind Anlass einer Konfliktklärung oder einer Verbesserung.
Innerhalb unseres Teams kritisiert und tadelt niemand den anderen.
Jede Meinung oder Erfahrung kann in Frage gestellt werden.
Jeder kann seinen Lernbedarf deutlich machen.
Im Team hat jeder die Informationen, die er braucht.
Alle Unterlagen stehen jedem immer zur Verfügung.
Entscheidungen werden nicht durch Mehrheitsbeschluss, sondern durch Einstimmigkeit gefällt.
Schweigen heißt Zustimmung.
Keiner führt eine Aktivität aus, die nicht vorher beschlossen wurde.
Jeder weiß immer, was die anderen tun.
Entscheidungen, Diskussions-/Arbeitsergebnisse werden laufend festgehalten und visualisiert.
Neue Aspekte und Zielabweichungen werden immer kommuniziert und besprochen.
Die Einhaltung der Regeln wird beachtet. Nicht hilfreiche Regeln werden diskutiert.
Jeder darf neue Regeln einbringen.

---

Je stärker das Team zusammenhält, umso mehr achten die Teammitglieder darauf, dass die Teamregeln, aber auch die informellen Regeln eingehalten werden. Abweichendes Verhalten wird sanktioniert. Teammitglieder, die Regeln verletzen, werden auf die Regeln hingewiesen; reicht dies nicht aus wird mit weiteren Sanktionen bis hin zum Ausschluss aus der Gruppe gedroht. Die Werte und Normen in einem Team sind jedoch nicht statisch. Von den Teamregeln abweichendes Verhalten kann auch ein Anlass sein, über die Teamregeln zu diskutieren und diese auch zu ändern, wenn sie nicht mehr sinnvoll sind.

In der Tab. 2.1 habe ich exemplarische Teamregeln zusammengestellt. Sie können diese Zusammenstellung nutzen, um Regeln für Ihr Projektteam auszuwählen. Die Auswahl enthält auch sich widersprechende Regeln. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie für Ihr Team konsistente Regeln auswählen.

**Tipp:** Wählen Sie nicht mehr als 10 Regeln aus. Dies ist die Höchstgrenze, die von Ihren Teammitgliedern auf einmal behalten werden kann.

Mit Teamregeln können Sie Einfluss auf das Verhalten des Teams nehmen. Bei der Entwicklung des Teams können Sie Regeln für die Diskussion im Team vorgeben. Durch diese Vorgabe erreichen Sie zwei Dinge: Einerseits engen Sie die Diskussion

auf die für Sie wichtigen Aspekte ein; andererseits regen Sie eine Diskussion zum erwünschten aber auch unerwünschten Verhalten an. Beharren Sie jedoch nicht auf den von Ihnen vorgegebenen Regeln. Denn das Team muss die Regeln akzeptieren, damit die Teammitglieder sie beachten.

### Sozialstruktur des Teams

Wenn Sie ein Team beobachten, werden Sie feststellen, dass nicht alle Teammitglieder gleich sind. Einige haben Privilegien, die andere nicht haben. Bestimmte Aufgaben werden immer wieder von den gleichen Teammitgliedern wahrgenommen, während andere sich überhaupt nicht darum kümmern. Und es gibt Teammitglieder, die offenbar mehr zu sagen haben als andere. All diese Beobachtungen sind sichtbare Zeichen der inneren Struktur des Teams, seiner Sozialstruktur. Sie bildet sich während der Teamentwicklung heraus und ist ein Orientierungsmuster für die Mitglieder. Die Sozialstruktur entsteht aus der Interaktion der Teammitglieder untereinander und besteht neben der offiziellen Struktur des Teams.

**Auf den Punkt:** Die Sozialstruktur beschreibt, wie Teammitglieder Einfluss auf die Gruppe nehmen können, und zeigt, auf welche Weise die Mitglieder des Teams Entscheidungen beeinflussen und Ziele durchsetzen.

Die Sozialstruktur wird durch die Statusstruktur, Rollenstruktur und die Führungsstruktur beschrieben.

#### *Die Statusstruktur beschreibt, wer was zu sagen hat*

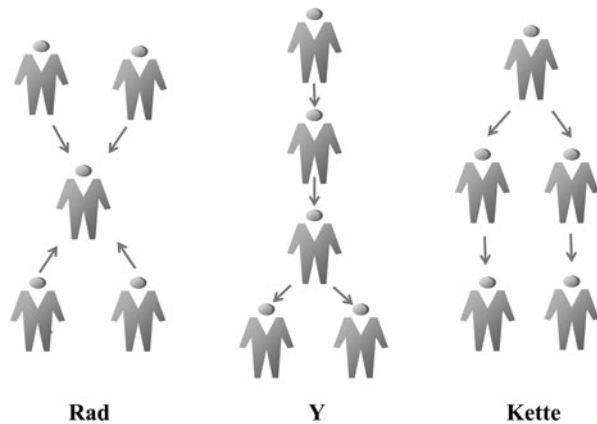
Die Statusstruktur beschreibt, welche Stellung in der Rangordnung der Gruppe ein Teammitglied aus der Sicht der anderen Teammitglieder einnimmt. Die Statusstruktur entwickelt sich aus der Zusammenarbeit der Teammitglieder untereinander und kann von der formalen Struktur abweichen. Höherrangige Gruppenmitglieder erfahren in der Regel schneller und mehr als niederrangige. Teams bilden drei unterschiedliche typische Kommunikationsformen aus: Das Rad, ein Y oder die Kette. Diese Strukturen sind in der Abb. 2.3 wiedergegeben.

Die Struktur eines Teams wird durch die subjektive Wahrnehmung der einzelnen Teammitglieder bestimmt. Die Statusmerkmale werden auch von den Normen und Werten der Gruppe bestimmt. Sichtbare Zeichen des Status sind die sogenannten Statussymbole: Der Sitzplatz in einer Besprechung, die Ausstattung des Arbeitsplatzes oder die Art und Weise, wie Teammitglieder angesprochen werden.

Passen die Statusmerkmale eines Teammitgliedes zu seiner Rolle, dann spricht man von Statuskongruenz. Der Experte im Team hat beispielsweise die beste Ausstattung am Arbeitsplatz und sitzt bei Teammeetings neben dem Projektleiter. Stimmen die Statusmerkmale nicht überein, dann spricht man von Statusinkongru-



**Abb. 2.3** Die Kommunikationsstruktur bestimmt, wer was wann erfährt. (Quelle: Schreyögg 2010)



enz. Dies ist der Fall, wenn z. B. der Experte den am schlechtesten ausgestatteten Arbeitsplatz hat. Statuskongruenz ist für die Orientierung im Team wichtig. Dagegen verunsichert Statusinkongruenz, da andere nicht wissen, auf welche Signale sie wie reagieren sollen. Als Beispiel wendet sich ein neues Teammitglied mit Fragen immer an ein Teammitglied mit dem am besten ausgestatteten Arbeitsplatz, da es ihn für den Experten im Team hält und nicht weiß, dass der Experte des Teams im kleinsten Raum mit der schlechtesten Ausstattung sitzt.

*Die Rollenstruktur legt die Erwartungen fest*

Aus dem Verhalten der Schauspieler in einem Film oder Theaterstück erkennt man sofort, welche Rolle sie spielen. Man erwartet von einem Gangster ein anderes Verhalten als von einem Kommissar. Ähnlich ist mit den Rollen im Team. Sie sind ein Bündel von Verhaltenserwartungen, die von anderen an eine Position herangetragen werden. So erwartet Ihr Team von Ihnen als Projektleiter ein bestimmtes Verhalten. Es sind generelle, prinzipiell vom konkreten Verhalten unabhängige Erwartungen. Die Teammitglieder erhalten ihre Rolle, indem die anderen Mitglieder Erwartungen an ihr Verhalten stellen.

Im Team müssen Sie die formellen Rollen, die Sie den Teammitgliedern als Projektleiter zuweisen, von den informellen Rollen, die das Team den Teammitgliedern zuweist, unterscheiden. Zum Beispiel gibt es in einem Softwareentwicklungsteam die Funktionen des Systemarchitekten, des Programmierers und des Testers. Die Rollen verbinden Personen mit Stellen im Team. Stefan hat die Rolle des Systemarchitekten, Ingrid, Ralf und Ben nehmen die Programmiererrolle ein. Ben und Ingrid haben aber zusätzlich noch die Rolle eines Testers im Team.

In Teams entstehen neben den formellen Rollen, die durch den Projektauftrag bestimmt sind, informelle Rollen. Typische informelle Rollen in einem Team sind:

**Alte und Neue:** Aufgrund der Zugehörigkeit zum Projektteam unterscheidet man diejenigen, die von Anfang an dabei sind, von denen, die während der Projektlaufzeit neu hinzukommen.

**Sprecher:** Der Sprecher des Teams regelt die Beziehung des Teams zur Außenwelt. Er ist sozusagen das Sprachrohr des Teams.

**Schlichter:** Das sind Teammitglieder, die bei Konflikten in der Gruppe immer wieder versuchen, den Konflikt beizulegen. Sie tragen dazu bei, dass die Gruppe nicht durch Konflikte auseinander fällt.

**Experte:** Experten wird die Lösung von schwierigen Aufgaben im Team zugeschrieben. Sie werden immer dann gefordert, wenn die anderen Teammitglieder eine fachliche Aufgabe nicht bewältigen können.

**Sozio-emotionale Führer:** Der sozio-emotionale Führer muss nicht mit Ihnen als Projektleiter identisch sein. Ihm wird von den anderen Teammitgliedern die Rolle zugeschrieben, für den Zusammenhalt des Teams zu sorgen.

**Vaterfiguren:** Teammitglieder in dieser Rolle sind Beispiele für erwünschtes Verhalten im Team. Durch die Identifikation mit Vaterfiguren können andere Teammitglieder passendes Rollenverhalten lernen.

**Sündenbock:** Teammitglieder, die diese Rolle haben, werden für alle Fehler im Team verantwortlich gemacht.

Konflikte entstehen, wenn Teammitglieder ihre Rolle nicht so wahrnehmen, wie dies die anderen Teammitglieder erwarten. Nimmt zum Beispiel ein Teammitglied eine Rolle wahr, die einem anderen Teammitglied zugeschrieben wird, kommen die beiden Teammitglieder in Konflikt. Der Rolleninhaber verteidigt seine Rolle, das andere Teammitglied kämpft darum, in dieser Rolle anerkannt zu werden.

**Tipp:** Rollenkonflikte werden von den Menschen im Team als Belastung erlebt. So entsteht Rollenstress, der die Teamleistung mindert. Achten Sie als Projektleiter darauf, dass möglichst wenige Rollenkonflikte entstehen – und vor allem darauf, dass Sie selbst nicht durch Ihr Verhalten die Ursache von Rollenkonflikten sind.

Sie selbst können eine Ursache von Rollenkonflikten werden, wenn sie von den Teammitgliedern ein anderes Rollenverhalten erwarten, als diejenige, die Sie offiziell verkünden. Beispiel: Sie erwarten von Ihren Teammitgliedern, dass diese ihren Anweisungen ohne Widerspruch folgen, leiten aber jedes Meeting mit den Worten ein, wenn jemand eine andere Meinung hat, dann sollte er diese hier frei äußern. Sie können auch Rollenkonflikte dadurch auslösen, indem Sie eine andere Erwartung an eine Rolle haben als die Teammitglieder. Sie erwarten z. B. von einem Teammitglied, dass er sich in der Rolle des Chefarchitekten aus dem Team heraushebt, während die anderen Teammitglieder erwarten, dass alle im Team den gleichen Status haben.

Projektleiter sind die formellen Führer Ihres Projektteams. Neben der formellen Führerschaft entwickeln Teams aber auch die Rolle des informellen Führers.

Ihm werden ebenfalls – wie dem formellen Führer – Einflussmöglichkeiten auf das Team zugestanden. Die Machtgrundlage des informellen Führers beruht auf der Zuschreibung durch das Team. Die Rolle des informellen Führers wird oft Teammitgliedern zugeschrieben, die überlegenes Wissen oder Fähigkeiten haben oder besonders starke Persönlichkeitsmerkmale. Auch Teammitglieder, die der Gruppennorm besonders nahe kommen, wird oft diese informelle Führerschaft zugeschrieben. Ein Projektteam aus Wissenschaftlern wird einen anerkannten Wissenschaftler zum informellen Führer machen während in einem Projektteam in der Internetbranche der Crack des Teams diese Rolle zugeschrieben bekommt.

Studien zeigen, dass ein Team in der Regel zwei Führer hat: einen Aufgabenführer und einen sozio-emotionalen Führer. Der Aufgabenführer sorgt dafür, dass die Gruppe ihr Ziel erreicht und der sozio-emotionale Führer kümmert sich um den Zusammenhalt der Gruppe. Die Existenz von informellen Führern hat eine wichtige Konsequenz für Sie: Sowohl inhaltlich als auch sozio-emotional gibt es im Team Mitglieder, die zumindest aus Sicht des Teams zu Ihnen in Konkurrenz stehen.

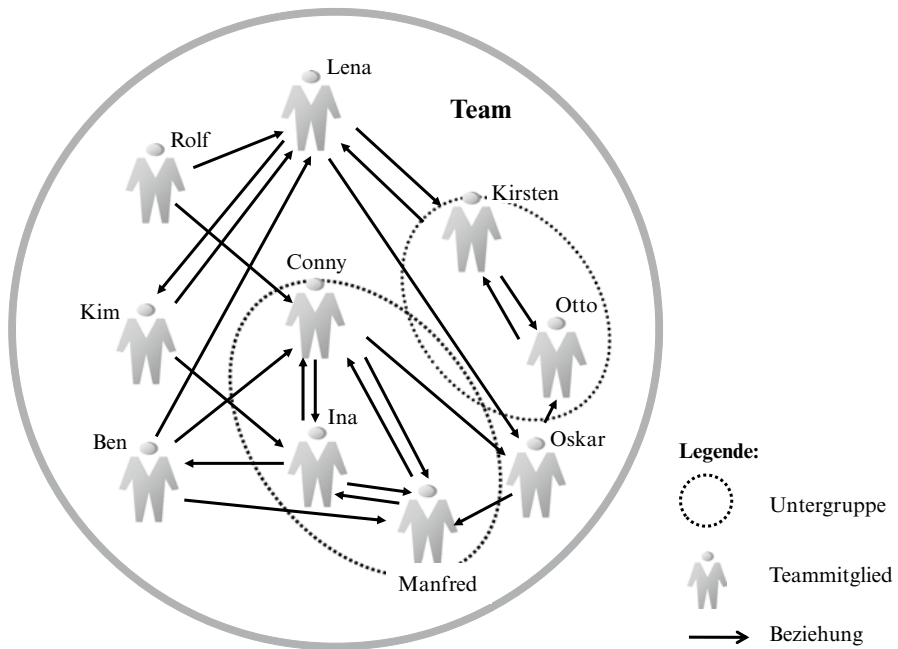
**Tip:** Gehen Sie nicht in eine offene Konkurrenz zu den informellen Führern, sondern verbünden Sie sich mit ihnen. Dies kann dadurch geschehen, dass Sie häufiger Kontakt zu ihnen haben und sich mit ihnen über Ihre Ziele und Pläne beraten. Auf diese Weise können Sie Ihren Einfluss auf das Team verstärken.

### *Die Sozialstrukturmacht Beziehungen deutlich*

Schon die Begründer der Gruppendynamik haben sich damit beschäftigt, wie die Beziehungen in einer Gruppe sichtbar gemacht werden können. Das Soziogramm ist eine Methode, mit der die Beziehungen der Teammitglieder untereinander ermittelt und grafisch dargestellt werden. Es gibt die Sozialstruktur des Teams wieder. Ein Beispiel dafür ist in Abb. 2.4 wiedergegeben.

Das hier dargestellt Soziogramm kann so interpretiert werden:

- Lena ist die informelle Führerin, denn sie hat den größten Einfluss auf die anderen Gruppenmitglieder.
- Ben ist ein Außenseiter, denn er hat nur auf Ina einen Einfluss.
- Otto und Kirsten sind ein Paar, denn sie haben eine starke Beziehung untereinander.
- Das Paar Otto – Kirsten orientiert sich am Führer, da Kirsten und Lena ebenfalls ein Paar sind.
- Conny, Manfred und Ina bilden ein Dreieck, da die drei Teammitglieder sich gegenseitig unterstützen.
- Das Dreieck Conny, Manfred und Ina hat keine Beziehung zum Führer. Folglich hat auch der Führer keinen Einfluss auf das Dreieck.



**Abb. 2.4** Ein Soziogramm macht deutlich, welche Stellung die einzelnen Teammitglieder im Team haben

Es gibt für ein Team kein ideales Soziogramm. Jedes Team ist anders, und in jedem Team sieht damit auch die Beziehungsstruktur anders aus. Wichtig ist jedoch, dass sich die Wahrnehmung des Gesamtteams von der Stellung der einzelnen Mitglieder weitestgehend mit deren eigener Einschätzung deckt. Jedes Teammitglied muss im Team seinen Platz gefunden haben und in diesem Platz auch von den anderen Teammitgliedern anerkannt sein.

In Teamentwicklungsworkshops kann die Sozialstruktur eines Teams durch eine Teamaufstellung sichtbar gemacht werden. Dabei stellen sich die Teammitglieder so im Raum auf, wie sie ihre Beziehung zu anderen Teammitgliedern sehen. Eng zusammen stehen die Teammitglieder, die eine enge Beziehung zueinander haben, weiter auseinander die, welche nur wenig miteinander zu tun haben. Die Teamaufstellung hat den Vorteil, dass sie nicht statisch ist, sondern ein Mittel um die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern zu besprechen.

### Kollektive Handlungsmuster in Teams

Erfahrene Projektleiter wissen, dass in einem guten Team alle Teammitglieder einer Meinung sind und die Mitglieder anderer Teams immer weniger können als das

eigene. Dieses Verhalten haben sie in vielen Teams beobachtet und sehen es quasi als Naturgesetz eines Teams an. Denn Teams zeigen unabhängig von ihrer Zusammensetzung und ihrer Aufgabe in bestimmten Situationen ein immer ähnliches Verhalten. Dieses nennt man kollektives Handlungsmuster.

