

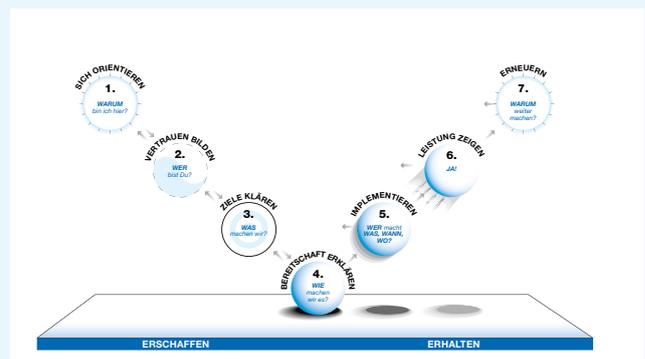


Eine Landkarte für Teams

Früher hatten die Mitarbeiter eines Unternehmens sehr ähnliche kulturelle Hintergründe und teilten meist auch ihre regionalen Wurzeln. Diese Zeiten sind vorbei. Unternehmen, die die Chancen dieser Veränderung nutzen wollen, brauchen für ihre Teams Prozesse, die die Unterschiedlichkeit der Menschen reflektieren und dadurch hohe Leistungen ermöglichen. Die Mitarbeiter benötigen eine gemeinsame Sprache für die Gestaltung und Koordination ihrer Arbeit. Die begrenzten Zeitressourcen, die für Teamentwicklung zur Verfügung stehen, müssen mit hilfreichen Methoden und klaren Modellen maximal genutzt werden.

Das Team Performance Modell ist geeignet, Teams ein gemeinsames Verständnis von Zusammenarbeit und Vorgehensweisen zu vermitteln – mit seiner Hilfe entsteht eine Landkarte, die den Mitarbeitern Orientierung bietet. Mit dieser Landkarte

finden Teams den Weg zu überragenden Leistungen. Wie eine reale Landkarte zeigt auch das Team Performance Modell nicht jedes Detail am Wegesrand, sondern ermöglicht allen Teams, eigene Routen zu finden und den Überblick zu behalten.



Integrierte Erfolgskontrolle: der Team Check-up

Wo ihre Teams stehen – und ob tatsächlich alle Teammitglieder die Entwicklungsschritte der verschiedenen Phasen erfolgreich bearbeiten konnten – müssen Teamentwickler und Führungskräfte genau wissen. Nur so können sie ihr Vorgehen für die folgenden Phasen sinnvoll planen.

Die Grundlage dafür ist der Team Check-up: webbasiert, individuell und anonym können alle Teammitglieder rund fünfzig Sätze

zum Teamstatus bewerten und einschätzen; der Zeitaufwand beträgt etwa zwanzig Minuten. Das TMS-Zentrum liefert dann eine exakte Auswertung mit Handlungsempfehlungen für den Weg zum starken Team. Wird der Team Check-up regelmäßig wiederholt – sinnvoll ist ein Halbjahresrhythmus – entsteht ein Protokoll des Teamfortschritts, das als qualifizierte Erfolgskontrolle genutzt werden kann.

Das Modell als Rahmen

Das Team Performance Modell von Drexler-Sibbet stellt die Dynamik der Entwicklung zum starken Team dar. Wenn Sie mit dem Modell arbeiten, können Sie weitere Methoden oder Werkzeuge zum Einsatz bringen, die die Leistungsfähigkeit des Teams und seiner Mitglieder steigern.

Beispielsweise können die Profile des Team Management

Systems von Margerison-McCann in jeder Phase der Teamentwicklung genutzt werden, um die Kommunikation des Teams zu verbessern und ihm eine gemeinsame Sprache für selbstorganisierte Zusammenarbeit zu geben. Sehr relevante Beiträge liefern auch Graphic Guides. Mit dem Linking Skills Profil können Führungskräfte auf dem Weg zum Linking Leader begleitet werden.

Das Team Performance System

Auf der Grundlage des Team Performance Modells haben dessen Autoren Allan Drexler, Russ Forrester und David Sibbet, der Gründer von The Grove Consultants International, eine Vielzahl von Instrumenten entwickelt. Ihre visuellen Modelle und Arbeitshilfen sind besonders geeignet, wenn Teams effektiver zusammenarbeiten und Führungskräfte ihre Leadership-Fähigkeiten ausbauen wollen. Unternehmen und Organisationen können damit ihre Ergebnisse langfristig verbessern. Weitere Informa-

tionen finden Sie auf den Websites von The Grove Consultants International und der Team Management Services GmbH, die als Partner von The Grove die Akkreditierung als Team Performance Practitioner in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchführen. Nach Abschluss dieses Seminars sind Sie berechtigt den Team Check-up einzusetzen.

