

Matthias Kulla, Christian Barnhausen

It's Team Time: 360° Feedback für eine dynamische Teamentwicklung

„Sie passen zu uns, wenn Sie bereit sind, sich in ein leistungsstarkes und hoch motiviertes Team einzubringen.“ So oder ähnlich wird in Stellenanzeigen auf die Bedeutung der Teamarbeit hingewiesen. Auch Forschung und Management-Literatur widmen sich dem Thema. Studien zufolge arbeiten 80 bis 95 Prozent der Arbeitnehmer zumindest kurzfristig in Teams. [1] Die Motive hierfür sind vielfältig: Die kreative Herangehensweise an neuartige, komplexe Herausforderungen zählt ebenso dazu wie die Etablierung intensiver Kommunikationsbeziehungen, die einen angemessenen Informationsfluss gewährleisten und die gegenseitige Motivation fördern. Nicht zuletzt sollen erweiterte Mitwirkungsmöglichkeiten die Akzeptanz von Entscheidungen sowie die Qualität von Ausführungen erhöhen und schließlich in einer verbesserten Arbeitszufriedenheit münden. Dass diese Ziele nicht immer erreicht werden, belegen Angaben von Unternehmensvertretern, nach denen in 13 bis 38 Prozent der Fälle von wenig erfolgreicher Teamarbeit berichtet wird. [2] Die Gründe liegen zumeist in einer unzureichenden Teambildung oder konkreten Problemen der Zusammenarbeit.

Bedeutung der Teambildung

Aufgrund der viel versprechenden Vorteile von Teamarbeit wird diese häufig vorschnell initiiert, ohne ausreichend Zeit in die Teambildung zu investieren. So muss eine neu zusammengestellte Gruppe – vereinfacht dargestellt – drei Phasen (Orientierung, Konfrontation und Kooperation) durchlaufen, um schließlich die produktivste, vierte Phase (sog. Wachstumsphase) zu erreichen und erfolgreich im Team zusammenzuarbeiten. [3] Hierzu bedarf es der Offenheit von Teamleiter und Teammitgliedern, sich mit der eigenen Rolle, dem individuellen Verhalten und der Zusammenarbeit auseinanderzusetzen sowie der Bereitschaft, die Weiterentwicklung des Teams aktiv zu gestalten.

Auch gilt es, konstruktiv mit etwaigen Störungen der Zusammenarbeit, z.B. Veränderungen der Rahmenbedingungen oder Änderungen in der Teamzusammensetzung, umzugehen. Ohne zielgerichtete Unterstützung dauert ein solcher Entwicklungsprozess mitunter lange. Insbesondere bei temporären Projektteams wird sogar die vierte Phase gar nicht erst erreicht, bevor das Team personell umformiert oder die Zusammenarbeit eingestellt ist.

Gezielt weiterentwickeln – aber wo ansetzen?

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen die Erfolgsrelevanz einer strukturierten Herangehensweise an die Teambildung, die zu gewissen Zeitpunkten gezielte Anstöße zur Weiterentwicklung gibt. Aber wo und wie sollte man ansetzen? Gesucht wird also ein Verfahren, das für bestehende Teamzusammensetzungen einsetzbar ist und möglichst nah an der Arbeitsrealität anknüpft. Zudem sollte es auf

explizit definierten Team-Kompetenzen basieren und zu offenem Feedback anregen, da dies Entwicklungsprozesse nachweislich besonders wirkungsvoll macht. [4] Im Ergebnis sollten personenübergreifende Stärken und Entwicklungsfelder aufgezeigt werden und der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen.

Stimmt man diesen Ausführungen zu, entfallen Ansätze, die sich ausschließlich auf die Persönlichkeit, Werthaltungen oder Interessen einzelner Teammitglieder beziehen. Vielversprechender erweisen sich Verfahren, die auf Rückmeldungen zum arbeitsrelevanten Verhalten des gesamten Teams beruhen und eine zielgerichtete Weiterentwicklung ermöglichen.

360° Teamfeedback als Grundlage der Teambildung

Genau an dieser Nahtstelle setzt das 360° Teamfeedback an. Dabei wird den Erfahrungen aus einer Vielzahl durchgeführter Teamentwicklungsprozesse Rechnung getragen, die sowohl für Individuen als auch für Teams von zentraler Bedeutung sind:

- Eine gezielte Weiterentwicklung setzt offenes Feedback voraus.
- Feedback sollte verhaltensorientiert sein, damit es für Veränderungen nutzbar ist.
- Selbstständig identifizierte Handlungsfelder werden besonders nachhaltig verfolgt.

