
Feedback und Teambuilding: Förderung guter Zusammenarbeit in Projektteams

Abschlussarbeit Systemisches Coaching

INHALT

1 Einleitung	3
2 Modelle zu Feedback und Teambuilding	3
2.1 Feedback-Regeln und Johari-Fenster.....	3
2.2 Phasenmodell der Teamentwicklung	6
3 Beispiele zur Bildung von Teams aus der Praxis	7
3.1 Klärung der Erwartungen an die Zusammenarbeit	8
3.2 Schaffung einer produktiven Teamzusammenarbeit.....	10
4 Abschluss	12
Quellen	12

1 Einleitung

In komplexen Systemen entstehen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Mitgliedern des Systems. Dies gilt für alle Situationen, in denen Menschen aufeinandertreffen. Im beruflichen Kontext arbeiten viele Menschen in Teams – sei es mit direkten Kollegen oder auch mit bereichsübergreifenden oder sogar interkulturellen Teams. Aus einer systemischen Sicht lässt sich sagen: wenn im Team einer verändert, Verhaltensweisen anpasst oder Muster durchbricht, kann das Auswirkungen auf die Konstellation in der gesamten Gruppe haben.

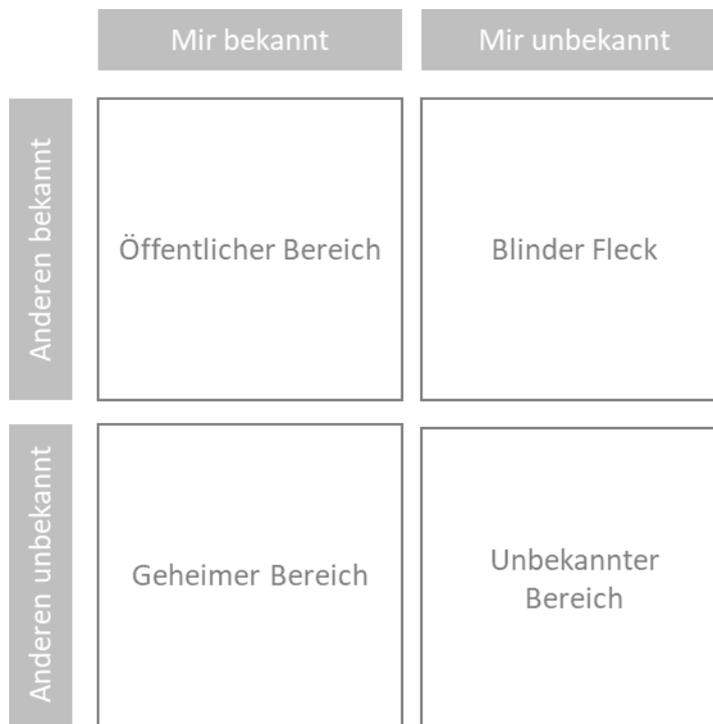
Diese Arbeit betrachtet den Prozess der Bildung von Teams – insbesondere bei der neuen Zusammenstellung von Projektteams – mit einem systemischen Hintergrund. Am Beispiel einer internen Unternehmensberatung werden Vorgehensweisen und Formate sowohl auf der bilateralen Ebene zwischen Projektleiter und Projektmitarbeiter als auch auf der Gruppenebene betrachtet. Zentrale Fragestellung ist, welche Formate die Zusammenarbeit in Projektteams fördern. Es wird beschrieben, wie Feedback und auch formale Austauschformate helfen können, schon frühzeitig performante Teams zu generieren. Dafür werden zunächst die wesentlichen Modelle zum Thema Feedback und Teambuilding betrachtet. Das Praxisbeispiel einer internen Unternehmensberatung zeigt anschließend formalisierte Gesprächsformate, die Erwartungen an die Zusammenarbeit transparent machen und so einem negativen Feedback vorweggreifen können. Auch auf der Teamebene werden Vorgehensweisen vorgeschlagen, wie man frühzeitig in eine produktive Arbeitsatmosphäre gelangt.

2 Modelle zu Feedback und Teambuilding

2.1 Feedback-Regeln und Johari-Fenster

„Feedback ist ein Geschenk“ – so wird es zumindest häufig formuliert. Tatsächlich hilft Feedback beim Abgleich der Selbst- und der Fremdwahrnehmung und gibt wichtige Rückmeldung zu dem eigenen Verhalten. Deutlich wird das Ziel des Feedbacks mit dem sogenannten JoHari-Fenster. Dies ist ein psychologisches Modell, das von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham 1955 entwickelt wurde.