**Auf den Punkt:** Kollektive Handlungsmuster beschreiben das Verhalten von Gruppenmitgliedern, das diese in bestimmten Situationen immer wieder zeigen.

Drei typische kollektive Handlungsmuster sind der Risikoschub, das Gruppendenken und die konzertierte Gruppenaktion.

Teams akzeptieren ein hohes Risiko, weil die Konsequenzen auf die Mitglieder der Gruppe verteilt sind. In eine Teamentscheidung fließen auch viele Informationen ein, denn die Teammitglieder können mehr Informationen zusammentragen als Einzelpersonen. Deshalb können Teams bei Entscheidungen ein hohes Risiko eingehen. Dieses kollektive Verhaltensmuster wird als Risikoschub bezeichnet.

In der Regel zeigen Teams aber nur dann einen Risikoschub, wenn eine risikofreudige Entscheidung in der Organisation positiv bewertet wird. Ein anderes Entscheidungsverhalten von Teams ist, dass sie sich vorschnell auf eine Entscheidung festlegen und kritische Stimmen dazu unterdrücken. Denn kritische Stimmen gefährden immer den Zusammenhalt der Gruppe. Um den Gruppenzusammenhalt nicht zu gefährden, sind Teams bereit, sich sehr schnell auf eine Meinung zu einigen und dann an dieser festzuhalten.

Ein anderes typisches kollektives Handlungsmuster ist das Gruppendenken. Es zeigt sich vor allem bei Teams, die einen hohen Zusammenhalt haben. Symptome dafür sind:

**Selbstüberschätzung:** In einem guten Team sind die Teammitglieder immer einer Meinung und abweichende Meinungen werden nicht wahrgenommen. Dadurch entsteht eine Einmütigkeit der Gruppe, die bei den Gruppenmitgliedern die Illusion entstehen lässt, die Gruppe sei unverwundbar.

**Blinde Gruppenmoral:** Was das Team entscheidet, ist richtig. Die eigenen Normen werden von der Gruppe höher bewertet als die allgemeinen Normen der Organisation oder sogar ethische Grundsätze.

**Rationalisierung:** Das Team wertet Argumente ab, die der Teammeinung entgegenstehen.

**Stereotypisierung:** Feinde und andere Außenstehende werden per se negativ wahrgenommen.

**Selbstzensur:** Teammitglieder unterdrücken von sich aus Zweifel an der Meinung des Teams.

**Gruppenzensur:** Die Mitglieder des Teams üben verdeckten und offenen Druck auf alle Mitglieder aus, die eine abweichende Meinung oder Bedenken äußern. Die Meinung der sogenannten Bedenkenträger wird dadurch abgewertet.

**Meinungswächter:** Es gibt Mitglieder im Team, die schon bei den ersten Anzeichen von abweichenden Meinungen die Abweichler zum Schweigen bringen. Diese Meinungswächter sorgen dafür, dass abweichende Meinungen erst gar nicht in die Diskussion im Team eingebracht werden.

**Einmütigkeit:** Aufgrund der Selbst- und Gruppenzensur entsteht bei den Führern der Gruppe das Bild einer einhelligen Meinung.

**Tipp** Gruppendenken führt zum Zusammenhalt der Gruppe. Es hat jedoch auch eine negative Seite: Es kann zu Fehlentscheidungen führen und verhindert, dass alle Potentiale des Teams zu tragen kommen. Bei einem zu starken Gruppendenken sollten Sie mit den folgenden Maßnahmen entgegenwirken:

- Ermutigen Sie das Team abweichende Meinungen und Kritik zu äußern.
- Warten Sie mit Ihrer Meinungsäußerung den Diskussionsprozess im Team ab, bevor sie selbst eine bestimmte Meinung äußern.
- Teilen sie das Team und lassen sie verschiedene Alternativen getrennt voneinander diskutieren. Wenn eine Entscheidung gefallen ist, dann sollten dazu alle Gegenargumente und Bedenken gesammelt werden. Mit diesen wird dann die Entscheidung nochmals überprüft.
- Machen Sie ein Teammitglied zum ‚Avocatos diaboli‘. Dieses Teammitglied ist dann bewusst aufgefordert, abweichende Meinungen zu äußern.

Teams mobilisieren gemeinsame Anstrengungen, wenn das Ziel des Teams gefährdet ist – aber auch einen kollektiven Widerstand, wenn Veränderungen im Team nicht akzeptabel sind. Dies sind konzertierte Gruppenaktionen. Sie treten auf, wenn das Team einen hohen Zusammenhalt hat und dadurch die Risiken der Aktion gemeinsam leichter getragen werden können. Gruppen wehren sich auch gegen Normen und Standards der Organisation, die im Widerspruch zu ihren eigenen stehen und durch die eine Grenze zwischen Team und Organisation entsteht.

### ***Teamführung organisiert die Zusammenarbeit im Team***

Kein Team ist ohne Führer. Gäbe es keinen Projektleiter, so würde sich im Verlauf des Teamentwicklungsprozesses ein Führer herausbilden. Jedoch steht in einem Projekt der Führer fest, nämlich Sie als Projektleiter. Im Teamentwicklungsprozess müssen Sie sich gegenüber dem Projektteam als Führer des Teams positionieren, damit Ihnen auch das Team die Führungsrolle zuschreibt. Als Führer des

Teams üben Sie für das Team wichtige Funktionen aus, ohne die es nicht arbeitsfähig wäre.

### **Führungsfunktionen nach dem Team Management System (TMS)**

Viele Teams scheitern nicht, weil ihnen die Fachkenntnisse fehlen, sondern weil die Teammitglieder nicht miteinander kommunizieren, nicht kooperieren oder sich in Konflikte verstricken. Diesen Teams fehlt das, was Margerison und McCann als Linking Skills bezeichnen.

**Auf den Punkt:** Linking Skills sind ein Bündel von sozialen, persönlichen und methodischen Fähigkeiten, mit denen der Teamleiter das Team zusammenhält. Mit ihnen werden die Aufgaben des Teams und die Teammitglieder verbunden und die zentralen Führungsfunktionen ausgeübt.

#### Menschen verbinden

Menschen verbinden bedeutet, eine Atmosphäre schaffen, in der die Teammitglieder kooperativ miteinander arbeiten und wertschätzend miteinander kommunizieren. In dieser Funktion sorgt der Teamleiter für die Harmonie und das Vertrauen im Team.

Der Führer nimmt im Team folgende Aufgaben wahr:

**Zuhören:** Dies bedeutet mehr als nur hören, was der andere sagt. Hier zeigen Sie als Teamführer, dass Sie die Beiträge der anderen wirklich interessieren. Sie tun dies, indem Sie nicht nur zuhören, sondern Fragen stellen, Gesprächsbeiträge zusammenfassen und die Gedanken der Teammitglieder weiterführen.

**Kommunikation:** Wirkliche Kommunikation verändert die Kommunikationspartner. Sie gehen mit Ihrem Kommunikationsstil auf andere ein und passen sich deren Stil an. Andererseits nehmen Sie auch wieder Einfluss auf den Kommunikationsstil der Teammitglieder. Auf diese Weise verbessern sich die zwischenmenschlichen Beziehungen und damit auch die Arbeitsergebnisse im Team.

**Zwischenmenschliche Beziehungen:** Diese drücken sich durch Respekt, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aus. Sie sorgen in der Führungsrolle dafür, dass diese Werte in den Beziehungen zwischen den Teammitgliedern gelebt werden. Leben Sie die Werte vor und sprechen Sie Teammitglieder an, wenn Sie den Eindruck haben, dass diese die Werte nicht leben.

**Problemlösen und Beraten:** Teams funktionieren, weil sich die Teammitglieder gegenseitig helfen, Probleme zu lösen. Helfen Sie selbst, wenn Teammitglieder Probleme haben, oder regen Sie an, dass sich Teammitglieder gegenseitig helfen. Eine

wichtige Voraussetzung dafür ist, dass den Teammitgliedern dafür Zeit eingeräumt wird.

**Entscheidungsfindung:** Teammitglieder müssen in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, wenn sie die Entscheidung mittragen sollen. Nur dann fühlen sich alle mitverantwortlich und sind bereit, die Umsetzung zu tragen.

**Schnittstellen-Management:** Schnittstellen gibt es zwischen den Teammitgliedern, aber auch zu den Stakeholdern außerhalb des Projektteams. Immer dann, wenn eine solche Verbindung notwendig ist, ist es Ihre Führungsaufgabe, die Teammitglieder untereinander oder mit den entsprechenden Stakeholdern zu vernetzen.

### Aufgaben verbinden

Ein Team funktioniert dann gut, wenn jeder seine Aufgabe ausführt. Jedoch müssen alle Aufgaben zusammengenommen auf das Projektergebnis ausgerichtet sein. Durch die Projektplanung zerlegen Sie das Projektergebnis in Einzelaufgaben, die von den Teammitgliedern ausgeführt werden. Damit geben Sie der Aufgabenerledigung im Projekt eine Struktur. Das Verbinden von Aufgaben im Team geht aber noch weiter. Die Aufgaben des Projektes müssen den Teammitgliedern so zugeordnet werden, dass das Team die Projektaufgabe bewältigen kann.

Aufgaben werden durch die folgenden Funktionen verbunden:

**Arbeitsverteilung:** Teammitglieder erbringen dann eine gute Leistung, wenn die ihnen zugewiesene Aufgabe zu ihren Kompetenzen und ihren Arbeitspräferenzen passt. Das Optimum ist erreicht, wenn jeder das tut, was er am besten kann und am liebsten tut. Dies werden Sie nicht immer erreichen. Jedoch sollten Sie anstreben, dem Optimum so nahe wie möglich zu kommen.

**Entwicklung:** Nicht jedes Team hat alle Kompetenzen, die es braucht, um das Projektergebnis zu erreichen. Durch diese Führungsfunktion ermöglichen Sie es dem Team oder einzelnen Teammitgliedern, sich fehlende Kompetenzen anzueignen. Menschen müssen die für Ihre Aufgabe notwendigen Kompetenzen entwickeln können, damit Sie die Zuversicht gewinnen, die Aufgabe zu meistern.

**Ziele:** Untersuchungen zeigen, dass Teams auf Ihre Arbeit stolz sind, wenn sie die Teamziele erreichen. Dadurch erhöhen sich die Motivation und die Leistung im Team. Vermitteln Sie das Projektziel klar, verständlich und nachvollziehbar. Achten Sie darauf, dass die Teammitglieder sich mit dem Ziel identifizieren.

**Qualität:** Arbeiten Teammitglieder nach unterschiedlichen Qualitätsstandards, dann sind Konflikte vorprogrammiert. Ein Team braucht gemeinsame Qualitätsstandards, nach denen sich alle richten.



## Zentrale Führungsaufgaben

Mit einer guten Arbeitsatmosphäre und einer den Interessen und Wünschen der Projektmitarbeiter entgegenkommenden Arbeitsverteilung haben Sie eine gute Grundlage geschaffen. Es bleiben aber noch drei Funktionen offen, die in einem Team ausgeübt werden müssen, damit es wirklich gut arbeiten kann. Dies sind die Funktionen Strategie, Motivation und Reflexion.

**Strategie:** Ein Team braucht eine klare Vorstellung vom Weg, der vor ihm liegt. Nur so können die Teammitglieder gewonnen werden, einen oft schweren Weg mitzugehen. Dies geht über das konkrete Projektziel hinaus. Der Projektleiter muss auch vermitteln können, was durch das Projekt selbst erreicht wird. Er muss das Ziel, welches das Unternehmen mit dem Projekt verfolgt, auch den Projektmitarbeitern verständlich machen. Zum Beispiel sollte bei einem Kundenprojekt nicht nur das im Projektauftrag festgelegte Ziel vermittelt werden, sondern auch, was das Unternehmen gewinnt, wenn der Auftrag erfolgreich durchgeführt wird. Der strategisch denkende Projektleiter bezieht bei kontroversen Themen klar Stellung. Die Teammitglieder müssen wissen, dass er für sie als Team kämpft und die Interessen des Teams vertritt. Wenn Teammitglieder wissen, dass sie durch den Projektleiter beim Management und beim Kunden gut vertreten sind, dann werden sie auch bereit sein, besondere Anstrengungen zu unternehmen. Sie werden sich dann für die ihnen übertragenen Aufgaben verantwortlich fühlen.

**Motivation:** Gute Projektleiter inspirieren Teammitglieder zu Leistungen –vor allem auch dann, wenn das Team einen Rückschlag erleidet. Stellen Sie die Argumente in den Vordergrund, durch die die Teammitglieder sehen, warum es sich für sie persönlich lohnt, gerade bei diesem Projekt eine besondere Leistung bei zu erbringen. Hören Sie darauf, was die Teammitglieder motiviert, und verbinden Sie diese Motivation mit dem Ziel des Projektes.

**Reflexion:** Alle Führungsfunktionen können nur dann ausgeübt werden, wenn Sie wissen, wo die Gruppe steht. Reflexion ist die Fähigkeit, Gruppenprozesse wahrzunehmen, die zugrundeliegenden Muster zu erkennen und die Situation zu bewerten. Reflexion ist das Gegenteil eines vorschnellen Urteils. Es ist das bewusste und strukturierte Nachdenken über soziale Prozesse. Der Projektleiter bewertet die Beiträge der Teammitglieder und ordnet sie in den Gesamtzusammenhang ein. Er diagnostiziert die Gruppe, indem er den Ist-Zustand mit den zu erreichenden Zielen vergleicht, und überprüft und beurteilt, ob die eingeschlagene Vorgehensweise zweckmäßig ist. Er beurteilt die Gruppenzusammensetzung, bewertet die Beiträge der Teammitglieder und fragt nach Gründen und Motiven. Bei Entscheidungen und Beschlüssen, sorgt er dafür, dass sich die Teammitglieder einig sind.

**Tipp:** Beziehen Sie das Team in den Reflexionsprozess über die Gruppe mit ein. Dabei schildern Sie Ihre Beobachtung, überlassen aber die Interpretation der Beobachtung dem Team. Gerade dann, wenn sich Konflikte aufbauen,

sind Gespräche unerlässlich, mit denen dies angesprochen wird – auch wenn sie unbequem sind und die Gruppe vielleicht dieser Diskussion ausweichen will. Bleiben Sie hier hart, denn dies erhöht die Chance eine durch alle getragene Lösung zu finden. Bei einer Gruppenintervention gehen Sie in den folgenden Schritten vor:

- Beobachten Sie Ihr Team. Stellen sie fest, in welcher Situation sich dieses gerade befindet.
- Teilen Sie dem Team mit, was Sie beobachtet haben.
- Regen Sie Ihr Team an, Ihre Beobachtungen zu interpretieren. Fragen Sie das Team: Was bedeutet dies für die Zusammenarbeit in unserer Gruppe? Jedes Teammitglied ist dadurch aufgefordert sich selbst eine Meinung zu bilden.
- Damit kann jeder für sich, aber auch die ganze Gruppe Konsequenzen ziehen. Dadurch ändert sich das Verhalten der Gruppenmitglieder und der gesamten Gruppe.

### Widersprüche im Team managen

Teams können ihre Erfahrungen nicht vererben. So diskutiert jedes Team immer wieder die gleichen Themen und sucht für ähnliche Situationen immer wieder eine eigene Lösung. Denn jedes Team ist neu und damit immer wieder anders. Obwohl immer wieder gleiche Fragen und Probleme gelöst werden müssen, muss jedes Team dafür eine neue Lösung finden. Vor allem müssen die Widersprüche im Team gelöst werden, die durch die unterschiedlichen Auffassungen und Interessen von Teammitgliedern entstehen. Die folgenden Widersprüche stehen immer wieder auf der Tagesordnung:

**Ziele:** Die Ziele des Teams sind durch den Projektauftrag vorgegeben. Jedes Teammitglied hat jedoch noch eigene Ziel, die es mit der Arbeit im Projektteam verbindet. Dies sind vor allem berufliche und persönliche Ziele. Nur dann, wenn das Projektziel sich mit den Zielen der Mitglieder vereinbaren lässt, werden diese das Engagement und die Energie aufbringen, den Projektauftrag zu erfüllen. Oft ist das Projektziel den Teammitgliedern nicht klar oder es wird von jedem anders verstanden. Meist können die Mitglieder auch ihre eigenen Ziele nicht klar formulieren. Durch eine Zielklärung wird erreicht, dass im Team ein gemeinsames Verständnis über das Projektziel besteht, jedes Teammitglied sich selbst über seine eigenen Ziele im Klaren ist und die Teammitglieder ihre Ziele untereinander kennen.

**Aufgaben:** Durch das Projektziel werden die Aufgaben bestimmt, die das Team zu erledigen hat. Nur wenn klar ist, welche Aufgaben das Team und die einzelnen Mitglieder haben, können Doppelarbeiten, Leerlauf und Orientierungslosigkeit vermieden werden. Die Klärung der Aufgaben erfolgt durch die Zuordnung von

Arbeitspakete zu einzelnen Teammitgliedern: Was wird vom Wem bis Wann erledigt. Bei der Aufgabenverteilung gibt es vier Aspekte: Kompetenz, Interesse, Auslastung und Entwicklung. Eine für das Projekt entscheidende Aufgabe muss von dem Mitglied übernommen werden, das dazu die größte Kompetenz und Erfahrung hat. Alle anderen Aufgaben sollten nach Interesse und Arbeitspräferenzen verteilt werden. Bei den noch übrig bleibenden Aufgaben ist die Auslastung der Teammitglieder ein entscheidendes Kriterium. Diese sollten unter diejenigen verteilt werden, die nicht so stark ausgelastet sind, solange sie dafür fachlich qualifiziert sind. Einige Aufgaben sollten Projektmitarbeitern übertragen werden, die dadurch ihre Kompetenz erweitern oder eine neue Kompetenz erwerben können.

