



10 Minuten Buch

Wie Sie Ihr Team leistungsfähiger machen

3 – Teamentwicklungs-Kompetenzen



Leistungsstarke Teams denken ständig darüber nach, wie sie sich verbessern können

Können Sie sich eine Sportmannschaft vorstellen, die nur einmal im Jahr darüber nachdenkt, wie sie sich verbessern und ihre Spieler individuell fördern kann, anstatt dies nach jedem Spiel oder Training zu tun? Hand aufs Herz, wann haben Sie dies das letzte Mal mit Ihrem Team getan? Wirklich exzellent werden aber nur Teams, die regelmäßig ihre Leistung reflektieren und die Fähigkeiten jedes Mitglieds weiterentwickeln.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter fragen, welche die Erfolgsfaktoren eines leistungsfähigen Teams waren, in dem sie mitgewirkt haben, werden sie Ihnen sicher sagen, dass einer dieser Faktoren "fachliche Kompetenz und Komplementarität"¹⁾ war. Fähigkeiten zur Entwicklung von Teams und Teammitgliedern werden selten genannt, obwohl sie unerlässlich sind. Das zeigt, wie sehr das, was im Sport selbstverständlich ist, in der Wirtschaft völlig ausgeblendet wird.

Oder fast! In agilen Organisationen sind die Teams gezwungen, strukturiert darüber nachzudenken, wie sie sich verbessern können, in der Regel mindestens einmal im Monat. Das nennt man Retrospektive, ein Ansatz, den ich etwas weiter ausführen werde.

Dieses Buch konzentriert sich nicht auf die technischen Fähigkeiten, die für jede Mission spezifisch sind, sondern auf die sozialen Fähigkeiten, die für die Entwicklung eines erfolgreichen Teams erforderlich sind. Diese sind unter anderem:

- Kontinuierliche Reflexion über die Effektivität der Teamarbeit und die Entwicklung von guten Praktiken
- Eine starke Kultur des Feedbacks und der kollegialen Beratung
- Konstruktives Problem- und Konfliktmanagement
- Zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten der Teammitglieder
- Effektive Methoden zur Entscheidungsfindung

Auf den folgenden Seiten stelle ich einige besonders effektive Ansätze zur Teamentwicklung vor.

¹⁾ Siehe das 10-Minuten Buch „Erfolgsfaktoren eines Teams“

Kontinuierliche Verbesserung der Effektivität der Teamarbeit: Das Werkzeug "Retrospektive"

"Eine permanente Reflexion ist gut für Sportmannschaften, aber unpraktisch in Unternehmen", denken Sie vielleicht?

Unternehmen, die agile Praktiken eingeführt haben, sehen das anders: Sie verlangen von ihren Teams, dass sie mindestens alle vier Wochen, manchmal sogar noch öfter, darüber nachdenken, wie sie sich verbessern können. Jeden Monat werden ein bis zwei Stunden in die kontinuierliche Verbesserung und die Implementierung von guten Praktiken investiert, die sich auszahlen.

Retrospektiven: Kurze Lernzyklen mit geringen Investitionen und hoher Reaktivität.

Das Grundkonzept einer Retrospektive leitet sich von einem Prinzip des Agilen Manifests ab: "In regelmäßigen Abständen denkt das Team darüber nach, wie es effizienter werden kann, stimmt sich dann ab, und passt sein Verhalten entsprechend an."

Es handelt sich also nicht um eine Review, um am Ende des Projekts Lehren zu ziehen, sondern um eine kontinuierliche Verbesserung. Besprechungen sollten in sehr regelmäßigen Abständen abgehalten werden. Bei konventionellen Teams mindestens alle vier bis sechs Wochen. Die Idee ist, dass es notwendig ist, häufig zur Selbstevaluation innezuhalten - jedes Mal wenig Zeit zu investieren - und kurze Lernzyklen zu haben. Wenn die vorgeschlagenen Änderungen nicht funktionieren, werden sie im nächsten Zyklus schnell korrigiert.

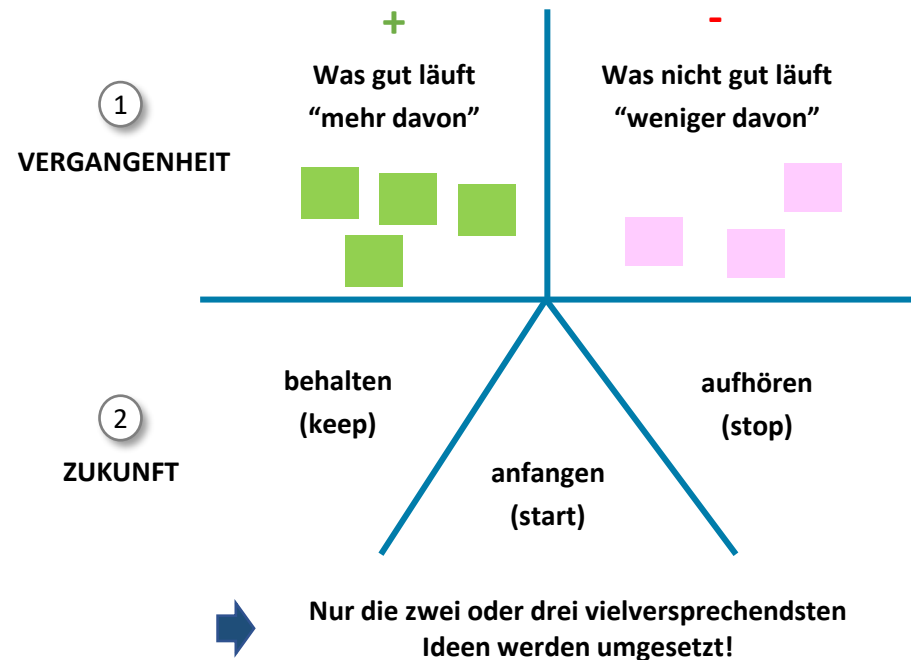
Der Seestern, ein einfaches und effektives Format für Retrospektiven