Beim Teamfeedback wird deshalb auf die 360°-Feedback-Methode [5], ein bewährtes Verfahren der Personal- und Organisationsentwicklung, zurückgegriffen. Anders als bei herkömmlichen 360° Feedbacks richten sich die Rückmeldungen ausschließlich an das Team als Ganzes und nicht an einzelne Mitglieder. Folglich empfangen Teamleiter und Teammitglieder zusammen Feedback. Um teamexterne Sichtweisen einzubeziehen, kann das arbeitsrelevante Teamverhalten zudem durch Feedback-Geber – wie den Vorgesetzten des Teamleiters, Kollegen oder interne bzw. externe Schnittstellenpartner – eingeschätzt werden.

Die verhaltensbezogenen Einschätzungen erfolgen online. Für eine strukturierte Datensammlung kommt dabei ein Fragebogen zum Einsatz, der auf einer Meta-Analyse diverser Studien zu den Erfolgsfaktoren der Teamperformance basiert. Die enthaltenen Themengebiete greifen die zentralen Teamkompetenzen auf: Orientierung, Kooperation, Arbeitsmethoden, Teamlernen, Zugehörigkeitsempfinden und Netzwerkpflege. Die hohe Praxisnähe der Befragungsinhalte erleichtert zum einen das Ausfüllen des Fragebogens sowie zum anderen die Nutzbarkeit der anonymisierten Ergebnisse im Teambildungsprozess und die mittelbare Übertragung auf den Arbeitsalltag.

Zielgerichtete Teambildung

Der Ergebnisbericht des Teamfeedbacks kann anschließend als Grundlage genutzt werden, um die Teambildung in Abhängigkeit der jeweiligen Phase strukturiert anzugehen und dynamisch zu gestalten. Die Aufbereitung der Rückmeldungen ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Stärken und Entwicklungsfelder des Teams. Handlungsbedarfe können so nach ihrer Dringlichkeit eingestuft sowie Verbesserungsaktivitäten geplant und schrittweise umgesetzt werden.

Besteht z.B. in einem Themengebiet eine hohe Übereinstimmung zwischen der Selbsteinschätzung des Teams und der Fremdeinschätzung der Feedback-Geber, so handelt es sich um ein öffentliches Team. Eindeutige Stärken sollten in diesem Fall durch den Teamleiter an die Teammitglieder zurückgemeldet werden, um das Teamverhalten zu festigen. Klare Entwicklungsfelder haben hingegen höchste Priorität für konkrete Folgeaktivitäten. Eine Bearbeitung kann dann etwa in lösungsorientierten Feedback-Workshops erfolgen.

Bei mangelnder Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung des Teams in einem Themengebiet ist die Aussage des Teamfeedbacks mehrdeutig. Die Ermittlung der tatsächlichen Teamleistung erfolgt dann durch eine Performance-Analyse, die ein teamexterner Coach begleitet. Dabei konfrontiert man das Team mit Aufgabenstellungen in definierten Szenarien, deren Lösungen messbar sind. Stellt sich heraus, dass Stärken und Entwicklungsfelder nur dem Team bekannt sind, so handelt es sich um Team-Geheimnisse. Sind sie dem Team hingegen unbekannt, so spricht man von blinden Flecken. Insbesondere Stärken, die anderen unbekannt, bzw. Entwicklungsfelder, die dem Team unbekannt sind, sollten anschließend mit hoher Priorität bearbeitet werden.