**Tipp:** Verfallen Sie als Projektleiter nicht der Verführung, sie wüssten genau, welche Aufgabe für wen geeignet ist. Dies können die Teammitglieder oft viel besser einschätzen. Beteiligen Sie die Teammitglieder und das Team bei der Verteilung der Aufgaben. Damit erreichen Sie, dass die ausgehandelte Aufgabenverteilung von allen akzeptiert wird.

**Zeit:** Zeit ist die kostbarste Ressource, die ein Projektteam hat. Enge Termine, knappe Zeitbudgets der Mitarbeiter und die für die Entwicklung des Teams erforderlichen Zeiten müssen ausbalanciert werden. Arbeitsteams haben zur Erledigung ihrer Aufgabe nicht beliebig viel Zeit. Sowohl jeder Einzelne als auch das gesamte Team muss deshalb klären, wie das Zeitbudget für die Erledigung der einzelnen Aufgaben verteilt ist. Das Zeitbudget wird auf verschiedene Tätigkeitskategorien verteilt. Zu den wichtigsten Kategorien gehören: die Hauptaufgabe, Zeit für gemeinsame Entscheidungen, für Störungen und Konflikte, sowie Zeiten für das Erlernen neuer Fähigkeiten.

**Berufliche Identität:** Zur beruflichen Identität gehören vor allem die eigenen Stärken und Schwächen. Sie bestimmen, welche fachliche Aufgabe und Verantwortung ein Teammitglied wahrnimmt. Die Arbeit im Team ist auch eine Station der beruflichen Entwicklung und damit der Karriere. Die Motivation, eine bestimmte Rolle im Team einzunehmen, wird durch die Karrierevorstellung bestimmt. Zur beruflichen Identität gehört auch der persönliche Arbeitsstil, der durch das Berufsleben geprägt wurde. Er muss zum Team passen oder zumindest vom Team akzeptiert werden.

**Werte und Normen:** Das Handeln der Teammitglieder wird durch ihre Werte und Normen bestimmt. Sie wurden während der individuellen Entwicklungsgeschichte und durch das Berufsleben geprägt. Durch seine persönliche Geschichte bringt jedes Teammitglied andere Werte und Normen in das Team ein. Insbesondere für Sie als Leiter ist es wichtig, die Werte und Normen der einzelnen Teammitglieder zu kennen. Nur so können Sie Ihren Führungsstil flexibel und auf den jeweiligen Mitarbeiter bezogen ausrichten. Jeder Einzelne im Team muss seine persönlichen Werte und Normen mit denen des Teams in eine Balance bringen. Dies gelingt

jedoch nur, wenn die Werte und Normen des Teams und der anderen Teammitglieder transparent sind.

**Persönlichkeit der Teammitglieder:** Jedes Teammitglied hat eine eigene Persönlichkeit, die es so gut wie möglich in das Team einbringen möchte. Je mehr Elemente der eigenen Persönlichkeit im Team verwirklicht werden können, umso größer ist die Identität mit dem Team. Viele Teammitglieder formulieren diese Übereinstimmung durch einen Satz wie: „Ich fühle mich in diesem Team sehr wohl.“ Es wird jedoch nie eine vollständige Übereinstimmung geben. Jedes Mitglied muss einige Elemente seiner Persönlichkeit dem Teamgeist opfern. Andererseits erweitert auch jeder im Team seine eigene Persönlichkeit, indem er neue Elemente seiner Persönlichkeit entwickelt.

**Loyalität:** Die Loyalität der einzelnen Teammitglieder zum Team und zum Teamleiter ist unterschiedlich. Dies hat seinen Grund darin, dass jedes Mitglied auch noch Beziehungen zu anderen Teams, Gruppen und Personen hat. Auch innerhalb von Teams gibt es verschieden starke Bindungen. Dadurch entstehen Subgruppen, die unterschiedliche Beziehungen zueinander haben. Die Teammitglieder können nicht allen Beziehungen gleichermaßen gerecht werden – vor allem dann nicht, wenn damit unterschiedliche Ansprüche verbunden sind. Werden diese Sachverhalte klar besprochen und transparent gemacht, können die Teammitglieder die unterschiedlichen Loyalitätsverhältnisse verstehen und einschätzen.

**Führung:** Die Klärung der Führungsbeziehungen entscheidet darüber, welchen Einfluss Sie im Team haben. Im Team werden viele Führungsfunktionen durch Selbstorganisationsprozesse wahrgenommen. Zum Beispiel kann die Aufgabenverteilung durch einen fast völlig selbstorganisierten Prozess erfolgen. Verschaffen Sie sich ein Bild darüber, wie Sie als Führer im Team wahrgenommen werden und welche Reaktionen Sie damit in der Gruppe auslösen. Fragen Sie das Team, was es von Ihnen als Führungskraft erwartet. Machen Sie aber andererseits auch Ihre eigenen Ansprüche deutlich. Erläutern Sie Ihre Führungsphilosophie. Die Mitglieder verstehen dann auch Ihre Situation und können Ihre Führungsentscheidungen besser einschätzen.

In der Checkliste 2.2 sind Fragen zusammengestellt, mit denen Sie die Interessensgegensätze im Team klären können.

## **Die Außenministerfunktion des Projektleiters**

Teams grenzen sich immer strukturell und emotional gegen die Organisation ab, in die Sie eingebunden sind. Nur so können Sie ihre eigene Arbeitsstruktur und individuelle Teamkultur entwickeln. Ein Team ist innerhalb einer Organisation ein Mikrokosmos, der nach eigenen Regeln funktioniert. Dies ist auf der einen Seite positiv. Denn es gibt den Teammitgliedern eine hohe Sicherheit für Ihr Handeln und erzeugt eine hohe emotionale Bindung an das Team. Auf der anderen Seite können sich die Teams dadurch auch sehr schnell von der Organisation entfernen. Der Projektleiter

**Checkliste 2.2** So schaffen Sie Transparenz im Team

---

*Ziele*

- Welche Vorstellungen hat jeder Einzelne über die von außen vorgegebenen Teamziele?
- Welche beruflichen, persönlichen Ziele werden von jedem einzelnen Teammitglied verfolgt?
- Wo gibt es Übereinstimmungen oder Differenzen bei den Zielen?
- Wie gehen der Einzelne und das Team mit Differenzen um?

*Aufgaben*

- Welche Aufgaben sollten durch die qualifiziertesten Teammitglieder erledigt werden?
- Wer hat welche Qualifikation für welche Aufgabe?
- Wer hat welche Arbeitspräferenzen?
- Wer soll durch welche Aufgaben in seiner Entwicklung gefördert werden?

*Zeit*

- Für welche Tätigkeitskategorie stimmt die Zeiteinteilung?
- Für welche Tätigkeitskategorie hat das Team zu viel Zeit?
- Für welche zu wenig?
- Was soll/muss daran geändert werden?

*Berufliche Identität*

- Wie sieht die Berufsgeschichte eines jeden Teammitglieds aus?
- Was waren die entscheidenden Stationen seines Berufslebens?
- Wie schätzt jeder seine eigenen Stärken und Schwächen ein?
- Wie schätzen Sie die Stärken und Schwächen der Teammitglieder ein?
- Welche Einschätzung haben die Teammitglieder untereinander über die eigenen Stärken und Schwächen und die der anderen Teammitglieder?
- Wodurch würde jeder seinen eigenen Arbeitsstil charakterisieren? Wie den der anderen?
- Welche Kompetenzen wollen die einzelnen Teammitglieder am Ende des Projektes erworben haben?
- Welche Karrierechancen rechnen sich die Teammitglieder durch die Mitarbeit im Projekt aus?
- Welche Anerkennung wollen sie durch die Projektmitarbeit erfahren?

*Werte und Normen*

- Durch welches Wertesystem wird jeder einzelne bestimmt?
- Wo gibt es gemeinsame Werte in der Gruppe?
- Welche Werte und Normen sind bei einzelnen Teammitgliedern unterschiedlich?
- Wo widersprechen sich die Werte?
- Was darf, was kann, was muss in dieser Gruppe gemacht werden?

*Persönlichkeit der Teammitglieder*

- Welche Elemente der individuellen Persönlichkeit müssen dem Team bzw. der Arbeitssituation geopfert werden?
- Welche Elemente können integriert werden?
- Was muss sich dazu im Team und an der Arbeitssituation verändern?

*Loyalität*

- Welche Beziehungen gibt es nach Außen? Was davon sind Bündnisse? Was Konflikte?
  - Welche Subgruppen gibt es im Team?
  - Gibt es Einzelkämpfer im Team?
  - Zwischen welchen Personen und Personengruppen gibt es Spannungen?
  - Welche wichtigen Beziehungen hat der Teamleiter? Was sind seine Bündnispartner? Was sind Konfliktparteien?
-

**Checkliste 2.2** Fortsetzung*Führung*

Was ist Ihre Führungsphilosophie als Projektleiter?

Was denken einzelne Teammitglieder darüber, wie gut es Ihnen gelingt, das Team zu führen?

Was fällt Ihnen als Leiter des Teams aus der Sicht der Teammitglieder eher leicht, was eher schwer?

Wie fühlen sich die einzelnen Teammitglieder geführt?

An welchen Maßstäben messen Sie den Erfolg Ihrer Führung?

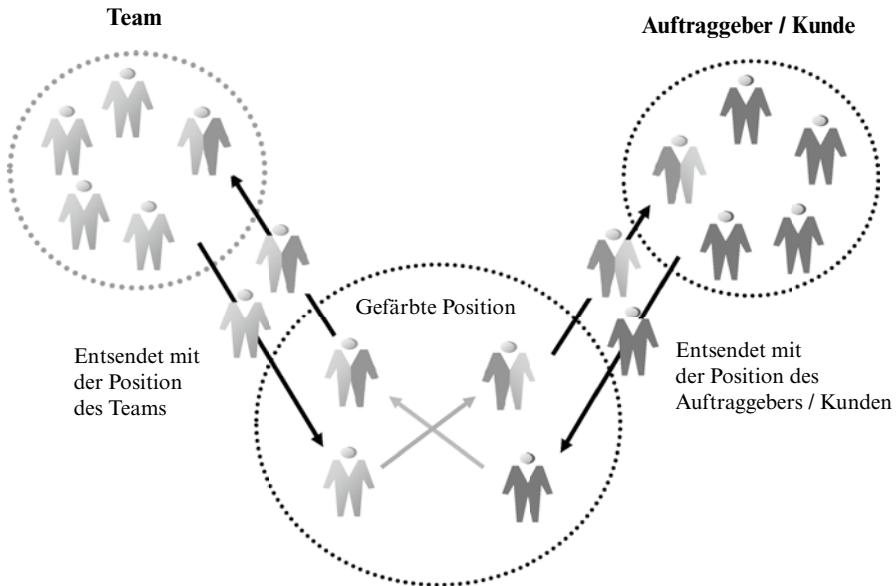
ist die Brücke zwischen Team und Organisation. Er muss die Eigendynamik des Teams zulassen und gleichzeitig die Anbindung an die Organisation sicherstellen.

Aus der Sicht des Teams ist der Teamleiter der Repräsentant des Teams. Die Mitglieder üben auf ihn direkt oder indirekt Druck aus, wenn sie sich durch ihn nicht vertreten fühlen. Andererseits ist er auch der Vertreter der Organisation, der die Organisationsinteressen gegenüber den Teammitgliedern vertreten muss. Das heißt für den Projektleiter: Die Unternehmenskultur im Team etablieren, die Standards der Organisation einhalten und die Organisation im Team vertreten und gegen Angriffe verteidigen.

Während der gesamten Projektlaufzeit findet ein ständiger Prozess des Aushandelns von Interessen zwischen dem Auftraggeber und den Stakeholdern sowie dem Team statt. Sie sind der Träger dieses Aushandlungsprozesses und werden einmal durch die Außenwelt des Teams und ein anderes Mal durch das Team selbst beeinflusst.

Der Aushandlungsprozess verläuft in den folgenden Schritten und ist in Abb. 2.5 dargestellt:

- Durch die Auftragsklärung und die Verhandlungen hat der Projektleiter die Sichtweise des Auftraggebers eingenommen. Er weiß, was der Auftraggeber will und wie er sich die Umsetzung seiner Interessen vorstellt. Damit ist der Projektleiter sozusagen durch die Sichtweise des Auftraggebers eingefärbt.
- Der Projektleiter ist aber auch Mitglied des Teams. Mit diesem diskutiert er den Projektauftrag und entwickelt mit den Teammitgliedern den Projektplan. Dadurch erhält er eine durch das Projektteam geprägte Sicht. Seine Sichtweise ist jetzt durch die des Teams „gefärbt“.
- Mit dieser Färbung kommt er zurück zum Auftraggeber und stellt ihm die Projektplanung vor. Er schildert, wie er und sein Projektteam das Projekt realisieren werden. Der Auftraggeber wird jetzt vielleicht einige seiner Vorstellungen nicht mehr erkennen. Die Detailplanung im Team hat gezeigt, dass dieses oder jenes Leistungsmerkmal nicht so zu realisieren ist, wie es sich der Auftraggeber vorgestellt hat. Einiges davon kann dieser akzeptieren. Bei anderen Punkten bleibt er jedoch bei seiner Vorstellung. Die Sichtweise des Projektleiters auf den Projektplan wird jetzt wiederum die Vorstellungen des Auftraggebers „eingefärbt“.
- Der Projektleiter kommt ins Team zurück. Je weniger der Teamvorstellungen er beim Auftraggeber durchgesetzt haben, umso größer sind die Zweifel der Mitglieder, ob sie richtig vertreten wurden. Direkt oder indirekt baut das Team Druck auf. Auf der sachlichen Seite bekräftigt das Team nochmals seine Mei-



**Abb. 2.5** Der Projektleiter handelt die Interessen der Außenwelt mit denen des Teams aus

nung mit Argumenten, während emotional versucht wird, den Projektleiter unter Druck zu setzen. Dies äußert sich in Bemerkungen wie: „Sie sind bekannt dafür, dass Sie gut verhandeln können. Wir sind überzeugt, dass Sie den Auftraggeber von unserer Meinung überzeugen können.“

- Die Sichtweise des Projektleiters ist jetzt wieder stärker durch das Team geprägt. Mit dieser führt er dann das nächste Gespräch mit dem Auftraggeber. Und so setzt sich der Prozess fort bis zum Ende des Projektes fort.

Als Projektleiter handeln Sie so ständig die Sichtweise des Teams mit der Sichtweise des Auftraggebers oder anderer Personen außerhalb des Teams aus. Es ist ein mühsamer, vielleicht manchmal auch nervenaufreibender Prozess. Er hat jedoch den großen Vorteil, dass sich so eine Sichtweise herausbildet, mit der sowohl die Organisation als auch ihr Team leben kann. In Ihren Gesprächen in der Organisation ist Ihr Team immer geistig anwesend. Bei allen Vereinbarungen müssen Sie immer daran denken, dass Ihr Team davon überzeugt werden muss. Denn es erwartet vom Ihnen, dass Sie ihre Interessen vertreten. Gestalten Sie deshalb als Projektleiter einen möglichst transparenten Kommunikationsprozess – und zwar sowohl in Richtung der Organisation wie auch in Richtung des Teams.

### ***Steuerungsaufgaben im Teamentwicklungsprozess***

Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können. (Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Dichter)

Ein Team kann sich weder selbst gründen noch auflösen. Erst dann, wenn die Mitglieder benannt sind und ein Ziel und einen Rahmen für ihre Arbeit haben, beginnt ihr Entwicklungsprozess. Im Arbeitsalltag beginnt die Teamentwicklung mit dem Start eines Projektes, dem Tag, an dem die Teammitglieder das erste Mal zusammenkommen.

Das Gleiche gilt für das Ende des Projektes. Da sich Teams nicht selbst auflösen können, müssen sie aufgelöst werden. Die Teammitglieder haben durch ihre Zusammenarbeit eine soziale Beziehung aufgebaut, die aufgelöst werden muss. Ein Team wird immer versuchen, eine neue Aufgabe zu finden, um in der gleichen Besetzung weiter bestehen zu können. Schon vor dem Ende des Projektes sollte deshalb ein Meeting zur Teamauflösung geplant werden.

**Auf den Punkt:** Teamentwicklung ist ein Prozess, der mit der Zusammenstellung des Projektteams beginnt, das Team in all seinen Veränderungen begleitet und auch den Auflösungsprozess des Teams gestaltet.

Zwischen Anfang und Ende des Projektes entwickelt sich ein Team immer weiter. Impulse für diese Weiterentwicklung kommen aus der Projektarbeit selbst, denn das Team lernt immer mehr über das Projekt und die daraus entstehenden Anforderungen. Dies hat Auswirkungen auf die Verteilung der Arbeit und der Rollen im Team. Eine zweite Art von Impuls kommt von Außen. Das Umfeld des Projektes ändert sich, weil zum Beispiel der Kunde neue Anforderungen stellt oder die Ansprechpartner beim Kunden wechseln. Auch darauf muss das Team reagieren. Und nicht zuletzt ist jeder Wechsel bei den Teammitgliedern ein Impuls für die Anpassung der Teamstruktur.

### **Teamentwicklung anstoßen**

Selbst wenn Sie nichts für die Teamentwicklung tun, durchläuft ein Team die von Bruce Tuckman beschriebenen Entwicklungsphasen. Jedoch wird der Entwicklungsprozess länger dauern weil das Team Umwege gehen wird, bevor es seine Arbeitsfähigkeit erreicht hat. Das Steuern der Teamentwicklung bedeutet, das Team durch den Entwicklungsprozess zu führen. In jeder Entwicklungsphase des Teams müssen Sie darauf achten, dass das Team die für diese Phasen relevanten Themen bearbeitet.

**Tipp:** Nutzen Sie das Kick-off-Meeting nicht nur zur Vorstellung des Projektes, sondern auch um den Teamentwicklungsprozess zu starten. Idealerweise verbinden Sie das Kick-off mit einer Teamentwicklungsmaßnahme, durch die sich die Teammitglieder kennen lernen können, ein gemeinsames Verständnis über das Projektziel entwickeln und erste Regeln für die Zusammenarbeit im Team festlegen.