Das JoHari-Fenster beschreibt die unterschiedlichen Ebenen der Selbst- und Fremdwahrnehmung in einer Matrix aus der Perspektive des Feedback-Nehmers. Die Achsen beschreiben, wem bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen der relevanten Person bekannt sind. So können Eigenschaften demnach der Person auf einer Achse sowohl selbst bekannt oder unbekannt sein, gleichzeitig können Eigenschaften auch anderen Personen aus dem Umfeld bekannt oder unbekannt sein. In der Kombination können also Eigenschaften hervortreten, die einer Person selbst nicht bewusst sind, andere diese jedoch beobachten können – der sogenannte blinde Fleck. Insbesondere hier ist es besonders wertvoll, wenn das Umfeld Rückmeldung zu den Wahrnehmungen gibt und die jeweilige Person sich ihrer Eigenschaften oder auch Wirkung bewusst werden kann. Feedback hilft also, das „Fenster“ des blinden Flecks zu minimieren und das Bewusstsein über eigene Verhaltensmuster zu erweitern. Hierfür ist es notwendig, dass das Feedback wertschätzend und so konkret wie möglich formuliert wird.



Quelle: Eigene Darstellung

In der Interaktion und Kommunikation zwischen Menschen können jedoch immer wieder Störungen auftreten. Für ein wertschätzendes Feedback macht es daher

Sinn, die jeweilige Person vorab danach zu fragen, ob Feedback (zum genannten Zeitpunkt) gewünscht ist und sich gleichzeitig auf eine bewusste Formulierung des Feedbacks zu achten. Hier hilft die Orientierung an drei konkreten Grundfragen:

- **Wahrnehmung:** Zunächst liegt der Fokus darauf, die ganz konkrete Wahrnehmung zu schildern. Dies kann man beispielhaft anhand folgender Fragen beantworten: „Was habe ich erlebt? Was habe ich beobachtet? Was genau ist geschehen? Wie habe ich das wahrgenommen?“ Hier werden also konkrete Situationen und die darin öffentlich sichtbaren Fakten, Wahrnehmungen und Beobachtungen beschrieben. Eine Wertung der Beobachtung ist an dieser Stelle nicht vorzunehmen.
- **Wirkung:** Anschließend wird der Fokus darauf gelegt, wie das Beobachtete auf den individuellen Feedback-Geber gewirkt hat. Beispielhafte Fragen könnten lauten „Wie hat das auf mich gewirkt? Wie kam das bei mir an? Welche Gefühle und welches Verhalten hat das ausgelöst?“ Wichtig ist es, als Feedback-Geber Ich-Botschaften zu formulieren und dabei die eigenen Empfindungen und Interpretationen zu schildern.
- **Wunsch:** Beenden kann man das Feedback nun mit einem konkreten Wunsch: „Was wünsche ich mir stattdessen? Was ist mein konstruktiver Vorschlag dazu?“ Im Positiv-Fall kann dies einfach nur die Aussage sein, dass man sich „mehr davon“ wünscht, bei konstruktiver Kritik kann hier ein Vorschlag formuliert werden, der die eigenen Bedürfnisse (z.B. nach mehr Information, nach Berücksichtigung anderer Werte) konkretisiert.

Für den Feedback-Nehmer ist es empfehlenswert, das Feedback nicht direkt abzulehnen, in Rechtfertigung zu verfallen oder zu ignorieren. Vielmehr ist es hilfreich, aktiv zuzuhören und sich ruhig und konstruktiv auf das Gesagte einzulassen. Wenn Positionen unklar und missverständlich sind, kann Nachfragen helfen, das Feedback besser einzuordnen – beispielhafte Fragen wären „Wann genau hast du das beobachtet? Was meinst du damit – was wünschst du dir konkret?“. So kann man das Feedback aufnehmen und darüber in Ruhe nachdenken – und dann natürlich auch in Ruhe für sich reflektieren, was man von den Vorschlägen und Wünschen des Feedback-Gebers annehmen möchte (und sich verändern möchte) oder was gegebenenfalls auch nicht.

2.2 Phasenmodell der Teamentwicklung

Das wohl bekannteste Modell zur Entwicklung von Teams sind die vier Phasen der Teamentwicklung des Psychologen Bruce W. Tuckman (1965). Es betrachtet den idealtypischen Prozess, den Teams vom Zeitpunkt der Teamzusammenstellung bis zur produktiven Teamarbeit, in der jedes Teammitglied seine Rollen und Aufgaben kennt und wertschätzt, durchlaufen.

