



Zoff im Team – Wie gehe ich damit um?

Gibt es „schlechte“ Teams?

Immer wieder sehen wir in unserer Praxis Teams in Unternehmen, die lange an einem Projekt arbeiten, die notwendigen Qualifikationen mitbringen, das Projekt sehr fleißig bearbeiten und trotzdem keine oder schlecht verwertbare Ergebnisse erzielen. Oft wird dann der Teamleiter oder einzelne Teammitglieder als „Schuldige“ ausgemacht und das Projekt eingestampft oder neu „aufgelegt“. Aber war das (alte) Team nun wirklich schlecht? In vielen Fällen sind im Team sehr gute Mitarbeiter und auch der Teamleiter ist erfahren. Und trotzdem kann es mal „schiefgehen“. Das besagt erst einmal nichts über die Qualität des Teams an sich.

Frühzeitig erkannt kann jedes qualifizierte Team zu seinen Qualitäten finden.

Woran erkenne ich frühzeitig, dass das Team Probleme hat?

Häufig sind es dieselben Symptome, die anzeigen, dass in einem Team etwas nicht stimmt.

- Es gibt in (fast) jeder Teamsitzung harte Diskussionen über die weitere Arbeit im Projekt.
 - Killerphrasen überwiegen jede Diskussion.
 - Die Projektleitung weiß genau, was sie möchte. Sie fragt das Team nach dem gemeinsamen Vorgehen. Vorschläge werden dann so lange abgelehnt, bis der eigene Vorschlag „erraten“ ist.
 - Projektteile werden ohne genaue Absprache von einem Teammitglied bearbeitet, dem dieser Teil besonders wichtig ist.
 - Konflikte werden „personalisiert“.
-

Woran liegt das?

Nun, jedes Projekt läuft in vier Phasen ab. Diese Phasen sind:

1. Orientierung
2. Gärung und Klärung
3. Arbeitslust und Produktivität
4. Ausstieg und Transfer

Die für ein Team problematischste Phase ist die 2. Phase „Gärung und Klärung“. Hierfür wird üblicherweise wenig oder gar keine Zeit investiert.

Fortsetzung nächste Seite

Zoff im Team – Wie gehe ich damit um?, *Fortsetzung*

Was ist so besonders an dieser Phase?

In jedem Stadium eines Projekts hat jeder seine eigenen Ideen zum weiteren Fortschritt des Projekts. Dem Einen dauert es zu lange „bis was passiert“, die Andere möchte gerne die Meilensteine des Projektes besser strukturiert haben, ein Dritter meint, es werden wichtige Aspekte eines Projektes nicht berücksichtigt. Oft sind die Teammitglieder auch der Meinung, dass jemand in ihren Bereich „reinfuscht“. Häufig werden diese Meinungen jedoch nicht ausgesprochen, sondern gären vor sich hin. Wenn ein Teamleiter die Anzeichen übersieht oder ein Projekt mehr „puschen“ möchte, kann sich die Stimmung im Team auf einmal schnell aufheizen.

Was kann ich als Teamleiter tun?

Das Wichtigste in einer solchen Situation ist, dem Unmut eine Plattform zu geben. Es sollte eine gesonderte Teamsitzung einberufen werden, dessen einziges Thema lautet:

Weiteres Vorgehen im Projekt

In dieser Sitzung braucht der Teamleiter dann sein ganzes Können in Sachen Konfliktmanagement und Moderation. In einer ersten Runde müssen alle Ressentiments gegen das Projekt oder einzelne Teammitglieder auf den Tisch. Um sicher zu gehen, dass die Sitzung nicht nur eine Diskussionsrunde wird, sollten Sie möglichst viel visualisieren. Am besten an einer Moderationswand. Bewährt haben sich für uns folgende Einstiegsfragen, die wir als Kartenabfrage durchführen:

- Was hindert mich/uns, das Projekt weiter voranzubringen?
- Was stört mich am Projekt XY am meisten?
- Was muss geschehen, damit das Projekt endgültig scheitert?

Diese Fragen haben den Vorteil, dass sie einerseits alle störenden Faktoren auf den Tisch bringen, es den Teammitgliedern andererseits durch die Kartenabfrage ermöglicht wird relativ emotionslos und anonym ihre „Vorwürfe“ loszuwerden.

Nach einem Gruppieren der Karten lassen sich die anzugehenden Probleme dann priorisieren und abarbeiten. Das Projekt sollte erst weitergeführt werden, wenn alle Konflikte auf dem Tisch und weitgehend bereinigt sind.

Je nach Konfliktstärke oder Projektgröße kann es ratsam sein, diese Phase durch einen externen Berater oder Moderator begleiten zu lassen.

In einer der nächsten Ausgaben werde ich zu Lösungsmöglichkeiten noch ausführlicher schreiben.