### In der Forming-Phase orientieren sich die Teammitglieder

Die Forming-Phase ist ein großes gegenseitiges Kennenlernen. Es erfüllt für jedes Teammitglied eine wichtige Funktion. Einerseits kann sich jedes Mitglied als Persönlichkeit im Team bekannt machen. Es kann von seiner Geschichte erzählen, aber auch davon, welche Rolle es in diesem Team ausfüllen möchte. Andererseits erfährt es, wer die Menschen sind, mit denen sie oder er jetzt zusammenarbeitet.

Organisieren Sie das Kennenlernen der Teammitglieder. Überlegen Sie, was die Mitglieder für die Arbeit im Projekt voneinander wissen müssen. Dazu gehört der Name, die Organisation, aus der sie kommen, ihre bisherige Projekterfahrung, ihre Vorstellungen vom Projekt und sicher auch etwas Privates. Diese Aufzählung ist jedoch nur exemplarisch und kann beliebig erweitert werden. Nehmen Sie sich Zeit für die Kennenlern-Runde. Sie schafft Anknüpfungspunkte für informelle Gespräche und macht transparent, aus welcher Vergangenheit und Kultur die Teammitglieder kommen. Gehen Sie dabei mit gutem Beispiel voran. So wie Sie sich als Projektleiter vorstellen, so werden dies auch die anderen Teammitglieder tun. Stellen Sie auch Fragen während der Vorstellungsrunde und regen Sie die Teammitglieder an, viel von sich zu erzählen. Mit einer ausführlichen Vorstellungsrunde signalisieren Sie den Projektmitgliedern: Die Personen in diesem Team sind mir wichtig!

### In der Storming-Phase ist der Kampf um den Platz in der Gruppe

Den Übergang von der Forming-Phase zur Storming-Phase erkennen Sie daran, dass es erste Konflikte unter den Teammitgliedern gibt. Versuchen Sie als Projektleiter in dieser Phase nicht, den Konflikten aus dem Weg zu gehen. Die Auseinandersetzungen in dieser Phase sind unausweichlich. Meistens zeigen sie sich bei Themen wie der Diskussion um Arbeitszeiten, Pausen oder die Raumgestaltung.

In der Storming-Phase suchen die Projektmitglieder auch die Auseinandersetzung mit dem Projektleiter. In dieser Phase entscheidet sich, wie viel Einfluss Sie als Führungskraft im Team haben. Auch werden die informellen Führer sichtbar und melden ihren Führungsanspruch im Team an. Gehen Sie keinem Widerspruch aus dem Wege. Überlegen Sie immer, wie Sie bei Konflikten zwischen den Teammitgliedern vermitteln können und beziehen Sie bei Führungskonflikten Position.

Behalten sie die Integration und Desintegration von Teammitgliedern in dieser Phase im Auge. Wirken Sie integrierend, aber zeigen Sie den Teammitgliedern auch, dass sie ihre Individualität in der Gruppe bewahren können. Die Art und Weise, wie Sie die Konflikte in der Storming-Phase lösen, schafft die Grundlage für die Klärung von Konflikten im Team. Je besser es ihnen gelingt, bereits hier Formen einer konstruktiven Konfliktlösung zu etablieren, umso leichter werden die noch kommenden Konflikte während der Projektlaufzeit zu lösen sein. Denn das Team löst in dieser Phase nicht nur Konflikte, sondern etabliert gleichzeitig auch Muster für seine Konfliktlösung.

In der Norming-Phase entstehen die Regeln für die Zusammenarbeit

Mit jedem erfolgreich gelösten Konflikt wird immer klarer, wer was sagen darf, die Führungsstruktur bildet sich heraus und es werden Grundmuster im Teamverhalten sichtbar. Wenn Sie merken, dass die Konflikte nachlassen oder entstehende Konflikte schneller gelöst werden, dann geht das Team von der Storming-Phase in die Norming-Phase über.

Die Teammitglieder kennen unterschwellig die Regeln und Normen. Jeder im Team kennt sie und handelt danach. Sie steuern fast unsichtbar die Zusammenarbeit. In dieser Phase kommt es darauf an, diese informellen Regeln sichtbar zu machen und einige wichtige Regeln formell zu etablieren. Während die formellen Regeln so etwas wie eine „Team“-Verfassung sind, an die sich alle verbindlich halten sollen, sind die informellen Regeln nicht so streng und Regelverletzungen werden von Mitgliedern im Team in einzelnen Fällen akzeptiert. Dieser etwas lockere Umgang mit den informellen Regeln gibt der Gruppe eine größere Flexibilität im Umgang mit den Regeln, wenn sie in einer konkreten Auseinandersetzung eher hinderlich als förderlich sind.

Unterstützen Sie als Projektleiter ihr Team darin, Normen und Regeln für die Zusammenarbeit zu finden. Nehmen Sie sich mit dem Team genügend Zeit, um die Regeln zu definieren. Gute und gemeinsam getragene Teamregeln erleichtern die Zusammenarbeit und helfen, Konflikte im Team zu vermeiden. Lassen Sie dem Team Zeit, die Regeln zu formulieren. Achten Sie dabei darauf, dass alle Rollen, Positionen, Funktionen und Verfahren besprochen und geklärt sind. Sofern die Gruppe nicht alle findet, bringen Sie sie selbst in die Diskussion ein.

**Tip:** Die formellen Regeln sollten für alle Teammitglieder sichtbar sein. Entwickeln sie dafür ein Plakat mit den sieben bis neun wichtigsten Regeln. Es sollte ansprechend gestaltet sein, denn es drückt auch einen Teil der Kultur des Teams aus. Das Plakat erinnert die Teammitglieder an ihre selbstvereinbarten Regeln und schafft gleichzeitig Identität: „Das sind wir. Hierdurch unterscheiden wir uns von anderen.“ Hängen Sie das Plakat in einem Raum auf, der immer wieder vom Team genutzt wird.

In der Performing-Phase arbeitet das Team selbstorganisiert

Wenn die Regeln und Normen definiert sind und alle dieses Wertesystem verinnerlicht haben, dann hat sich im Team eine Struktur herausgebildet, bei der das Team fast wie von alleine arbeitet. Trotzdem braucht es Sie als Projektleiter, wenn es um das Beschaffen von Ressourcen, die Vertretung der Gruppe nach Außen und um die Klärung von Konflikten geht. Eine weitere wichtige Funktion in dieser Phase ist, die Teamarbeit zu beobachten, zu reflektieren und einen Klärungsprozess in Gang

### Checkliste 2.3 So steuern Sie die Teamentwicklung

---

#### *Forming*

Organisieren Sie eine Kennenlern-Runde.

Geben Sie dabei vor, was die Teammitglieder von sich erzählen sollen.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran.

Stellen Sie Fragen und regen Sie die Teammitglieder an, viel von sich zu erzählen.

#### *Storming*

Nehmen Sie Interessensgegensätze zum Anlass, um Konflikte auszutragen.

Vermitteln Sie bei Konflikten zwischen den Teammitgliedern.

Positionieren Sie sich bei Führungskonflikten.

Achten Sie darauf, dass keine Teammitglieder ausgeschlossen werden.

#### *Norming*

Erarbeiten Sie die Teamregeln gemeinsam mit dem Team. Dabei können Sie die für Sie wichtigen Regeln vorgeben.

Entwickeln Sie ein Plakat mit den wichtigsten 7 bis 10 Regeln.

Hängen Sie das Plakat sichtbar auf oder verteilen Sie es als Flyer an jedes Teammitglied.

#### *Performing*

Vertrauen Sie in diese Phase auf die Selbstorganisationsfähigkeit des Teams. Vieles kann ein Team auch ohne den Projektleiter organisieren und regeln.

Stellen Sie dem Team notwendige Ressourcen zur Verfügung.

Vertreten Sie das Team nach außen.

Helfen Sie bei der Konfliktlösung.

Beraten Sie das Team bei der Bearbeitung der Aufgaben.

Beobachten Sie das Teamverhalten und achten Sie auf Signale für Veränderungen.

---

zu setzen, wenn das Team nicht mehr effektiv arbeitet. Dies ist immer ein Hinweis auf Veränderungen im Umfeld, auf die sich das Team in seinem Verhalten und seinen Regeln noch nicht angepasst hat. In dieser Phase führen Sie aber auch jedes Teammitglied einzeln. Sie erteilen Aufträge, delegieren Arbeiten und kontrollieren die Arbeitserledigung. Sie helfen dem Teammitglied, seine Aufgaben zu bewältigen, und geben ihm Feedback über seine Leistung.

Die Checkliste 2.3 stellt die Punkte zusammen, mit denen Sie die Entwicklung des Teams in den einzelnen Phasen steuern können.

### Team-Kick-off: Pole Position für die Teamentwicklung

„Als wir unsere erste Teamübung gemacht haben, dachte ich, wir werden in diesem Projekt nie zusammenarbeiten können.“ „Nach diesen zwei Tagen bin ich aber fest davon überzeugt, dass wir unser Projekt stemmen werden.“ „Ich hätte nie von mir gedacht, dass ich mich unter Euch so wohlfühlen würde.“ „Die zwei Tage waren sehr hilfreich.“ „Ab morgen können wir durchstarten.“

Dies ist ein kleiner Ausschnitt von Teilnehmerrückmeldungen am Ende eines Team-Kick-off. Sie zeigen, was eine Teamentwicklungsmaßnahme bei den Teilnehmern bewirkt.

Das Wort Kick-off kommt aus Ballsportarten wie American Football oder Rugby. Hier bedeutet es ‚Anstoß‘, beispielsweise am Anfang des Spiels. Diese Bedeutung des Wortes wurde auf Projekte übertragen. Auch hier ist das Kick-off der Start des Projektes. Während das Projekt-Kick-off die Funktion hat, die Projektmitarbeiter mit dem Projekt und ihren Aufgaben vertraut zu machen, hat das Team-Kick-off die Funktion, die Teammitglieder arbeitsfähig zu machen. Ein Team-Kick-off dauert zwei oder drei Tage, in denen das Team vom Warming bis zum Norming begleitet wird.

Eine typische Teamentwicklungsmaßnahme startet mit dem Kennenlernen der Mitglieder. Es ist das Who-is-who des Teams. Zu dieser Phase gehört auch, dass jedes einzelne Teammitglied nachvollziehen kann, warum es in das Team geholt wurde. Während es im Projekt-Kick-off um die Antwort auf die Frage: „Was ist unsere Aufgabe?“ geht, werden im Team Kick-off Antworten auf die Frage: „Was motiviert uns für diese Aufgabe?“ ergründet.

Im Mittelpunkt des Team-Kick-off steht die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern und dem Projektleiter. Eine Teamübung zeigt dem Team sehr schnell, wo es gut zusammenarbeitet und an welchen Stellen es Schwierigkeiten gibt. Wenn die Übung besprochen ist, gelingt es den Teammitgliedern sehr schnell, daraus Regeln für die Zusammenarbeit in ihrem Team festzulegen.

Nach zwei Tagen intensiver Zusammenarbeit kann dann das Team die Frage: „Wer sind wir?“ beantworten. Es hat seine Identität gefunden und kann diese meist auch durch einen Namen oder ein Bild ausdrücken.

### **Teammeetings: Informationen austauschen und Entscheidungen treffen**

Die Liste der Beispiele unproduktiver Teammeetings ist lang. Sie enthält Meetings, in denen der Projektleiter fast die ganze Zeit mit einem Monolog ausfüllt und die Mitarbeiter erst dann zu Wort kommen, wenn die Zeit schon um ist. Oder Meetings, bei denen jedes Teammitglied sein Thema ausführlich darstellt, wobei jeder versucht, nur im besten Licht zu erscheinen. In der Liste stehen auch Meetings, in denen alle durcheinander reden und kein roter Faden erkennbar ist. Teammeetings werden erst dann produktiv, wenn der Projektleiter sie ganz bewusst und gezielt zur Führung des Teams einsetzt.

Während Sie mit Gesprächen jeden Mitarbeiter einzeln führen, führen Sie das Team mit Teammeetings. Sie sind das Führungsinstrument für Ihr Projektteam und die Arbeitsform, mit der Sie gemeinsam mit dem Projektteam unterschiedliches Wissen über Probleme zusammentragen und Entscheidungen gemeinsam fällen oder zumindest vorbereiten.

**Auf den Punkt:** Das Teammeeting ist die gemeinsame Kommunikationsplattform im Team. Hier kommen alle Teammitglieder zusammen und koordinieren die Tätigkeiten im Projekt, fällen Entscheidungen und lösen Konflikte.

Es hat auch eine wichtige emotionale Bedeutung für das Team. In jedem Teammeeting erneuern und vertiefen die Teilnehmer ihre Beziehungen und festigen so den Zusammenhalt des Teams.

Neben den Sachthemen gehören auch Themen in das Teammeeting, welche die Zusammenarbeit im Team betreffen. Als Führungsinstrument hat ein Teammeeting die folgenden Funktionen:

- Teammitglieder werden über Themen, Entscheidungen und Veränderungen, die das Projekt als Ganzes betreffen informiert.
- Teammitglieder informieren sich gegenseitig über ihre Arbeit.
- Probleme, die alle Teammitglieder betreffen, werden besprochen und analysiert.
- Entscheidungen, die das gesamte Team betreffen, werden gefällt oder vorbereitet.
- Die Zusammenarbeit im Team wird reflektiert.

Seine Funktion als Führungsinstrument bestimmt, welche Themen im Teammeeting besprochen werden und welche nicht. Alle Themen, die besser auf andere Weise kommuniziert werden können, sollten aus dem Teammeeting herausgehalten werden. Dies sind zum Beispiel Ergebnisse aus einer Besprechung, die in einem Protokoll nachgelesen werden können. Wenn ein Thema nicht alle Teammitglieder betrifft, sondern nur einige, dann gehört es ebenfalls nicht auf die Agenda. Generell gilt: Themen, zu denen die anderen Teammitglieder nichts sagen können oder müssen, sind nicht Gegenstand von Teammeetings. Auf die Agenda eines Meetings gehören alle Themen, die vom Team gemeinsam besprochen werden müssen. Die Auswahl der Themen bestimmt mit, ob ein Teammeeting produktiv ist oder nicht. Denn wenn ein Thema alle interessiert, sind auch alle Teilnehmer mit Herz und Verstand dabei und leisten ihren Beitrag.

Teammeetings sind ein Arbeitsinstrument, dessen Hauptbestandteil Kommunikation ist. Während in einem Gespräch zwei Menschen miteinander kommunizieren, sind dies in einem Teammeeting mehrere Menschen. Und diese müssen auch tatsächlich miteinander sprechen können. Deshalb sind Meetings mit mehr als 15 Personen nicht mehr möglich. Denn dies ist die Grenze von Teilnehmern, die sich noch gemeinsam austauschen können. Ihre Aufgabe als Leiter des Meetings ist es, die Kommunikation im Meeting zu organisieren.

Eine gute Vorbereitung ist das A und O für den Erfolg

„Ich bin mit den Ergebnissen des Meetings sehr zufrieden. Wir haben gemeinsam die wichtigen Punkte geklärt und sind als Team ein Stück mehr zusammengerückt.“ Dies ist sicher ein Feedback, das Sie von Ihren Teilnehmern gerne hören. Es ist das Feedback für ein erfolgreich verlaufenes Teameeting. Sowohl auf der Sachebene wie auf der Beziehungsebene hat das Team einen Fortschritt erreicht. Doch solche

erfolgreichen Meetings stellen sich nicht von alleine ein. Vielmehr sind sie das Ergebnis einer guten Vorbereitung.

Mit der Vorbereitung stellen Sie sich mental auf das Meeting ein. Sie durchdenken die wichtigen Punkte und legen für sich persönlich fest, was Sie mit dem Meeting erreichen wollen. Je klarer Ihr Bild von dem Meeting ist, umso klarer und strukturierter werden sie die Besprechung leiten. Am Anfang jeder Vorbereitung steht die Frage: Welche Themen müssen besprochen werden? Aus den Themen ist zu erkennen, ob das Teammeeting nur zum Informationsaustausch dient, Probleme besprochen werden müssen oder Entscheidungen zu fällen sind.

Formulieren Sie einfach, unmissverständlich und nachvollziehbar, was mit dem Teammeeting erreicht werden soll. Damit stecken Sie den Rahmen ab. Nach dem Meeting kann dann jeder einschätzen, ob das Ziel erreicht wurde oder ob Folgemaßnahmen vereinbart werden müssen. Das Ergebnis einer Besprechung muss in einem Protokoll oder einer Maßnahmenliste dokumentiert werden.

Jeder Teilnehmer hat seine eigenen Vorstellungen zum Thema. Effektiv ist ein Meeting nur dann, wenn alle Teilnehmer von einem gleichen Wissensstand ausgehen. Das Vorwissen und die Vorbereitung der Teilnehmer entscheiden darüber, wie schnell Sie ein Thema behandeln können. Sind die Teilnehmer nicht informiert, müssen Sie zu Beginn des Meetings viel Zeit darauf verwenden, den Informationsstand der Teilnehmer auszugleichen. Tun Sie dies nicht, fühlen sich die nicht informierten Teilnehmer benachteiligt und tragen vielleicht die Lösung für das Problem oder die Entscheidung nicht mit. Verteilen Sie deshalb vor der Besprechung alle relevanten Informationen und motivieren Sie die Teilnehmer sich vorzubereiten.

Die Rahmenbedingungen wie der Raum, die Ausstattung mit Medien, die Bewirtung und die Besprechungsatmosphäre entscheiden indirekt über den Verlauf des Meetings mit. Wenn sich Teilnehmer in einer Besprechung wohl fühlen, können Sie sich viel besser auf das Thema und schwierige Diskussionen einlassen. Bei der Auswahl des Raumes sollten Sie vor allem darauf achten, dass er die notwendige Ausstattung hat. Der Raum für ein Teammeeting muss mit einem Beamer ausgestattet sein, wenn Informationen dargestellt werden sollen. Wenn im Meeting auch gemeinsam Ergebnisse erarbeitet werden müssen, dann muss der Raum auch Flipcharts und Pinnwände haben.