Mehrwert von 360° Teamfeedbacks

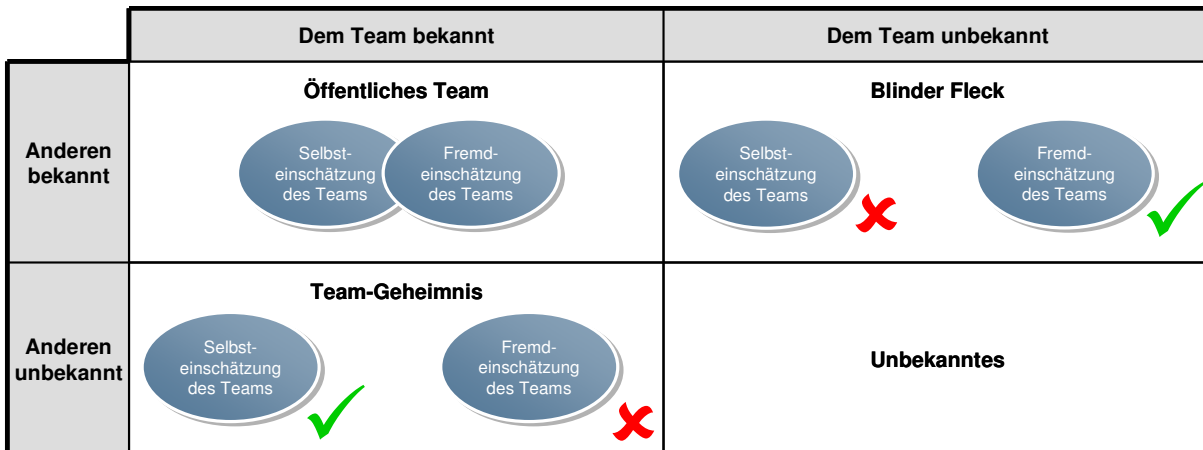
Der Einsatz von Teamfeedbacks unterstützt Teams zielgerichtet bei der selbstgesteuerten Weiterentwicklung der Zusammenarbeit und kann in allen vier Phasen der Teambildung wirkungsvoll eingesetzt werden. So regt der Fragebogen zur gezielten Reflexion und kritischen Auseinandersetzung mit den erfolgsrelevanten Aspekten der Teamarbeit an. Die Auswertung der anonym erhobenen Rückmeldungen zeigt ein klares Bild davon, wie sich das Team selbst sieht und wie es von anderen wahrgenommen wird. Daraus können Stärken und Entwicklungsfelder abgeleitet und gezielt genutzt werden – z.B. in Form eines mehrschrittigen Entwicklungsplans, der stete Impulse zur Optimierung der Zusammenarbeit gibt und den Teambildungsprozess dynamisiert. Wiederholt man die Befragung in regelmäßigen Abständen, können angestoßene Entwicklungsmaßnahmen hinsichtlich ihres Erfolgs kontrolliert werden. Werden Teamfeedbacks für sämtliche Teams eines in sich geschlossenen Bereichs durchgeführt, lassen sich zudem Benchmarking-Werte erheben und Ansatzpunkte für die Organisationsentwicklung gewinnen. Auch Trainer und Coaches profitieren vom Einsatz des Teamfeedbacks, indem sie Teamentwicklungsmaßnahmen gezielter vorbereiten können.

Literatur:

- [1] Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft: ‚Mythos Teamarbeit auf dem Prüfstand – Teamarbeit in deutschen Unternehmen‘, Überlingen, 2002.
- [2] PTA Praxis für teamorientierte Arbeitsgestaltung GmbH: ‚Studie: Teamarbeit in deutschsprachigen Unternehmen‘, Köln, 2003.
- [3] Tuckman, B. W.: ‚Developmental sequences in small groups‘ in Psychological Bulletin, 63, 384-399, 1965.
- [4] Salas, E., Prince, C., Bowers, C. A., Stout, R. J., Oser, R. L., Cannon-Bowers, J. A.: ‚A Methodology for Enhancing Crew Resource Management Training‘ in Human Factors, Vol. 41 No. 1, 1999.

[5] meta | 360 ist das Online-Tool zur Realisierung von 360° Feedback Projekten. Das Instrument wurde 2003 von meta | five entwickelt und wird kontinuierlich um Funktionalitäten ergänzt. meta | 360 ist in Projekten unterschiedlichster Größe und Internationalität zum Einsatz gekommen und wurde 2010 auf der CeBIT mit dem INNOVATIONSPREIS-IT ausgezeichnet. Das Online-Tool bildet die technische Plattform für team360.

[6] Luft, J., Ingham, H.: 'The Johari Window, a graphic model for interpersonal relations.', University of California at Los Angeles, 1955.



(Abbildung) Je Quadrant sind der Übereinstimmungsgrad der Selbst- und Fremdeinschätzung des Teams sowie das Ergebnis der Performance-Analyse (siehe Häkchen) abgebildet. [6]

Die Autoren:

Matthias Kulla ist freiberuflicher Managementberater, Trainer und Coach. Er studierte Psychologie an der Universität Bielefeld und arbeitet seit 1995 als Berater, Trainer und Coach für verschiedene Unternehmen in Deutschland. Seit 2002 ist er Kooperationspartner der meta | five gmbh. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Personal- und Organisationsentwicklung. Dabei nimmt die Teamentwicklung einen besonderen Stellenwert ein.

kulla@wissensmanagement.net

Christian Barnhausen ist seit 2008 für die meta | five gmbh als Berater und Trainer tätig. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten zu Köln und Barcelona. In seiner Arbeit begleitet er Unternehmen schwerpunktmäßig bei der Einführung von 360° Feedback Instrumenten und führt Trainings für unterschiedliche Zielgruppen durch. Zudem ist er Lehrbeauftragter der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

barnhausen@wissensmanagement.net