Es gibt viele Formate für Retrospektiven, die je nach Kontext und Herausforderungen des Teams eingesetzt werden. Eine der einfachsten und effektivsten ist der „Seestern“.

1. Die Vergangenheit

- Die Teammitglieder schreiben auf grüne Post-it®-Zettel die positiven Elemente der Teamarbeit seit der letzten Retrospektive. Die Post-it® werden gelesen und auf dem Stern gruppiert. Es ist sehr wichtig, allein mit den positiven Elementen zu beginnen, da dies dazu beiträgt, eine offene und konstruktive Atmosphäre zu entwickeln.

- Die Teammitglieder schreiben dann auf pinkfarbene Post-it® -Zettel die Elemente, die nicht gut funktioniert haben oder verbessert werden sollten.



2. Die Zukunft

Die Teammitglieder überlegen dann, wie sie die Arbeit in Zukunft verbessern können.

- Was Sie unbedingt behalten müssen (meist grünes Post-it®, das geht sehr schnell)
- Was wir aufhören müssen zu tun, die Praktiken, die sich nicht bewährt haben
- Womit wir anfangen sollten, neue Praktiken, die es dem Team ermöglichen, noch effizienter zu sein

Nur die zwei oder drei vielversprechendsten Ideen werden umgesetzt, wodurch das Verhältnis von Aufwand und Nutzen optimiert wird.

Versuchen Sie es einfach und beginnen Sie mit einem Zyklus von mindestens drei Retrospektiven. Sie werden sehen, Probieren geht über Studieren!

Entwicklung von Problemlösungsfähigkeiten

Es gibt keinen besseren Weg, ein Team zusammenzuschweißen, als es gemeinsam Probleme lösen zu lassen!

Ein bewährter Ansatz zur Problemlösung ist die A3-Methode, so genannt, weil die gesamte Diskussion und ihre Ergebnisse auf einem A3-Blatt notiert werden sollten. So können Sie sich auf die wesentlichen Punkte fokussieren.

Eine A3-Vorlage – die ich vereinfacht habe - besteht aus einer Folge von sechs Elementen:

1 Hintergrund Beschreibung des Problems und seiner Auswirkungen in Bezug auf die Erreichung eines Unternehmensziels.

2 Aktuelle Situation Beschreibung des aktuellen Zustands, die detaillierte Fakten enthält, oft in Form von leicht verständlichen grafischen Elementen.

3 Ziel-Zustand Die Ziele, die Sie erreichen wollen – wenn möglich quantifiziert –, die spezifischen Veränderungen, die Sie schaffen wollen.

4 Ursachenanalyse Diese Analyse ist entscheidend. Ziel ist es, die Einflussfaktoren auf das Problem zu ermitteln und die Ursachen zu identifizieren. Eine gute Methode ist es, fünfmal hintereinander die Frage "Warum?" zu stellen, so dass man immer tiefer in die Ursachensuche einsteigen kann.

5 Optionen und Maßnahmen In dieser Phase ist es wichtig, mehrere Optionen zu entwickeln und zu berücksichtigen und nicht bei der ersten Idee stehen zu bleiben, z. B. durch Brainstorming. Beschreibung der Schritte (Wie?), die das Problem lösen werden.

6 Umsetzungsplan und nachfassen Erstellung eines Aktionsplans (Was? Wer? Bis wann?)
Nachfassen: Wie wird die Umsetzung der Maßnahmen überwacht? Wie werden die Maßnahmen aufrecht-erhalten?

A3s sind täuschend einfach: Das Wichtigste ist der zugrunde liegende Gedanke. Sie ermöglichen

- den Fokus auf gemeinsame Problemlösung durch Förderung eines konstruktiven und produktiven Dialogs
- Teammitgliedern, strukturiert zu arbeiten, basierend auf einer Ursachenanalyse
- auf eine andere, fürsorgliche Art und Weise zu kommunizieren, sich aktiver einzubringen, eine kollektive Sichtweise einzunehmen und voneinander zu lernen

Wenn Sie dies regelmäßig tun und das Team aus diesen Herausforderungen erfolgreich hervorgeht, schaffen Sie eine positive Problemlösungskultur, entwickeln eine "lösungsorientierte" Einstellung und erhöhen das Vertrauen zwischen den Mitgliedern. Das Team wird vereint und effizient.