Zur Einladung der Teilnehmer zum Teammeeting gehört eine Agenda. Sie ist für die Teilnehmer eine Orientierungshilfe, mit der sie feststellen können, was sie auf dem Meeting erwartet und wie sie sich vorbereiten müssen. Bei regelmäßigen Meetings, zu einem sogenannten Jour Fixe, wird oft keine Tagesordnung versendet. Dann sollten aber auf jeden Fall zu Beginn des Jour Fixe die zu besprechenden Punkte gesammelt werden. Sie geben damit den Teilnehmer eine Orientierung und erleichtern ihnen ihre Beiträge einzubringen.

**Besprechungsleitung:** Eine klare Struktur hilft den Teilnehmer sich in die Diskussion einzubringen.

Ob ein Teammeeting effektiv ist oder nicht, hängt auch von der Besprechungskultur des Teams ab: Wie offen sind die Teilnehmer? Welches Vertrauen haben sie unter-

einander und zum Besprechungsleiter? Hört man sich gegenseitig zu? Beteiligt man sich engagiert an den Themen? Der Besprechungsleiter muss neben den Sachthemen immer auch die emotionalen Aspekte im Blick haben.

Jedes Teammeeting hat eine Grundstruktur:

**Einleitung und Besprechen der Agenda:** An dieser Stelle müssen Sie den Teilnehmern auch die Gelegenheit geben, ihre Themen einzubringen und ihre Erwartungen an das Meeting zu formulieren. Deshalb gehört zur Einleitung auch immer die Frage: Was erwarten Sie von diesem Meeting?

**Informationsaustausch:** Der Informationsaustausch bringt alle Teilnehmer auf den gleichen Informationsstand. Hierhin gehören aber nur Themen und Punkte, die für alle Teammitglieder wichtig sind. Sie verschaffen dem Team damit einen Überblick über den Erledigungsstand der Arbeiten und geben damit jedem Teammitglied die Möglichkeit, die Abhängigkeit zu seiner eigenen Aufgabe festzustellen. Damit können die Konsequenzen bei Planabweichungen sofort gemeinsam diskutiert werden.

**Entscheidungen und Entscheidungsvorbereitung:** Für alle Entscheidungen, bei denen das Wissen und die Akzeptanz der Teammitglieder notwendig sind, müssen Sie diese an der Entscheidungsfindung beteiligen. Dabei werden die für die Entscheidung relevanten Informationen zusammengetragen. Es hängt von der Art der Entscheidung ab, in welcher Form Sie die Teammitglieder beteiligen, ob Sie also die Entscheidung alleine fällen oder die Teammitglieder beteiligen.

**Probleme und Konflikte besprechen:** Alle Probleme und Konflikte, die nur mit allen Mitgliedern besprochen und gelöst werden können, gehören in das Teammeeting. Das Team hat hier zwei Funktionen: Es trägt mit seinem Wissen dazu bei, dass alle relevanten Fakten auf den Tisch kommen, und hilft durch die Diskussion, eine Lösung zu finden. Je offener die Gesprächs- und Streitkultur im Team ist, umso leichter können auch schwierige Themen besprochen und gelöst werden.

**Zusammenarbeit im Team:** Keine Teamarbeit verläuft reibungslos. Wenn Probleme auftreten, die alle Teammitglieder betreffen, dann sind diese auch Gegenstand des Meetings. Dabei können Sie selbst als Teamleiter diese Probleme ansprechen, sie können aber auch von den Teammitgliedern eingebracht werden. Die Besprechung der Zusammenarbeit im Team ist ein Lernprozess, den das Team durchläuft. Warten Sie deshalb nicht, bis kleine Probleme zu echten Hindernissen in der Zusammenarbeit geworden sind. Bei der Besprechung kleiner Probleme entwickelt das Team die Fähigkeit über die eigene Zusammenarbeit zu sprechen.

**Feedback:** Eine Feedbackrunde ist obligatorisch nach jedem Teammeeting. Denn sie ist das Instrument, mit dem sich das Team ein gemeinsames Bild über die Ergebnisse und die Zusammenarbeit im Teammeeting verschafft. Die Feedbackrunde macht klar, wie gut die Ergebnisse akzeptiert werden, und bestärkt die Zusammenarbeit im Team.

Ihre Aufgabe als Leiter des Teammeetings ist es, dem Meeting eine Struktur zu geben und um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu werben. Wenn Sie eine Be-

sprechung leiten, dann hängt deren Verlauf von Ihrer Fähigkeit ab, an jeder Stelle des Meetings die Situation zu analysieren und Wege für den weiteren Diskussionsverlauf anzubieten. Dabei müssen Sie ständig die folgenden Aspekte im Auge behalten: Den Inhalt und die Struktur des Meetings sowie die Interaktion zwischen den Teilnehmern

Der Inhalt eines Meetings wird durch die Diskussion unter den Teilnehmer bestimmt. Diese Diskussion müssen Sie initiieren. Hierzu eignen sich besonders gut Fragen, welche die Teilnehmer bewegen, ihren Diskussionsbeitrag einzubringen. Dabei können Sie Teilnehmer auch direkt ansprechen. Wenn die Diskussion vom Thema abweicht, ist es Ihre Aufgabe, die Teilnehmer wieder auf den Kern der Diskussion zu konzentrieren. Eine wichtige Hilfe für die Teilnehmer sind Zusammenfassungen der Diskussion, durch die wichtige Aspekte hervorgehoben werden. Insbesondere bei Entscheidungen müssen diese möglichst wörtlich formuliert und wenn möglich auch visualisiert werden. Damit stellen Sie sicher, dass es im Anschluss an das Meeting keine unterschiedlichen Auffassungen über die Entscheidung gibt.

Die Grundstruktur des Meetings geben Sie durch die folgenden drei Elemente vor: Das Ziel, die Agenda und die Regeln in der Besprechung. Während der Besprechung müssen Sie darauf achten, dass diese Struktur eingehalten wird. Ein wichtiger Punkt ist die Zeit; die Teilnehmer haben sie meist nicht im Blick. Nur in Ausnahmefällen erinnert mal ein Teilnehmer daran, dass durch eine Diskussion die Zeit davonläuft. Falls die Zeit nicht ausreicht, das Thema in aller Tiefe zu besprechen, sollten sie mit den Teilnehmern entweder eine Verlängerung der Zeit vereinbaren oder den Punkt vertagen. Jede Zeitüberschreitung hat zur Folge, dass entweder andere Punkte nicht so ausführlich besprochen werden können oder das Meeting länger dauert als geplant. Struktur geben Sie einem Meeting auch dadurch, dass Sie Arbeitsmethoden für die Bearbeitung der Themen vorschlagen, Ergebnisse visualisieren und Aufgaben in der Besprechung verteilen.

Achten Sie im Meeting immer darauf, dass die Teilnehmer innerlich beteiligt sind. Dies stellen Sie an ihren Blicken fest. Verfolgen die Teilnehmer die Beiträge der anderen Teilnehmer mit ihren Blicken und signalisieren durch ihre Körperhaltung Zustimmung oder Ablehnung, dann sind sie voll mit Ihren Gedanken bei der Besprechung. Fördern Sie die Aktivität der Teilnehmer, falls Sie das Gefühl haben, dass sie sich mit Beiträgen zurückhalten. Stellen Sie Fragen, um die Teilnehmer zu aktivieren. Unterstützen Sie bewusst die konstruktiven Teilnehmer. Damit fördern Sie automatisch ein konstruktives Besprechungsklima. Lassen Sie Konfrontationen zu. Dies hilft, die unterschiedlichen Standpunkte klar herauszuarbeiten.

Visualisieren und Dokumentieren: Ergebnissicherung für die Zeit nach dem Meeting

„Können wir die erreichten Ergebnisse nicht auf dem Flip-Chart notieren, damit wir nicht immer wieder auf schon besprochene Punkte zurückkommen?“ – Wenn ein Teilnehmer diesen Satz in einem Meeting sagt, haben Sie vergessen, die wichtigen



Punkte für alle transparent zu dokumentieren. Die Diskussion dreht sich im Kreis, weil jeder Teilnehmer eine andere Vorstellung von den erreichten Ergebnissen hat.

Eine gute Visualisierung der Besprechungsergebnisse schon während des Meetings hilft den Teilnehmer, die wichtigsten Punkte immer präsent zu haben. Dadurch werden die besprochenen Themen nicht nur festgehalten, sondern auch schon zusammengefasst, systematisiert und für das Gedächtnis aufbereitet.

Jeder Teilnehmer nimmt von einem Meeting nur das mit, was er behält oder in seinen persönlichen Notizen festgehalten hat. Dies ist also seine subjektive Wahrnehmung. Die Ergebnisse sind jedoch immer eine gemeinsame Vereinbarung unter allen Teilnehmern und können nur in einem Protokoll objektiv festgehalten werden. Aus diesem Grund ist ein Protokoll ein unverzichtbarer Bestandteil eines Meetings. Ein Protokoll ist die formale Dokumentation des Meetings. Das Protokoll enthält immer das Datum und den Ort des Meetings, die anwesenden Teilnehmer und die besprochenen Ergebnisse. Das Protokoll ist die verbindliche Arbeitsgrundlage für alle Aktivitäten nach dem Meeting.

### **Teamentwicklung ist eine ständige Aufgabe**

Ein Team ist ein lebendiges System. Es arbeitet nach seinen eigenen Regeln. Wie jedes lebendige System ist ein Team keine Maschine, die, nachdem sie einmal zusammengesetzt ist, nach dem immer gleichen Muster funktioniert. Teammitglieder wechseln, die Rahmenbedingungen des Projektes verändern sich oder einmal definierte Regeln erfüllen ihre Funktion nicht mehr.

#### Ein neues Teammitglied verändert das Team

Die Integration eines neuen Teammitgliedes unterscheidet sich von der Integration eines neuen Mitarbeiters in eine Organisation grundlegend. Die Integration in eine Organisation bedeutet für einen Mitarbeiter, dass er sich an die dort gegebenen Regeln und Normen anpassen muss. Bei einem Team verändert ein neuer Mitarbeiter die Teamkonstellation. Er tritt sowohl mit seinen fachlichen Kompetenzen wie auch mit seinen persönlichen Eigenschaften in Konkurrenz zu anderen Teammitgliedern. Beispielsweise trifft der im Team anerkannte Experte auf einen Mitarbeiter mit noch viel größerer Kompetenz; oder die Mitglieder, die sich bisher um den Erhalt des Teams gekümmert haben werden durch ein Teammitglied unterstützt, dass diese Funktion noch besser ausfüllt und dadurch mehr Anerkennung im Team bekommt.

Die freundliche Begrüßung eines neuen Teammitgliedes ist ein Warming-up, indem sich das Team und das neue Teammitglied gegenseitig abtasten ohne die Regeln der Höflichkeit zu verletzen. Die Auseinandersetzungen, die das Teammitglied mit Einzelnen und mit dem gesamten Team hat, sind ein notwendiger Schritt dazu, dass das neue Teammitglied seine Rolle im Team findet. Mit jedem neuen Teammitglied verändern sich aber auch die informellen Regeln und Normen. Zum Beispiel

kann ein neues Teammitglied eine neue Form der Protokollführung einführen, die dann von allen anderen Teammitgliedern übernommen wird.

Jedes neue Teammitglied muss sich erst mit seiner Aufgabe vertraut machen und sich an die Arbeitsweise im Team anpassen. Es kann deshalb nicht sofort seine volle Leistungsfähigkeit entfalten. Auch das gesamte Team muss sich auf das neue Mitglied einstellen. Dies kann bedeuten, dass es zu Diskussionen oder Konflikten kommt, die auch die Leistung des gesamten Teams beeinflussen. Deshalb ist die gute Integration eines neuen Teammitglieds wichtig. Denn nur so wird das neue Teammitglied wie auch das Projektteam insgesamt schnell wieder leistungsfähig.

**Tipp:** Nutzen Sie ein Teammeeting für eine ausführliche Vorstellung des neuen Mitglieds. Geben sie ihm dort die Gelegenheit sich selbst dem Team vorzustellen.

Ein neues Teammitglied ist dann gut integriert, wenn mit ihm die Ziele und die Erwartungen für die Mitarbeit im Projekt geklärt sind, es die Teamregeln akzeptiert und sich in seiner Rolle gut in die Sozialstruktur des Projektes einfügt. Dafür müssen Sie Zeit einplanen. Das neue Teammitglied muss Fragen stellen können und diese Fragen müssen ausführlich beantwortet werden. Zeigen Sie auf, welche Gestaltungsräume vorhanden sind. Damit wird für das neue Teammitglied relativ schnell klar, was es verändern kann und was nicht.

Neue Rahmenbedingungen bedeuten einen neuen Entwicklungsprozess

Ändern sich die Rahmenbedingungen im Projekt, dann hat dies immer einen Einfluss auf das Ziel, die Aufgaben und die Rollen im Team. Für das Team hat das die folgende Auswirkung: Es muss seine Ziele, Normen und Regeln den veränderten Bedingungen anpassen. Teams können immer dann sehr flexibel auf Veränderungen im Umfeld reagieren, wenn dabei ihre Verhaltensmuster stabil bleiben können. Immer dann, wenn diese Muster jedoch gefährdet sind, entwickeln Teams große Widerstände.

Dafür gibt es folgenden Grund: Teams haben die Eigenschaften, sich soweit von der Welt abzuschotten, dass sie möglichst stabil bleiben. Jedoch weiß jeder, der das Projektgeschäft kennt, dass dies nicht möglich ist. Ein Team ist nur dann leistungsfähig, wenn es sich auch den Veränderungen im Projekt anpassen kann. Jede dieser Veränderungen beeinflusst auch die Situation im Team. Es steht vor der Herausforderung, auf die Veränderungen im Umfeld zu reagieren. Jedes Teammitglied reagiert in solchen Situationen anders: während die einen sich sehr schnell auf Veränderungen einlassen können, brauchen andere eine längere Zeit, um sich mit der neuen Situation zurechtzufinden. Ein Teil der Teammitglieder findet die Veränderungen gut, ein anderer lehnt sie ab. In dieser Situation steht das Team immer vor einer Zerreißprobe. Alle Teammitglieder müssen sich auf eine gemeinsame

Strategie einigen, wie sie auf die Veränderung reagieren wollen. Dies muss so gut wie möglich den Interessen aller Teammitglieder gerecht werden.

Die Größe der Veränderung im Projektumfeld entscheidet darüber, wie intensiv sie diese im Projekt mit den Projektmitgliedern besprechen müssen und wie groß die Veränderungen im Projekt selbst sind. Ändern sich nur die Ansprechpartner beim Kunden hat dies wahrscheinlich keine großen Auswirkungen auf das Team. Hier reicht es aus, wenn Sie das Team in einem Teammeeting informieren. Ändert sich aber der Inhalt und Umfang des Projektes, dann kann dies bedeuten, dass sich die Rollen im Team ändern und dass die Arbeit anders organisiert werden muss. In diesem Fall sollten Sie die Veränderung in einem Workshop mit dem Team besprechen. Denn dann wird es unter den Teammitglieder unterschiedliche Interessen geben, die ausgehandelt werden müssen.

### Standortbestimmungen entwickeln Teams weiter

„Ich hatte eigentlich nicht gedacht, dass wir eine Standortbestimmung brauchen. Die Arbeit im Team lief so gut, dass ich sie schon absagen wollte. Aber wir hatten sie ja im Team-Kick-off vereinbart und ich wollte nicht wortbrüchig werden. Die eineinhalb Tage haben mir aber gezeigt, dass ich vieles nicht bemerkt hatte. Da waren viele Dinge unter der Oberfläche, die wir zum Glück jetzt besprochen haben.“ Diese oder eine ähnliche Rückmeldung bekommen Teambereiter von Projektleitern nach Standortbestimmungen. „Die Arbeit läuft gut, warum sollen wir noch darüber sprechen?“ – Das meinen viele Projektleiter. Jedoch lohnt sich eine Standortbestimmung auch dann, wenn wirklich alles gut läuft. Denn sie setzt einen Lernprozess in Gang, mit dem das Team seine Leistungsfähigkeit verbessern kann.

Teams lernen, indem sie sich mit ihren unbewussten Prozessen auseinandersetzen. So erfahren sie, welche ihrer Werte, Normen und Regeln die Arbeit unterstützen und welche nicht. Dazu brauchen sie die Fähigkeit, sich selbst aus einer Hubschrauberperspektive zu betrachten. Diese wird als Selbstreflexion bezeichnet.

**Auf den Punkt:** Unter dem Begriff Selbstreflexion versteht man die Fähigkeit, Gruppenprozesse wahrzunehmen, diese Wahrnehmungen zu formulieren und zu bewerten um daraus Veränderungen im Verhalten abzuleiten.

Die Erfahrung zeigt, dass diese Lernprozesse nicht während des Arbeitsprozesses stattfinden können. Die Teammitglieder sind zu sehr mit der Projektaufgabe beschäftigt, als dass sie sich selbst parallel dazu beobachten und reflektieren könnten. Hinzu kommt, dass nur wenige Menschen diese Fähigkeit bereits in ihrer Sozialisation lernen. Aus diesem Grund hat man Lernformen entwickelt, mit denen Teams ihren eigenen Lernprozess gestalten können.

Die Selbstreflexion in Teams lässt sich besonders gut in Teamentwicklungsmaßnahmen anregen und gestalten. Dies sind Trainingssituationen mit allen Mitgliedern

einschließlich des Leiters. In den Trainings werden Methoden eingesetzt, die es jedem Mitglied und dem Team als ganzes ermöglichen, mehr über sich zu erfahren und Verhaltensänderungen einzuleiten. Dadurch wird die Arbeitseffektivität in der konkreten Arbeitssituation erhöht.