Das Modell

Das Team Performance Modell benennt sieben unverzichtbare Entwicklungsphasen, die jedes erfolgreiche Team durchläuft. In jeder Phase müssen sich das Team und jedes einzelne seiner Mitglieder mit bestimmten Fragestellungen auseinandersetzen, um seine volle Leistungskraft zu entwickeln.

Dabei baut jede Phase auf den vorhergehenden auf und benötigt deren Ergebnisse zwingend – ein Team, das bereits die ersten Phasen konsequent bearbeitet, ist umso besser auf die späteren vorbereitet.

Im Team Performance Modell sind für alle sieben Phasen klare Indikatoren enthalten, mit denen sichtbar wird, ob eine Phase erfolgreich durchlaufen wurde oder ob das Team noch ungelöste Aufgaben hat. Unter „gelöst“ sind typische Emotionen und Verhaltensweisen benannt, die zeigen, dass das Team die Entwicklung der jeweiligen Phase vollzogen hat. Unter „ungelöst“ finden Sie die Indikatoren, die zeigen, dass wichtige Themen dieser Phase noch nicht erfolgreich geklärt sind.

Die Anordnung der sieben Phasen des Team Performance Modells repräsentiert die Dynamik der Teamprozessentwicklung. Der Bogen veranschaulicht, wie sich Teams und ihre Mitglieder

aus einem anfänglichen Zustand der unorganisierten Freiheit durch zunehmende (Selbst-)Beschränkung hin zu einer neuen Freiheit des gemeinsamen Handelns entwickeln. Sobald das Team (in der vierten Phase) den Boden der Tatsachen erreicht und sich jeder bereit und einverstanden erklärt, gemeinsame Projekte zu bewältigen, wechselt das Team die Perspektive: alle blicken optimistisch nach vorn und nach oben. Teams, die sich – gemeinsam mit ihren Führungskräften und Teamentwicklern – diese Erfahrungen bewusst machen, gewinnen auf diese Weise zunehmende Freiheit. Die widersprüchliche Einheit aus Freiheit und Beschränkung ist ein Kennzeichen der Entwicklung jedes Teams, zugleich ist sie ein Spiegel der Organisationsstruktur und zeigt die Kraft von Kreativität und Vision.

Mit der neuen, frisch erworbenen Freiheit des gemeinsamen Handelns wird das Team fähig, die realen Aufgaben anzunehmen und Übertreffendes zu leisten.

In der Praxis werden dabei typischerweise etwas andere Ziele als geplant erreicht – und das auch noch auf anderen Wegen als den vorgesehenen. Wenn die Teamprozesse stimmen, sind die Ergebnisse jedoch besser, oft innovativer und werden zudem schneller erreicht.

Die sieben Phasen

1. Sich orientieren

Wenn Menschen zusammen kommen, um gemeinsam zu arbeiten, fragen sich alle, WARUM sie dabei sind, was sie beitragen können und ob sie akzeptiert werden. Teammitglieder können sich erst einbringen, wenn sie eine Antwort auf diese Fragen haben.

2. Vertrauen bilden

Die nächste Frage der Teammitglieder ist: WER sind die Menschen, mit denen sie zusammen arbeiten werden? Alle möchten mehr erfahren über Erwartungen, Absichten und Kompetenzen der anderen. Sich einander mitteilen schafft Vertrauen und fördert den freien Austausch zwischen den Teammitgliedern.

3. Ziele klären

Das Team beginnt, seine Zusammenarbeit zu konkretisieren, und schafft Klarheit über seine genauen Ziele, Annahmen, Voraussetzungen. Das Team erarbeitet eine gemeinsame Vision. Damit wird ein Fundament erschaffen: WAS machen wir und welche Prioritäten haben wir?

4. Bereitschaft erklären

Schließlich müssen Diskussionen beendet und Entscheidungen getroffen werden, WIE mit den grundlegenden Faktoren – Betriebs-

mittel, Zeit, Mitarbeiter – umgegangen wird. Wesentlich ist Einigkeit über die einzunehmenden Rollen.

5. Implementieren

Teams nehmen Geschwindigkeit auf, wenn sie die Arbeit aufteilen und festlegen, WER WAS, WANN und WO macht. In dieser Phase dominieren Zeitplanung und -einteilung die gemeinsame Arbeit.

6. Leistung zeigen

Sobald die „vorbereitenden“ Phasen durchlebt sind, kann das Team sich zunehmend von den ursprünglichen Zielen lösen und flexibel auf die Anforderungen seiner Umgebung reagieren. Das Team sagt „Ja!“ und übertrifft die eigenen Erwartungen.