Es ist also nicht nur ein Problemlösungsansatz, sondern auch eine sehr effektive Methode zur Teamentwicklung!

Stellen Sie sicher, dass jeder im Team spricht: Die 0-100-Skala

Es ist üblich, dass manche Menschen in einem Team eher zurückhaltend sind und sich nur selten äußern. Es ist für Sie als Führungskraft immer möglich, explizit nach deren Meinung zu fragen. Eine Methode, die die Teilnahme aller und eine größere Interaktivität gewährleistet, ist die 0-100-Skala.

Legen Sie fünf Papierbögen auf den Boden, die mit 0-25-50-75-100 markiert und auf einer Linie angeordnet sind, die als Skala dient. Bitten Sie alle Teammitglieder, sich körperlich auf dieser Skala zu positionieren, um die gestellte Frage zu beantworten. Z.B.:

- Wie gut arbeitet das Team zusammen?
- Wie gut arbeitet das Team mit der Vertriebsabteilung?
- Wie hoch sind die Erfolgchancen bei der Umsetzung dieser Maßnahme?
- ...

Jedes Mitglied erklärt - immer an seinem Platz stehend - warum es sich so positioniert hat. Die Antworten ermöglichen ein besseres Verständnis der Gedanken, Wahrnehmungen oder Motivationen der einzelnen Personen und bereichern die Diskussionen.

Zwei Fähigkeiten sind für erfolgreiche Teams unerlässlich, erfordern aber eine vorherige Schulung der Mitglieder:

Konfliktvermeidung und Konfliktmanagement

Konflikte sind in einem Team, das wirklich versucht, ehrgeizige Ziele zu erreichen, unvermeidlich. Ich habe bereits in einem „10-Minuten Buch“ die Speed-Dating"-Übung²⁾ beschrieben, eine Routine, die die Frustrationen, die sich in einer Arbeitsbeziehung ansammeln, entschärft.

Es gibt andere Methoden zur Konfliktvermeidung. Eine der effektivsten ist es, Teams in zwischenmenschlichen Beziehungen zu schulen, zum Beispiel indem die Mitglieder in verschiedene Persönlichkeitstypen und deren Einfluss auf Kommunikation und Zusammenarbeit eingeführt werden. Es gibt viele Ansätze (z.B. die "big 5", DISG, ...), die alle ihre Vor- und Nachteile haben. Wenn sie gut präsentiert und eingesetzt werden, können sie die Teamleistung steigern und Konflikte reduzieren.

Eine Kultur des Feedbacks und häufige positive Feedbacks

Alle Personen, die in Teams arbeiten, sollten eine Feedback-Schulung erhalten haben, insbesondere darüber, wie man korrektes korrigierendes/konstruktives Feedback gibt, um unangemessenes Verhalten zu ändern. Eine echte Feedback-Kultur ist ein Merkmal von erfolgreichen Teams.

Ein Geheimnis der Teamentwicklung ist es, sehr regelmäßig positives Feedback zu geben, das die gewünschten Verhaltensweisen verstärkt. Es ist wichtig, die gleichen Regeln zu verwenden: Konkrete Situation, beobachtete Fakten, positive Konsequenzen und zu verstärkendes Verhalten und nicht nur ein einfaches „Gut gemacht!“

Leider verwenden Manager viel häufiger korrigierendes als positives Feedback. Experimente mit Mannschaften von jungen Fußballspielern, die nur korrigierendes oder nur positives Feedback erhalten, haben gezeigt, dass die letzteren ihre Leistung viel stärker steigern!

Natürlich geht es nicht darum, nur positives Feedback zu geben, sondern mehr als nur korrigierendes Feedback zu geben. Ein gutes Maß ist 3 zu 1.

Es ist erwiesen, dass dieser Ansatz die Motivation, das Engagement und die Leistungsbereitschaft des Teams erhöht ... sowie seine Leistung.

Viel Erfolg bei der Entwicklung Ihres Teams!

2) Siehe das 10-Minuten Buch „Beziehungen im Team und psychologische Sicherheit“

Kontakt

Haben Sie noch Fragen? Teams zu entwickeln? Eine Transformation zu bewältigen? Sie können mich gerne kontaktieren!



Pierre Frot

pierre@frot.de +49 179 703 17 85

Pierre Frot (MSc., MBA, Dipl. Psych.) ist Coach, Teamcoach und Spezialist für Change Management in Unternehmen.

In München zu Hause, führt er Projekte in deutscher, englischer und französischer Sprache durch.

einen detaillierten Werdegang und seine Fähigkeiten können Sie auf LinkedIn oder Xing finden.



Sie können alle 10-Minuten Bücher auf meine Webseite www.frot.de herunterladen