Die Ziele dieser Trainings sind:

- Die Teammitglieder erkennen, welches Leistungsniveau sie selbst im Team haben und welches Leistungsniveau das gesamte Team hat. Damit können Sie ihre Fähigkeiten besser in das Team einbringen.
- Die Verhaltensmuster zwischen den einzelnen Teammitgliedern werden erkennbar. Damit können Verhaltensmuster verändert werden, welche die Zusammenarbeit im Team erschweren.
- Die Gruppe entwickelt Fähigkeiten, um Probleme zu erkennen, sie zu analysieren und Lösungen zu entwickeln.
- Die Gruppe erlernt neue Fähigkeiten und übt diese ein. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass die Gruppe ungewohnte Tätigkeiten und Arbeitsabläufe bewältigt.
- Die Gruppe lernt, wie sie zu Entscheidungen kommt. Damit werden die Teammitglieder kompromissbereiter und das Team ist fähig, einen Konsens bei unterschiedlichen Interessen zu erreichen.

Mit der Standortbestimmung werden die Positionen der einzelnen Teammitglieder für jedes andere Mitglied transparent. Die Rollen, Regeln und Arbeitsverfahren können so korrigiert und angepasst werden. Dies beginnt mit einer Diagnose des Teams. Dabei werden folgende Aspekte betrachtet: die Art und Weise, wie Entscheidungen gefällt werden, wie Verantwortung im Team wahrgenommen wird, welche Machtstrukturen bestehen, wie die Teammitglieder untereinander und mit dem Leiter interagieren, welche Bündnisse bestehen und ob unterschwellige Konflikte vorhanden sind.

Die Standortbestimmung hat noch einen Nebeneffekt: für eine kurze Zeit betrachten die Teammitglieder sich und ihr Team aus einer Hubschrauberperspektive. Sie erkennen so Verhaltensweisen, die gut und förderlich für ihre Arbeit sind, aber auch solche, die sie eher hindern, effektiv zu arbeiten. Allein durch diese Erkenntnis verändert sich schon das Verhalten im Team. Die Teammitglieder werden die Verhaltensweisen beibehalten und intensivieren, mit denen die Arbeit besser läuft, und die anderen, weniger hilfreichen verändern. Mit jeder Teamentwicklungsmaßnahme wird ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion besser und sie können sie auch in der konkreten Arbeitssituation anwenden. Die Checkliste 2.4 enthält Maßnahmen, mit denen Sie die Veränderung im Team bearbeiten können.

### **Teamauflösung: Das Projektende löst das Team auf**

Ich habe Teams erlebt, die selbst, nachdem das Projekt abgeschlossen war, noch nach neuen Aufgaben gesucht haben, um weiter zusammenzuarbeiten. Teams zeigen dieses Verhalten, weil sie den durch die Projektarbeit entstandenen Zusammen-

**Checkliste 2.4** So bearbeiten Sie Veränderungen im Team

---

*Integration neuer Teammitglieder*

Führen Sie ein ausführliches Gespräch mit dem neuen Teammitglied. Erläutern Sie ihm nicht nur seine fachliche Aufgabe, sondern auch das Ziel des Projektes und die Normen und Regeln des Teams.

Machen Sie das neue Teammitglied mit jedem Mitarbeiter im Team bekannt. Damit erleichtern sie dem Neuen, persönliche Gespräche zu suchen und Anknüpfungspunkte zu finden.

Beobachten Sie den Integrationsprozess aufmerksam und unterstützen Sie dort, wo das Team Konflikte und Auseinandersetzungen nicht selbst bewältigen kann.

*Veränderungen im Projektumfeld*

Kommunizieren Sie die Veränderungen im Projektumfeld schnell und transparent.

Besprechen Sie im Team, was die Veränderung für jedes einzelne Teammitglied bedeutet.

Diskutieren Sie, welche Interessen von der Veränderung berührt werden, und suchen Sie nach Lösungen bei Interessensgegensätzen.

Besprechen Sie mit einzelnen Teammitgliedern, wenn dies erforderlich ist, wie sie auf die Veränderung reagieren können.

Legen Sie gemeinsam mit dem Team fest, was sich an den Rollen, Regeln und der Zusammenarbeit im Team ändern muss.

*Standortbestimmung*

Nehmen Sie sich mit dem Team vor allem in Projekten, die lange dauern, regelmäßig eine Auszeit um Rollen, Regeln und die Zusammenarbeit im Team zu besprechen.

Bearbeiten Sie mit dem Team die folgenden Fragen:

- Was lief bisher gut?
  - Was sollte verändert werden?
  - Mit welchen Maßnahmen wollen wir darauf reagieren?
- 

halt im Team nicht aufgeben wollen. Die Mitglieder klammern sich aneinander, damit das Team als soziales Gebilde erhalten bleibt. Jedoch hat das Team seine Funktion auf der sachlichen Ebene verloren. Ein Team ohne sachliche Aufgabe kostet das Unternehmen Geld, ohne dass es produktiv ist. Die Beendigung des Projektes bedeutet auch immer, dass das Team aufgelöst wird.

Ein Workshop zum Teamabschluss gibt den Teammitgliedern die Möglichkeit, die Lernerfahrungen aus dem Projekt zusammenzutragen, die sozialen Bindungen im Projekt zu lösen und das Team aufzulösen. Ein Schwerpunkt des Teamabschlusses ist die emotionale Entwicklung während des Projektes. Die Teammitglieder haben sich für das Projekt engagiert und intensive Beziehungen mit den anderen Projektmitgliedern aufgebaut. Es gab Konflikte, aber auch freudige Ereignisse. Diese erzeugen eine innere Spannung, die während des Projektes oft nicht abgebaut werden kann, weil dazu die Zeit oder die Gelegenheit fehlt. Der Teamabschluss gibt den Mitgliedern die Möglichkeit, sich von dem während des Projektes angestauten emotionalen Druck zu befreien.

Ein zweiter Schwerpunkt ist der sachliche Rückblick auf das Projekt: Was lief gut? Was lief zufällig gut? Was sollten wir das nächste Mal besser machen? – dies sind hier die klassischen Fragen. Die erste Frage gibt den Teammitgliedern einen Hinweis auf ihre fachlichen und methodischen Fähigkeiten. Die Antworten, die sie auf diese Frage finden, sind ihre Stärken. Die Antwort auf die zweite Frage „Was

### Checkliste 2.5 So gestalten Sie die Teamauflösung

---

Planen Sie die Auflösung des Teams als Entwicklungsschritt ein.

Machen Sie den Teammitgliedern von Anfang an klar, dass mit der Projektaufgabe auch das Team aufgelöst wird.

Gestalten Sie die Teamauflösung als Lernprozess. Sie ermöglichen damit den Teammitgliedern einen Rückblick über die Erfolge aber auch Stolpersteine im Projekt.

Bearbeiten Sie mit dem Team zum Projektabschluss die folgenden drei Fragen:

- Wie war der emotionale Verlauf des Projektes?
- Was waren die Höhen und Tiefen?
- Welche Fragen und Themen sollten noch besprochen werden, bevor das Team aufgelöst wird?

Machen Sie einen sachlichen Rückblick:

- Was lief gut?
- Was lief zufällig gut?
- Was will ich in meinem nächsten Projekt anders machen?

Lösen Sie das Team mit einem Ritual auf.

---

lief zufällig gut?“ zeigt, an welcher Stelle es ihnen gelungen ist, eine unerwartete Schwierigkeit zu meistern. Hier haben Sie etwas Neues gelernt. Die Antwort auf die letzte Frage zeigt ihnen, wo sie ihre Arbeitsweise verbessern können.

Der letzte Punkt eines Workshops zur Teamauflösung ist der Abschied. Die Teammitglieder trennen sich vom Projekt, von seinem Leiter und voneinander. Der Abschied macht den Blick frei für eine neue Aufgabe und ist deshalb immer schon der erste Schritt für einen guten Start in ein neues Projekt. Trauern die Teammitglieder ihrem alten Projekt nach, weil dort alles so toll war, sind sie nicht fähig, sich voll und ganz auf das neue Projekt und die Menschen, mit denen sie dort zusammenarbeiten, einzulassen.

Abschiede sind emotional bewegende Momente. Unsere Kultur hat deshalb für die unterschiedlichsten Formen des Abschieds Rituale entwickelt. Schulabschlussfeiern, der Abschiedskuss, die Umarmung vor einer langen Reise oder die Verabschiedung aus dem Beruf oder aus einem Amt. Für einen Teamabschluss gibt es kein festes Ritual. Hier müssen Sie eine Form finden, mit der sich die Teammitglieder angemessen verabschieden können.

Die Schlussphase ist für die Teammitglieder auch eine wichtige Lernphase. Der Rückblick und die gemeinsame Bewertung der Erfahrungen machen die unbewussten Lernprozesse sichtbar. Nur so können Sie für die Arbeit in einem neuen Team genutzt werden. In der Checkliste 2.5 sind die wichtigsten Punkte für eine Teamauflösung zusammengestellt.

### **Teamentwicklungsmaßnahmen entwickeln Projektteams professionell**

Viele Projektleiter unterschätzen, welche Bedeutung Teamentwicklungsmaßnahmen für die Arbeitsproduktivität haben. Aus Zeit und Geldmangel verzichten Projektleiter darauf, Maßnahmen zur Teamentwicklung durchzuführen. Damit nehmen sie sich die Chance, die Teamentwicklung bewusst zu gestalten. Die Moderation von Teamentwicklungsmaßnahmen erfordert eine fundierte Ausbildung und viel

Erfahrungen. Überlassen Sie die Moderation deshalb einem erfahrenen Teamberater. Dieser wird bereits in der Vorbereitung die Punkte herausfinden, die für Ihr Team besonders schwierig sind und sie in der Teamentwicklung in den Mittelpunkt rücken.

Gruppen brauchen für ihre Entwicklung eine Eigenzeit. Geben Sie ihrem Team diese Zeit. Fordern sie von ihm nicht eine Leistung in der Startphase. Das Team kann sie hier noch nicht erbringen. Sie erreichen damit dann genau das Gegenteil: die Forming-, Storming- und Norming-Phasen werden in die Produktionsphase verlagert. Die Folge davon: die Produktivität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sinkt. Die Auseinandersetzungsprozesse in der Gruppe werden schwieriger und dauern dadurch länger. Ein bewusst gesteuerter Teamentwicklungsprozess erhöht insgesamt die Produktivität des Teams.

Wenn am Ende des Projektes das Team stolz auf seine Leistungen ist, dann ist dies auch ein Teil ihrer Leistung. Bei der Teamführung ist ihre Fähigkeit gefordert, Teamprozesse wahrzunehmen, zu analysieren und zu gestalten – eine Fähigkeit, die Sie mit jedem Projekt und jedem Projektteam immer besser entwickeln werden.

## ***Kompakt***

Gruppendynamik ist eine Methode, mit der die Vorgänge und Abläufe in Gruppen erfahrbar und beeinflussbar gemacht werden können. Nach der Theorie der Gruppendynamik ist eine Gruppe nicht die Summe der Eigenschaften der Personen, aus denen die Gruppe besteht. Eine Gruppe ist etwas anderes als die Summe ihrer Mitglieder. Nutzen Sie die Erkenntnisse der Gruppendynamik, um das Verhalten Ihres Teams besser zu verstehen.

Teams entwickeln sich in vier Phasen: Forming, Storming, Norming und Performing sind die Phasen, in denen das Team jeweils eine charakteristische Eigenschaft zeigt. Planen Sie im Projekt Zeit ein, damit das Team diese Phasen mit der dafür erforderlichen Zeit durchlaufen kann.

In erfolgreichen Teams müssen 8 Arbeitsfunktionen besetzt sein. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Team alle diese Funktionen durch Teammitglieder ausgefüllt werden.

Teammitglieder haben neben Ihrer Kompetenz auch eine Arbeitspräferenz. Setzen Sie die Teammitglieder so ein, dass sie die für ihre Aufgabe notwendige Kompetenz haben und Arbeiten machen, die ihrer Arbeitspräferenz entsprechen.

Das Projektteam entwickelt in einem Gruppenprozess eine eigene Identität als Gruppe, das „Wir-Gefühl“. Dieser Prozess wird durch die Zusammensetzung des Teams, die Projektaufgabe und die Organisationsumwelt beeinflusst. Sorgen Sie dafür, dass sich diese Einflüsse möglichst positiv auf die Entwicklung des Teams auswirken können.

Ein Team ist ein soziales System. Es ist durch den Zusammenhalt des Teams, die Werte und Normen im Team, dessen Sozialstruktur und die kollektiven Handlungsmuster bestimmt. Mit dem Verständnis der Eigendynamik des Teams als soziales

System können Sie das Verhalten Ihres Projektteams besser verstehen und positiv darauf Einfluss nehmen.

Linking Skills sind ein Bündel von sozialen, persönlichen und methodischen Fähigkeiten, mit denen der Teamleiter das Team zusammenhält. Mit ihnen werden die Aufgaben des Teams und die Teammitglieder verbunden und die zentralen Führungsfunktionen ausgeübt. Entwickeln Sie vor allem Ihre Fähigkeit, Gruppenprozesse zu reflektieren. Dies ist ein wesentlicher Hebel für die Führung des Projektteams.

Durch unterschiedliche Sichtweisen und Interessen der Teammitglieder entstehen im Team Widersprüche. Diese müssen Sie erkennen und dafür sorgen, dass sie gelöst werden.

Der Teamleiter ist die Verbindung von Team und Außenwelt. Gestalten Sie diese Verbindung so, dass sowohl die Interessen des Teams wie auch der Außenwelt gewahrt werden. Die Teamentwicklung ist ein Prozess, der mit der Zusammenstellung des Projektteams beginnt, das Team in all seinen Veränderungen begleitet und auch den Auflösungsprozess des Teams gestaltet. Gestalten Sie diesen Prozess bewusst mit einem Team-Kick-off, Standortbestimmungen und der Teamauflösung.

## **Virtuelle Teams entwickeln und führen**

Seit jeher sind Menschen gewohnt, in Gruppen und Teams zu arbeiten. Seit dem Beginn des Informationszeitalters ist dieses Treffen an einem physischen Ort nicht mehr nötig, seit der Globalisierung oft nicht mehr möglich, wünschenswert oder finanzierbar. (Gabriele Stöger und Gary Thomas, deutsche Berater und Buchautoren)

Virtuelle Teams sind durch die moderne Kommunikationstechnik möglich geworden. Wir können mit E-Mails, Telefonkonferenzen und Wikis über Grenzen hinweg und ohne auf Zeitzonen zu achten kommunizieren. Telefon und Datennetze verbinden Menschen über Kontinente und haben das Spektrum der Kommunikationsmöglichkeiten um ein Vielfaches erweitert. Jedoch hat sich dadurch auch die Form der Kommunikation verändert. Die Führung in einem virtuellen Team ist anders als in einem „realen“ Team. In diesem Kapitel erfahren Sie, was Virtuelle Teams sind, wie Sie als Projektleiter mit den Teammitgliedern kommunizieren und wie Sie das Team und die Projektmitarbeiter aus der Distanz führen.

In diesem Kapitel erhalten Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- Was ist ein Virtuelles Team?
- Was sind die Herausforderungen für die Führung in einem virtuellen Team?
- Wie kommuniziere ich mit den Mitarbeitern an anderen Orten?
- Wie baue ich eine Beziehung zu meinen Mitarbeitern auf, obwohl ich diese kaum sehe?
- Wie organisiere und führe ich ein virtuelles Team?



## ***Kleine Geschichte der Virtuellen Teams***

Die Geschichte der Virtuellen Teams ist noch sehr jung und der Begriff Virtuelles Team selbst wird erst seit den 1990er Jahren gebraucht. Die ersten Virtuellen Teams gab es in der Forschung und Entwicklung. Zwei Trends führten dazu, dass Virtuelle Teams sehr schnell zu einer etablierten Arbeitsform wurden. Einerseits gingen Unternehmen dazu über, die Produktion auf verschiedene, oft weltweit verteilte Standorte zu verstreuen, und andererseits ermöglichten moderne Kommunikationsnetze und Kommunikationsmittel, diese Standorte auch miteinander zu vernetzen. Diese neue Form der Zusammenarbeit kommt auch dem Bedürfnis von Mitarbeitern nach flexiblen Arbeitszeiten und dem Wunsch, auch von zu Hause aus zu arbeiten, entgegen. Die zum Teil große räumliche Verteilung der Arbeitsorte der Projektmitarbeiter und die damit verbundenen größeren Unterschiede in ihren kulturellen Hintergründen führen dazu, dass die Unterschiede in einem Virtuellen Team größer sind als in einem realen Team.

Virtuelle Teams haben die folgenden Merkmale:

- Die Mitarbeiter kommen aus verschiedenen Regionen und Ländern, aus unterschiedlichen Kulturkreisen und sprechen verschiedene Dialekte bzw. Sprachen.
- Sie gehören unterschiedlichen Organisationen und, bei Kooperationen, sogar unterschiedlichen Unternehmen an.
- Die Teammitglieder arbeiten in unterschiedlichen Zeitzonen und haben unterschiedliche Arbeitszeiten.
- In Virtuellen Teams haben die Teammitglieder nur wenige Möglichkeiten, sich persönlich zu treffen, und haben so gut wie keine Gelegenheiten zu einem informellen Austausch.

**Auf den Punkt:** Virtuelle Teams sind aus unterschiedlichen und räumlich getrennten Unternehmen und Organisationen zusammengesetzt. Die Projektleiter und die Teammitglieder kommunizieren überwiegend über elektronische Kommunikationsmedien

Virtuelle Teams werden gebildet, weil sie die folgenden Vorteile für Unternehmen haben:

- Teams können auch dann gebildet werden, wenn die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz an geografisch weit auseinander liegenden Orten haben.
- Teammitglieder können immer vor Ort beim Kunden sein. Dies ermöglicht eine hohe Kundennähe. Damit erhöhen virtuelle Teams die Marktchancen für Unternehmen.
- Virtuelle Teams sparen Kosten, weil Arbeiten an Orten mit niedrigeren Arbeitskosten erledigt werden können.

- Projekte können auch dann durchgeführt werden, wenn das Budget für Reise-mittel sehr beschränkt ist.
- Projektteams können durch Experten ergänzt werden, selbst wenn diese ihren Arbeitsplatz nicht am gleichen Ort haben.