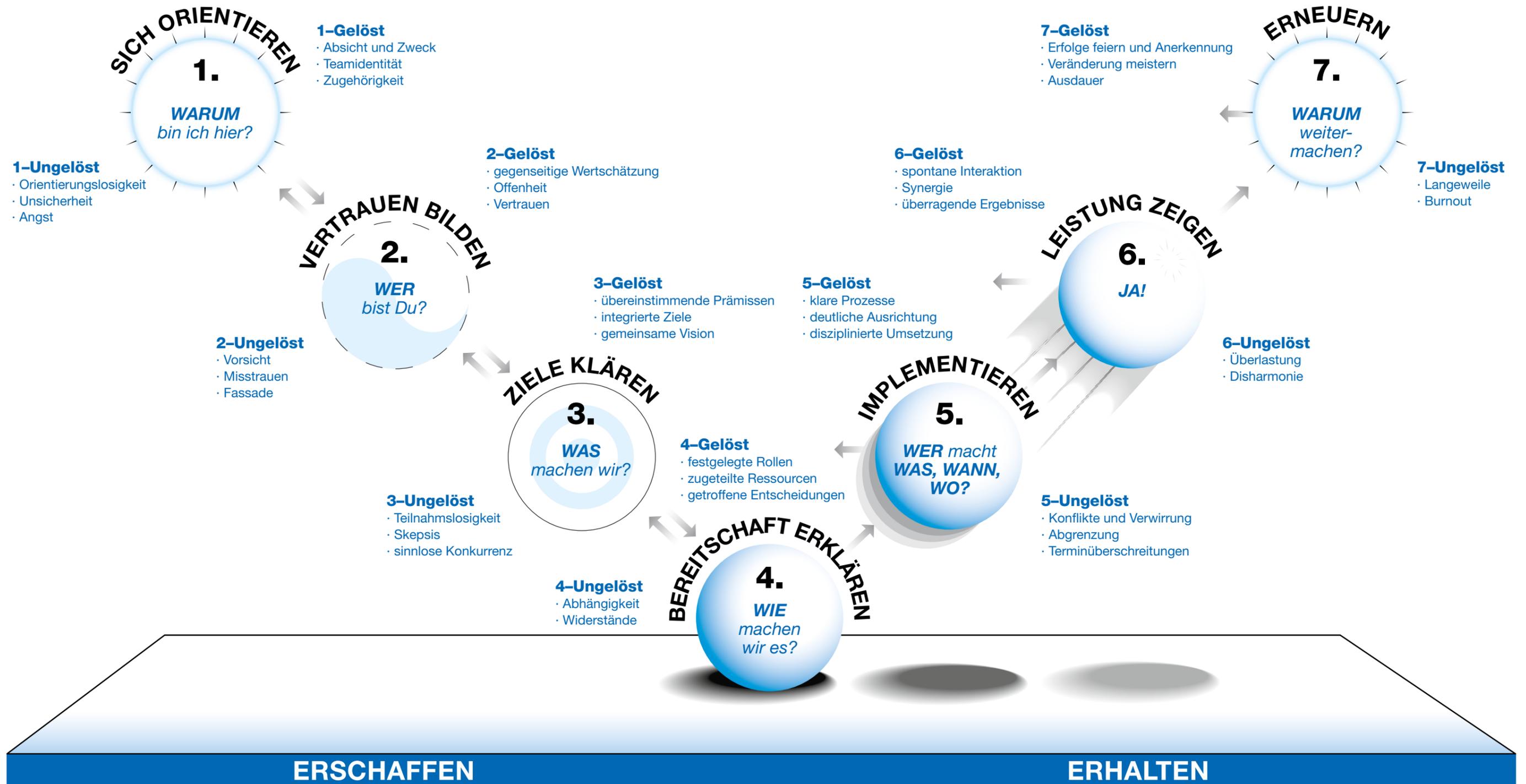
7. Erneuern

Teams sind dynamische Gebilde: Ihre Zusammensetzung ändert sich, Teammitglieder fühlen sich womöglich erschöpft. Alle fragen sich: WARUM sollen wir dranbleiben?

Jetzt werden die Erfahrungen reflektiert. Zugleich wird der nächste Zyklus des Handelns vorbereitet.

DAS TEAM PERFORMANCE MODELL®

von Drexler/Sibbet





Team Management Services GmbH

Lise-Meitner-Straße 12 · D-79100 Freiburg i. Br.

Tel. +49 (0)761 45985975 · www.tms-zentrum.de

Team Performance™ Modell und Graphic Guides® sind geschützte Warenzeichen.
Nutzung mit freundlicher Genehmigung von The Grove Consultants International, San Francisco, USA.