Virtuelle Teams haben aber auch für die Teammitglieder Vorteile:

- Sie können eigenständiger handeln und denken und müssen dies sogar. Denn die Kontrolle, aber auch die Unterstützung durch den Projektleiter oder andere Teammitglieder ist nur sehr eingeschränkt möglich.
- Mitarbeiter, die von zuhause arbeiten, in ihrer Beweglichkeit behindert sind oder unterschiedliche Arbeitszeiten haben, können in ein Team integriert werden.
- Virtuelle Teams schonen auch die Umwelt. Denn mit ihnen werden Reisen ver-mieden und damit die Umweltbelastung gesenkt.

Der Begriff Virtuelles Team hat auch einen weiteren neuen Begriff geprägt, den Begriff des realen Teams. Ein reales Team ist der Gegensatz zu einem Virtueller Team. Hier arbeiten die Teammitglieder an einem Ort und kommunizieren direkt miteinander.

### ***Herausforderungen Virtuelle Teamführung***

„Die Hamburger sind stur. Die Mitarbeiter dort machen nie, was ich ihnen sage.“ So oder ähnlich lauten die pauschalen Urteile von Projektleitern, wenn es ihnen nicht gelingt, Mitarbeiter an einem anderen Ort zu führen. Die Führung eines realen Teams ist schon schwierig, aber die Führung eines virtuellen Teams erscheint manchmal fast unmöglich. Projektleiter von virtuellen Teams müssen die folgenden Herausforderungen meistern, wenn sie Einfluss auf das Team gewinnen wollen:

- Sie müssen erreichen, dass ihr Team auch über Grenzen hinweg eine Identität entwickelt, damit sich die Mitglieder zum Team zugehörig und für das Ziel des Projektes verantwortlich fühlen.
- Die Isolation zwischen dem Projektleiter und den Teammitgliedern und den Teammitgliedern untereinander muss aufgehoben oder zumindest gemildert werden.
- Der Abstand zwischen Projektführung und Team muss überbrückt werden.

**Herausforderung Identität:** Die Identität zum Unternehmen und zu einem Team bildet sich in „realen Teams“ fast automatisch. Die Mitarbeiter arbeiten im gleichen Gebäude, diskutieren gemeinsam in Teammeetings und treffen sich beim Mittagessen oder in der Kaffeeküche. In all diesen Situationen kommen sie in Kontakt miteinander, tauschen sich aus und streiten sich auch manchmal. All dies trägt dazu bei, dass die eigenen persönlichen Vorstellungen mit den Vorstellungen anderer abgeglichen werden und sich schrittweise eine gemeinsame Vorstellung herausbilden kann. Diese identitätsbildenden Rahmenbedingungen fehlen in einem virtuellen Team.

Die Teammitglieder haben oft eine stärkere Identität mit ihren Kollegen vor Ort und der dortigen Organisation als mit ihren Teamkollegen und dem virtuellen Projektteam. Die Herausforderung des Projektleiters eines virtuellen Teams ist, trotz dieser Rahmenbedingungen die Teammitglieder auf das Teamziel einzuschwören und zu einer sozialen Gemeinschaft zusammenzuschweißen.

**Herausforderung Isolation:** Teamarbeit ist deshalb attraktiv, weil die Teammitglieder in direktem persönlichen Austausch sind und eine starke Zugehörigkeit zu ihrem Team spüren. Dies geht, weil sich die Teammitglieder nicht nur in ihrer Teamrolle, sondern auch persönlich kennen. Wenn sich zwei Menschen persönlich kennen, entwickeln sie eine Bindung untereinander. Und diese persönlichen Bindungen unter den Teammitgliedern sind es, die ein Team zusammenhalten. Fehlt die Bindung, fehlt auch der Zusammenhalt des Teams. Der Projektleiter eines virtuellen Teams steht vor der Führungsaufgabe, die Isolation der Teammitglieder aufzuheben und einen Prozess in Gang zu setzen, durch den die Teammitglieder eine persönliche Beziehung aufbauen können.

**Herausforderung Entfernung:** Teammitglieder arbeiten besser zusammen, wenn sie einen gemeinsamen Projektraum oder eine Projektetage haben. Probleme können unkompliziert geklärt werden, wenn man den Kollegen nebenan einfach mal fragen kann; oder man kann sich mal kurz zusammensetzen, wenn es ein Problem gibt. Was bei räumlicher Nähe so leicht und selbstverständlich ist, wird bei einem virtuellen Team schwierig. Die Folge: Die Teammitglieder unterstützen sich nicht gegenseitig, Probleme werden nicht geklärt und Arbeitsergebnisse nicht ausgetauscht. In Virtuellen Teams werden Entfernungen durch Medien überbrückt. Die Herausforderung ist, im Projekt Medien einzusetzen, die Austausch ermöglichen, und das Projektteam zu motivieren, diese Medien auch zu nutzen.

### **Das Teamziel schafft Teamidentität**

Ein Team fühlt und handelt gemeinsam; dadurch entwickelt es seine eigene Identität. Dieser Satz gilt für alle Teams und damit auch für Virtuelle Teams. Wenn schon das Team selbst durch Entfernung und Isolation der Teammitglieder voneinander getrennt ist, dann muss die Teamidentität umso realer spürbar sein. Teamidentität erreichen Sie durch das Commitment zum Teamziel. Dieses ist das unsichtbare Band, das die Teammitglieder miteinander verbindet. Teamziele wirken in virtuellen Teams wie selbsterfüllende Prophezeiungen. Dies sind Vorhersagen, die sich deshalb erfüllen, weil diejenigen, die an die Prophezeiung glauben, sich unbewusst so verhalten, dass sie sich erfüllt. Die Wahrnehmung wird durch das Teamziel geprägt. Die Teammitglieder verhalten sich so, dass sie das Teamziel erfüllen und da alle dies tun, entsteht das Gefühl der Zugehörigkeit. Auf diese Weise entwickelt sich der Teamgeist. Das Wir-Gefühl verhindert, dass durch unterschiedliche Vorstellungen der Teammitglieder über das Ziel Konflikte entstehen. Das Wir-Gefühl bringt Klarheit und Sicherheit in das Team.

### Checkliste 2.6 So entwickeln Sie ein Teamziel in einem Virtuellen Team

---

Jedes Teammitglied formuliert das Teamziel aus seiner Sicht.

Führen Sie mit den Teammitgliedern diese Teamziele zu einer gemeinsamen Formulierung zusammen.

Lassen Sie Diskussionen zu. Nur dieser Diskussionsprozess erzeugt ein gemeinsames Verständnis über das Teamziel.

Formulieren Sie das Teamziel nach der SMART-Methode.

Dokumentieren Sie das Teamziel und lassen Sie es von allen Teammitgliedern unterschreiben.

Dies verstärkt das Commitment.

---

Team- und Projektziel müssen sich ergänzen, sind aber nicht identisch. Das Projektziel wird durch das Projekt vorgegeben, das Teamziel entwickeln Sie gemeinsam mit den Teammitgliedern. Das Projektziel beschreibt, was durch das Projekt erreicht werden soll. Das Teamziel beschreibt das, was das Projektteam erreichen will. Dazu gehört, dass das Team das Projektziel erfüllen will. Ein Teamziel macht aber auch Aussagen zur Zusammenarbeit und zur Entwicklung des Teams. Genauso wichtig wie das Teamziel selbst ist der Prozess, durch den das Teamziel entsteht. Dieser Prozess bringt die Teammitglieder in Austausch miteinander und sie arbeiten an einer Sache, die alle betrifft und interessiert. Teamziele werden mit dem Team entwickelt und schriftlich festgehalten. Checkliste 2.6 enthält die nötigen Maßnahmen für die Entwicklung eines Teamziels.

**Tipp:** Formulieren Sie das Teamziel nicht virtuell, sondern real in einem Team-Kick-Off, indem die Teammitglieder zusammenkommen, sich sehen und erfahren. Die Wirkung eines Teamziels ist stärker, wenn die Teammitglieder gegenseitig erfahren haben, welche Menschen hinter dem Ziel stehen.

In einem Virtuellen Team muss jedes Teammitglied das Teamziel immer vor Augen haben. Die einfachste Methode dafür ist, dass Sie das Teamziel auf Papier ausdrucken und jedem Teammitglied mit der folgenden Bemerkung mitgeben: „Häng das Ziel an eine Wand in Deinem Büro, dann hast Du es immer vor Augen und erinnerst Dich an das gemeinsame Projekt.“ Ansprechendere Methoden sind: Buttons mit dem Teamziel, die sich jeder anstecken kann, Tassen, auf denen das Teamziel aufgedruckt ist, oder ein Bildschirmschoner mit dem Text des Teamziels.

### Beziehungen schaffen und Vertrauen aufbauen

Immer, wenn Menschen in einem Raum und einer Zeit zusammen sind, beginnen sie miteinander zu reden. Dazu zählen nicht nur die offiziellen Gespräche und Meetings, sondern auch die informellen Gespräche auf dem Flur oder in der Kaffeeküche. Die Teammitglieder lernen sich untereinander kennen, entwickeln

eine Beziehung zueinander und auf diese Weise entsteht Vertrauen zwischen den Teammitgliedern. In einem Virtuellen Team gibt es nur wenige Gelegenheiten, sich über den Arbeitsinhalt hinaus auszutauschen. Die Folge: Die Teammitglieder sind voneinander isoliert und es fehlt das Vertrauen der Teammitglieder untereinander und vor allem zum Projektleiter. Die Kommunikationsmedien in virtuellen Teams verhindern, dass die Teammitglieder außerhalb der formellen Kommunikation miteinander in Kontakt kommen. Man ruft nicht mal so einfach seinen Kollegen am anderen Ort an, nur um mit ihm mal zu plaudern.

Die Kommunikationsmedien bestimmen die Art der Kommunikation. Elektronische Kommunikationsmedien bewirken bei den Beteiligten typische Kommunikationsmuster: Die Kommunikation in einem virtuellen Team wird hauptsächlich durch den Sender gesteuert und es werden hauptsächlich Sachinformationen übermittelt. Zwischentöne werden eher unterdrückt oder nicht wahrgenommen. Der Empfänger kann nur auf das antworten, was durch den Kommunikationskanal übertragen wird. Somit sind weniger Anknüpfungspunkte für einen Dialog vorhanden als in der realen Kommunikation.

Damit treten die folgenden Probleme bei der Kommunikation in Virtuellen Teams auf:

- Der Interpretationsspielraum für die Teammitglieder über mitgeteilte Sachverhalte ist groß, denn diese werden auf ein Minimum reduziert und mit wenig Kontext versehen.
- Offen bleibt oft, ob die Nachricht empfangen wurde und, wenn sie empfangen wurde, ob man sie verstanden hat.
- Es gibt wenige bis keine Kontrollmöglichkeiten, weil Mimik und Gestik des Empfängers nicht wahrgenommen werden.
- Eine motivierende Ansprache ist nur eingeschränkt möglich.
- Appelle werden eher ignoriert.
- Die Körpersprache wird nicht übermittelt und Gefühle sind in der virtuellen Kommunikation nur schwer mitzuteilen.
- Persönliche und damit soziale Aspekte treten in den Hintergrund.

**Auf den Punkt:** In einem realen Team entsteht das Beziehungsgeflecht der Teammitglieder untereinander fast von alleine. In einem Virtuellen Team müssen Kommunikationsplattformen geschaffen und genutzt werden, über die sich die Teammitglieder auch informell austauschen können und damit eine Beziehung untereinander aufbauen.

In einem Virtuellen Team können Sie sich nicht darauf verlassen, dass die Kommunikation von allein klappt. Projektleiter müssen die Kommunikation zwischen sich und den Teammitgliedern und die Kommunikation und unter den Teammitgliedern untereinander organisieren. Hierzu haben Sie die folgenden Möglichkeiten:

**Reales Kick-Off-Meeting:** Am Einfachsten kommt die Kommunikation in Gang, wenn sich das Virtuelle Team real trifft. Ein Kick-Off-Meeting, bei dem sich alle Teammitglieder real an einem Ort treffen, legt die Basis für die Beziehungen im Team. Denn auf einem solchen Kick-Off-Meeting beginnen die Teammitglieder automatisch miteinander zu reden und können so miteinander in Kontakt kommen.

**Telefongespräche:** Die nächste wichtige Plattform für die Kommunikation ist das Telefon. Nutzen Sie ein Telefongespräch zu einem Sachthema auch für einen Small Talk. Reden Sie über das Wetter, fragen Sie nach lokalen Festen, nach der Familie. Machen Sie solche Small Talks zu einem Bestandteil der Kommunikation am Telefon. Geben Sie auch in einer Telefonkonferenz den Teammitgliedern die Plattform für einen Small Talk. Ideal dafür ist die Zeit, bis alle Teilnehmer in der Leitung sind.

**Beziehungsangebote:** Aber auch in der schriftlichen Kommunikation gibt es Möglichkeiten Beziehungen aufzubauen. Fragen Sie in einer E-Mail, wie es dem Empfänger geht, schildern Sie etwas von sich und wünschen Sie sich in einer Mail am Freitag ein schönes Wochenende. Dies sind kleine Gesten, die Beziehung signalisieren.

**Kontext mitteilen:** Beschreiben Sie den Kontext Ihres Anrufs oder Ihrer Mail. Ihr Gegenüber kann Sie nicht sehen und weiß meistens sehr wenig über Sie. Deshalb ist wichtig, dass man sich gegenseitig mitteilt, wo man ist und was man gerade macht.

**Informationen priorisieren:** In den meisten virtuellen Teams bekommen die Teammitglieder zu viele Informationen. Wichtiges muss dann schnell von weniger Wichtigem unterschieden werden können. Schon in der Betreffzeile eines E-Mails sollte ein Hinweis auf die Dringlichkeit gegeben werden. In einem Telefonat kann man schon vor Beginn deutlich machen, ob das Gespräch dringend ist oder ob man auch später anrufen kann.

**Kommunikationszeiten einrichten:** Mit der Priorisierung der Kommunikation können sich die Teammitglieder die Kommunikationszeiten einteilen. Denn Teammitglieder arbeiten ja hauptsächlich an ihrem jeweiligen Thema. Eine Unterbrechung der Arbeit durch einen Anruf ist eine Störung. Es gibt Untersuchungen, die belegen, dass es nach einer Störung bis zu 20 min dauern kann, bis die volle Arbeitsleistung wieder hergestellt ist. Deshalb sollten Kommunikationszeiten und Arbeitszeiten getrennt werden, so dass genügend Zeit bleibt, Arbeiten am Stück zu erledigen.

**Synchrone/asynchrone Kommunikation:** E-Mails sind in Virtuellen Teams eine übliche Form der Kommunikation. Die Kommunikation mit E-Mails ist asynchron. Ein Beispiel: Ein Projektmitarbeiter schreibt einem anderen eine E-Mail. Dieser muss jedoch nicht sofort darauf antworten. Damit entsteht aber auch kein Austausch. Ihr Vorteil ist: Der eine Kommunikationsteilnehmer kann eine E-Mail schreiben, wann es ihm in den Arbeitsablauf passt und der andere antwortet dann, wenn es in seinen Arbeitsablauf passt. E-Mails haben den Vorteil, dass der Inhalt schriftlich vorliegt, leicht gespeichert und weitergegeben werden kann. E-Mails leisten aber eines nicht: den Austausch zwischen Menschen, die in der Kommunikation

**Tab. 2.2** Kommunikationsmedien in virtuellen Teams

Kommunikationsmedium	Erläuterung	Diskussion	Entscheidungsfindung	Beziehungsaufbau
Präsenzmeeting	Teilnehmer treffen sich physisch in einem Raum	Ja	Ja	Ja
Telefon	Gespräch, ohne dass sich die Gesprächsteilnehmer sehen	Ja	Ja	Weniger
Telefonkonferenz	Mehrere Teilnehmer sind mit dem Telefon zusammengeschaltet	Ja	Ja	Weniger
Webkonferenz	Mehrere Projektmitarbeiter sind mit einem Internettool zusammengeschaltet	Ja	Ja	Weniger
Videokonferenz	Teilnehmer sind in Videokonferenzräumen miteinander verbunden. Sie können miteinander sprechen und sich sehen.	Ja	Ja	Weniger
Voice Mail	Einseitige mündliche Nachricht	Ja	Nein	Nein
E-Mail	Gegenseitige schriftliche Nachrichten	Ja	Bedingt	Nein
Chat-Room	Nachrichten werden von verschiedenen Teilnehmer in einer Internetseite fortlaufend geschrieben	Ja	Bedingt	Nein
Brief	Einseitige Nachricht	Ja	Nein	Nein

Gedanken zu einem Thema entwickeln, einen Konsens herstellen oder Sachverhalte klären. Dies erfordert, dass sich der jeweils andere auf den Kommunikationsbeitrag beziehen kann. Dies geht nur in einer synchronen Kommunikation durch das Telefon, Webkonferenzen, Videokonferenzen oder Präsenzmeetings. Auch in virtuellen Teams muss genügend Zeit für eine synchrone Kommunikation eingeplant werden, damit ein Dialog zwischen den Teammitgliedern entsteht.

**Tipp:** Gerade am Anfang, wenn das Team noch im Aufbau ist, sollten längere Phasen der synchronen Kommunikation eingeplant werden, damit eine Beziehung zwischen den Teammitgliedern entstehen kann.

Die Tab. 2.2 gibt einen Überblick über die verschiedenen Kommunikationsformen in einem Virtuellen Team.

In der Checkliste 2.7 sind Maßnahmen aufgeführt, wie Sie die Kommunikation im Team anregen.

**Tipp:** Kommunizieren Sie mit jedem Teammitglied regelmäßig persönlich. Das überwindet die Isolation der Teammitglieder und festigt Ihre Beziehung zu ihnen. Rufen Sie lieber einmal an statt eine Mail zu schreiben.

---

**Checkliste 2.7** So entwickeln Sie die Kommunikation im Virtuellen Team
 

---

Führen Sie zu Beginn des Projektes mit jedem Teammitglied ein Gespräch und nutzen Sie dies auch, um durch den Austausch über persönliche Dinge eine Beziehung aufzubauen.

Starten Sie das Projekt mit einem realen Kick-Off-Meeting, bei dem die Teammitglieder auch Gelegenheit haben, sich auch persönlich kennenzulernen.

Führen Sie ein Feedbacksystem ein. Legen Sie fest, wer wem wie und wann Feedback gibt.

Nutzen Sie Telefongespräche auch für einen Small Talk.

Beginnen Sie Telefonkonferenzen mit einem Small Talk und einer Eröffnungsrunde, bei der jeder auch etwas zu seiner persönlichen Situation oder seiner Arbeitsumgebung sagen kann.

Kommunizieren Sie gute Leistungen im Team durch eine E-Mail oder erwähnen Sie diese in einer Telefonkonferenz.

Würden Sie keine persönlichen Äußerungen oder Kommentare von Teammitgliedern in Telefonkonferenzen ab. Lassen Sie diese zu, denn damit zeigen Sie, dass auch Persönliches im Virtuellen Team seinen Platz hat.

---

### Virtuelle Teams brauchen persönliche Kontakte

Reale Teams durchlaufen immer die bereits erklärten Teamentwicklungsphasen vom Forming bis zum Performing. Virtuelle Teams bleiben isolierte Einzelpersonen, wenn der Entwicklungsprozess für das Team nicht bewusst durchgeführt wird. Durch die Teamentwicklung wird der Kontakt zwischen den Teammitgliedern aufgebaut. So lernen sie sich kennen, können Gemeinsamkeiten entdecken und Vertrauen aufbauen.

Treffen der Teammitglieder sind die beste Möglichkeit die Teamentwicklung in Gang zu bringen. Die Mitglieder eines virtuellen Teams sollten auch die Chance haben, sich in realen Meetings persönlich kennen zu lernen. Regelmäßige Treffen sind notwendig, damit sich die Beziehungen im Team festigen können. Bei Virtuellen Teams ist die Versuchung groß, die Kosten für diese Treffen zu sparen, sie zahlen sich jedoch durch eine größere Motivation und einen reibungslose Zusammenarbeit wieder aus.

Bei Virtuellen Teams, bei denen ein physisches Treffen nicht möglich ist, haben Sie die folgenden Möglichkeiten, die Teammitglieder in Kontakt miteinander zu bringen:

**Online-Cafés:** Online-Cafés sind Webseiten, auf denen die Teammitglieder mit ihren Kontaktdaten, Bildern und persönlichen Informationen zu sehen sind. Eine solche Seite ist ein virtueller Raum, in dem die Teammitglieder versammelt sind. Es ist eine Form, wie sich die Teammitglieder ein Bild vom gesamten Team machen können.

**Chat-Rooms:** Chats sind Webseiten, auf denen sich die Teammitglieder austauschen können. Chat-Rooms ersetzen in virtuellen Teams die Kaffeeküche. Hier können sich die Teammitglieder über Themen austauschen, die in der offiziellen Kommunikation keinen Platz haben. Der Vorteil der Chats ist, dass diese Kommuni-



kation öffentlich ist. Alle Teammitglieder können lesen, was andere gerade bewegt und sich in die Kommunikation einklinken.

**Gemeinsame Datenablagen:** Mit gemeinsamen Datenablagen auf einem Laufwerk im Netze haben alle Teammitglieder immer Zugriff auf alle Informationen. Wichtig dabei ist, dass alle die Struktur der Datenablage verstehen, die Daten immer aktuell sind und es nicht zu viel „Datenmüll“ gibt.

**Wiki:** Wikis sind Internetanwendungen, mit denen Teammitglieder gemeinsam an einem Dokument arbeiten können. Wikis können als gemeinsame Datenablagen verwendet werden und haben den Vorteil, dass sie über das Inter- oder Intranet verfügbar sind.

**Telefonkonferenzen:** Diese Konferenzen, auch kurz Team-Telkos genannt, sind ein regelmäßiger Austausch der Teammitglieder über den Stand der Arbeiten und Probleme im Projekt. Nutzen Sie diese Telefonkonferenzen auch für persönliche Themen der Teammitglieder. Eine Eröffnungsrunde, in der jedes Teammitglied schildert, was ihn oder sie gerade bewegt, vermittelt etwas von der Situation der Menschen im Team. Nur dadurch, dass die Teammitglieder etwas von sich erzählen, bekommen die anderen ein Gespür für ihre Arbeitssituation. Fokussieren Sie Team-Telkos nicht nur auf die Sache, sondern lassen Sie auch Raum für persönliche Dinge. Die Virtuellen Teammeetings können auch als Videokonferenzen oder Webkonferenzen durchgeführt werden.

**Tip:** Beginnen Sie Team-Telkos positiv. Berichten Sie über einen Erfolg, heben Sie besondere Leistungen hervor oder erzählen Sie, was Sie im letzten Zeitraum besonders motiviert hat. Die positive Nachricht ist wie das Lächeln, dass Sie zu Beginn eines realen Meetings aufsetzen.

## *Vertrauen in Virtuellen Teams*

Wenn man sich kennt, hat man Vertrauen zueinander. Wenn man sich nicht kennt, neigt man eher zum Misstrauen. Vertrauen entsteht, indem sich Teammitglieder bei der Arbeit erleben und die Erfahrung machen, dass sie sich auf ihre Kollegen verlassen können. Vertrauen ist etwas Persönliches und deshalb hat man Vertrauen auch nur zu Menschen, die man persönlich kennt. In Virtuellen Teams ist die Vertrauensbasis deshalb dünn, weil die Teammitglieder sich nicht persönlich erleben.

Den Grundstein für das Vertrauen legen Sie schon bei der ersten Kontaktaufnahme, mit der Sie Ihre Führungsbeziehung zum neuen Teammitglied aufbauen. Alle weiteren Kontakte sind immer auch eine Chance, die Beziehung zu vertiefen und damit das Vertrauen zu verstärken.

Teams müssen darauf vertrauen, dass alle an dem gemeinsamen Teamziel arbeiten und der Kommunikationsfluss im Team klappt. Die Teammitglieder müssen

Ihnen als Projektleiter Vertrauen entgegenbringen, aber auch untereinander. Vertrauen können Sie nicht verordnen, sondern nur pflegen. Dies können Sie durch die folgenden Maßnahmen tun:

**Ansprechbar sein:** Die Hemmschwelle, gegenseitig Kontakt aufzunehmen, ist in einem Virtuellen Team größer als in einem realen Team. Durch ein offenes Ohr für die Ansichten und Meinungen Ihrer Teammitglieder zeigen Sie, dass Sie sie ernst nehmen und ihren Beitrag zum Team schätzen.

**Leistungen anerkennen:** Menschen brauchen Anerkennung. Die Anerkennung wirkt nur dann, wenn sie offen und sichtbar ist. Loben Sie gute Arbeit. Damit wird auch deutlich, welche Qualitäts- und Leistungsmaßstäbe Sie setzen.

**Offene und ehrliche Kommunikation:** Die Kommunikationsdichte in Virtuellen Teams ist natürlich geringer als in Teams, bei denen sich die Teammitglieder täglich sehen. Nutzen Sie diese wenige Kommunikation dazu, durch Offenheit und Transparenz Vertrauen zu Ihnen und innerhalb des Teams aufzubauen.

**Verlässlichkeit:** In einem virtuellen Team wissen die Teammitglieder oft nicht, wer wann erreichbar ist. Machen Sie die Erreichbarkeit im Team transparent. Legen Sie die Bearbeitungszeit für E-Mails fest und auch, welche Standards bei der Bearbeitung eingehalten werden müssen.

**Erreichbarkeit:** Wenn die Teammitglieder wissen, wann die anderen im Büro sind, können sie auch einschätzen, wann sie mit einer Antwort auf eine Frage rechnen können.

**Fairness:** Behandeln Sie alle Teammitglieder gleich. Kommunizieren Sie mit allen Teammitgliedern in der gleichen Weise. Bevorzugen Sie nicht die, die Sie besser kennen oder mögen oder diejenigen, die mit Ihnen am gleichen Ort arbeiten.

Misstrauen entsteht viel schneller und leichter als Vertrauen, denn wir sind gegenüber anderen eher vorsichtig und die kleinste Unregelmäßigkeit wird oft schnell als ein Hintergehen interpretiert. Kommunizieren Sie deshalb lieber mehr und häufiger, bevor ein Teammitglied eine für ihn bestimmte Information über einen anderen Kollegen oder durch eine weitergeleitete Mail erfährt.

### ***Arbeitsorganisation in virtuellen Teams***

Teammitglieder in virtuellen Teams sind so gut wie nicht zu kontrollieren, denn sie arbeiten an voneinander entfernten Orten und oft auch zu unterschiedlichen Tageszeiten. Genau deshalb ist eine persönliche Beziehung und Vertrauen ein so wichtiger Faktor, damit die Teammitglieder eigenverantwortlich ihre Arbeit erledigen. Die persönliche Beziehung zu den Teammitgliedern ist der Schlüssel dafür, dass Fragen gestellt, Anliegen vorgebracht und Aufträge umgesetzt werden.

Die Kontrolle findet über die dem Team zur Verfügung stehenden Medien statt. Ein Medienplan macht allen transparent, wer wann über welches Medium zu er-

**Checkliste 2.8** So organisieren Sie die Kommunikation im Virtuellen Team

---

Legen Sie fest, welche Medien für welche Kommunikationsinhalte verwendet werden.

Dokumentieren Sie die Medien und die Erreichbarkeit in einem Medienplan.

Benennen Sie einen Verantwortlichen für den Medienplan. Er hält den Plan aktuell und sorgt dafür, dass alle Teammitglieder den Medienplan kennen.

Legen Sie Antwortzeiten für die Medien fest. Zum Beispiel, wie schnell auf eine E-Mail geantwortet werden soll.

Legen Sie Zeiten für die Erreichbarkeit fest.

---

reichen ist. Dies ist sowohl für den Projektleiter wie auch für die Teammitglieder wichtig. Vor allem der Projektleiter muss wissen, wann er ein Teammitglied erreichen kann und wann nicht. Die folgende Checkliste 2.8 enthält die Punkte, die für die Organisation der Kommunikation im Team wichtig sind.

Für die Wahl des Kommunikationsmediums gibt es eine einfache Regel: Alle Fragen, die verunsichern, weitere Fragen aufwerfen oder zu Diskussionen führen, sollten immer mündlich geklärt werden. Alles, was nachvollziehbar sein muss, mit einer E-Mail. Manchmal hält auch doppelt genäht besser: Fassen Sie einem Memo die Ergebnisse eines Gespräches zusammen, wenn dies wichtig ist, oder klären Sie offene Punkte aus einer E-Mail in einem Telefongespräch.

Nicht immer gibt es erfreuliche Themen. Oft müssen Sie auch schlechte Nachrichten weitergeben. Schlechte Nachrichten sollten Sie immer in einem Telefongespräch oder einer Telefonkonferenz mitteilen. Selbst, wenn es in diesen Fällen leichter fällt, eine E-Mail zu schreiben. Sie müssen bei schlechten Nachrichten dem Team oder dem Teammitglied die Chance geben, diese zu kommentieren und einen Raum für Emotionen lassen.

In einem Virtuellen Team fehlt so etwas wie ein Immunsystem. Ein Immunsystem wird immer dann aktiv, wenn die Regelprozesse versagen. Reale Teams können sich mal kurz zusammensetzen, wenn etwas schief läuft. Virtuelle Teams merken oft viel zu spät, dass etwas schiefgelaufen ist. Durch eindeutige Regeln und Verabredungen müssen Sie dafür sorgen, dass Missverständnisse möglichst vermieden werden. Regeln werden in einem Teamleitfaden beschrieben, die festlegen, wie die Arbeit im Team organisiert ist. Alle Teammitglieder müssen diesen Teamleitfaden kennen, denn sie sind für Virtuelle Teams überlebenswichtig. Sie halten die Regeln für die Organisation der Arbeit fest. Mit einem Teamleitfaden kann jeder sofort prüfen, ob jemand seine Aufgaben erfüllt hat oder nicht.

In jedem Projekt müssen Sie den Überblick über den Projektstatus haben. In einem Virtuellen Team ist der Projektstatus das einzige Instrument, an dem Sie den Projektfortschritt ablesen können. Aber nicht nur der Projektleiter, sondern auch das ganze Team sollte den Projektstatus kennen. Nur auf diese Weise sehen sie, was die anderen im Projekt tun und wie sie vorankommen. Der Statusbericht des Projektes sollte auf einem gemeinsamen Laufwerk für alle einsehbar sein oder sogar im Netz stehen.

In der Checkliste 2.9 sind Punkte zusammengestellt, die Sie bei der Organisation eines virtuellen Teams beachten sollten.

**Checkliste 2.9** So organisieren Sie ein virtuelles Team

---

Machen Sie sich ein Bild über die Rahmen- und Arbeitsbedingungen eines jeden Teammitglieds. Regeln Sie die Art und Weise der Zusammenarbeit.

Organisieren Sie die Kommunikation im Team.

Legen Sie die Rollen und Verantwortungen für jedes Teammitglied fest.

Kommunizieren Sie die Ziele und den Inhalt und Umfang des Projektes.

Vereinbaren Sie ein Teamziel als Basis für die gemeinsame Arbeit.

Klären Sie den Arbeitsaufwand für jedes Teammitglied.

Überlegen Sie, welche Risiken die Form der Zusammenarbeit hat und mit welchen Maßnahmen Sie den Risiken entgegentreten können.

Überlegen Sie, welche Konflikte entstehen können und wie Sie diese vermeiden.

Vereinbaren Sie, wie Arbeiten delegiert und kontrolliert werden.

Vereinbaren Sie Kommunikationswege für Krisen und Eskalationen.

Etablieren Sie ein Feedbacksystem.

---

Alle wissen, dass die Zukunft den virtuellen Teams gehört. Wahrscheinlich stehen wir hier erst am Beginn einer Entwicklung von neuen Arbeitsformen, von denen wir nur erahnen können, wie diese konkret aussehen. Die heute existierenden Virtuellen Teams haben viele Elemente, die durch die Entwicklung der Kommunikationstechnologie und einen hohen Kostendruck zu bestimmenden Faktoren im Arbeitsleben werden.

Teammitglieder in einem virtuellen Team arbeiten unter erschwerten Bedingungen. Sie können mit den anderen Teammitgliedern nicht direkt kommunizieren und interagieren. Damit fällt es schwer, Kontakt zu anderen Teammitgliedern aufzubauen. Sie fühlen sich oft abgekapselt und isoliert. Achten Sie als Projektleiter darauf, dass die Mitglieder in einem virtuellen Team die folgenden Kompetenzen mitbringen:

- Fähigkeit, sich mit anderen über technische Systeme vernetzen zu können.
- Elektronische Kommunikationsmedien effizient einsetzen zu können.
- Hohes eigenes Selbst- und Zeitmanagement.

Die Leitung eines virtuellen Teams ist eine spannende und herausfordernde Aufgabe. Die Leitfrage, die Sie sich dabei immer stellen sollten, ist: Wie kann ich das, was ich in einem Realen Team tun würde, in einem Virtuellen Team mit elektronischen Kommunikationsmedien umsetzen? Führung in einem Virtuellen Team ist nicht anders, aber sie muss in anderer Weise wahrgenommen werden.

***Kompakt***

Virtuelle Teams sind aus unterschiedlichen und räumlich getrennten Unternehmen und Organisationen zusammengesetzt. Die Projektleiter und die Teammitglieder kommunizieren überwiegend über elektronische Kommunikationsmedien. Machen

Sie sich bewusst, was diese Rahmenbedingungen für die Führung eines Virtuellen Teams bedeuten.

Die Vorteile von Virtuellen Teams wie die Zusammenarbeit von Experten an unterschiedlichen Orten, Kosteneinsparungen und eine hohe Kundennähe sind der Grund für deren wachsende Bedeutung. Sie können jedoch nur genutzt werden, wenn es Ihnen gelingt, ein Virtuelles Team genauso gut zu führen wie ein reales Team.

Die Führung eines Virtuellen Teams hat drei Herausforderungen: Identität der Teammitglieder zum Team, Überwindung der Isolation der Teammitglieder und Überbrückung von Entfernungen.

Das Teamziel ist das Dach, unter dem sich alle Teammitglieder vereinigen. Gestalten Sie einen Prozess, indem Sie mit den Teammitgliedern das Teamziel entwickeln, schriftlich fixieren und allen Teammitgliedern physisch zugänglich machen.

Die Kommunikationsmedien bestimmen die Kommunikationsmuster im Team. Sie fokussieren die Kommunikation auf Sachaussagen und unterdrücken den Beziehungsaspekt in der Kommunikation. Nutzen Sie jede Gelegenheit, um die Kommunikation auch für den Aufbau einer Beziehung zwischen sich und den Teammitgliedern und unter den Teammitgliedern zu nutzen.

Für die Kommunikation haben Sie eine Vielzahl von Medien. Angefangen von E-Mails über Chats bis hin zu Videokonferenzen oder sogar Präsenzmeetings. Überlegen Sie genau, welches Medium Sie für welchen Zweck nutzen, um die Kommunikation adressatengerecht zu gestalten.

Durch die Organisation in einem Virtuellen Team neigen die Mitglieder eher zu Misstrauen denn zu Vertrauen. Vertrauen ist aber gerade wichtig, weil die Mitarbeiter darauf vertrauen müssen, dass die anderen Teammitglieder ihren Job gut machen. Sorgen Sie durch einen Teamleitfaden, Verlässlichkeit und Fairness dafür, dass sich Vertrauen im Team aufbauen kann.

Für das Arbeiten in einem Virtuellen Teams brauchen Sie und Ihre Teammitglieder neue Kompetenzen. Dies sind die Fähigkeit, souverän mit elektronischen Medien zu kommunizieren, selbstständig zu arbeiten, und ein hohes Maß an persönlichem Selbstmanagement.



<http://www.springer.com/978-3-642-22625-0>

Führung im Projekt

Bohinc, T.

2012, VIII, 242 S. 35 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-22625-0