- **Forming:** Die Phase, in der das Team zusammengestellt wird, ist die Forming-Phase. Jedes Teammitglied muss sich zunächst orientieren. Der Fokus liegt auf dem gegenseitigen Kennenlernen. Die Teammitglieder agieren meist freundlich und höflich, gleichzeitig handelt es sich auch um ein vorsichtiges Abtasten der jeweiligen Charaktere und Positionen.
- **Storming:** In der nächsten Phase, der Storming-Phase, kann es zu Konflikten kommen. Jedes Teammitglied sucht sich seine Rolle im Gesamtteam – dabei werden bewusst oder unbewusst Konflikte ausgetragen. Diese können sich auf die einzunehmenden Rollen, die Hierarchie sowie allgemeine Interaktion beziehen. Meinungsverschiedenheiten oder Selbstdarstellung einzelner Teammitglieder können die Auslöser sein.
- **Norming:** In der sich anschließenden Norming-Phase werden die offen oder verdeckt ausgetragenen Konflikte beigelegt. Die Teammitglieder finden Umgangsformen und -regeln und der Fokus geht vom Individuum und einer Ich-Orientierung auf die Gruppe und eine Wir-Orientierung über. Es entsteht ein System, das sich durch Feedback und Austausch sowie regelmäßiges Ausbalancieren der jeweiligen Bedürfnisse auszeichnet.
- **Performing:** Die Performing-Phase ist schließlich die Phase, in der das Team produktiv ist. Die Rollen und Aufgaben sind klar verteilt, und die Arbeit der Teammitglieder wird von Offenheit, Transparenz und zielgerichtetem Handeln begleitet. Konstruktiver Austausch führt dazu, dass Konflikte nicht (mehr) auftreten und das Team performant wird.

Ziel von Teamentwicklungsmaßnahmen ist es, sehr schnell in die performante Phase einzutreten. Hier ist das Team am leistungsfähigsten und kann auch äußeren Einflüssen am besten standhalten.

Das Modell erweckt möglicherweise den Eindruck, dass die Phasen quasi automatisch von jedem Team durchlaufen werden. Stattdessen ist es jedoch so, dass insbesondere der Übergang in die Norming- und Performing-Phasen durch intensive Arbeit und Austausch der Teammitglieder herbeigeführt wird. Wichtig ist daher auch darauf hinzuweisen, dass Teams die unterschiedlichen Phasen auch immer wieder erneut durchlaufen können. Das System, in dem jedes Teammitglied seine Rolle gefunden hat, kann durch Veränderung von außen in ein Ungleichgewicht kommen, in dem Hierarchie und Rollen neu ausgehandelt werden müssen. Dies gilt insbesondere dann, wenn neue Teammitglieder dazukommen oder Kollegen das Team verlassen.

3 Beispiele zur Bildung von Teams aus der Praxis

Der folgende Abschnitt reflektiert die systemische Sicht auf Feedback und Teamzusammenarbeit anhand eines konkreten Beispiels aus der Praxis. Am Beispiel einer internen Unternehmensberatung wird betrachtet, welche Formate und Vorgehensweisen die Zusammenarbeit in Teams sowohl in der Interaktion zwischen Projektleitern und Projektmitarbeitern als auch innerhalb der Gesamtteams fördern.

Als Praxisbeispiel dient eine interne Unternehmensberatung mit rund 120 Beratern, die gemäß des Karrieremodells der Beratung nach unterschiedlichen Senioritäten unterteilt werden in Berater (Consultant, Senior Consultant, Project Manager, Senior Project Manager) und das allgemeine Management (Principals, Partner). Von der organisatorischen Aufstellung übernehmen die Principals und Partner die disziplinarische Führung der Berater, während durch die inhaltliche Projektarbeit die Teams immer wieder neu zusammengestellt werden und fachlich einem (Senior) Projektmanager unterstellt sind. Aufgabe des Projektmanagers ist neben der inhaltlichen Steuerung des Projekts und der Schnittstelle zum Kunden auch die Weiterentwicklung und fachliche Führung der Berater. Dies beinhaltet auch regelmäßige Projektbeurteilungen, in denen die Leistung des Beraters betrachtet wird.

Projekteinsätze dauern in der Regel 6-9 Monate – sollte ein fachliches Projekt länger dauern, werden die Mitglieder des Beraterteams rotierend ausgetauscht, sodass der individuelle Mitarbeiter im Zeitverlauf möglichst eine Vielzahl an Projekten und

Bereichen kennenlernt. Dies führt dazu, dass Projektteams sich regelmäßig neu bilden und neu zusammensetzen. Diesen wiederkehrenden Prozess der Teamzusammenstellung und die persönliche Einstellung auf unterschiedliche fachliche Vorgesetzte soll nun mit Blick auf die produktive Zusammenarbeit betrachtet werden.

3.1 Klärung der Erwartungen an die Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen Projektleiter und Projektmitarbeiter hat zwei Ebenen: die inhaltliche Führung inkl. der Zuweisung von Projektaufgaben sowie die Unterstützung in der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters. Um beide Ebenen schon frühzeitig zu berücksichtigen und eine persönliche Beziehungsebene zu schaffen, auf der ein konstruktiver Austausch möglich ist, macht es Sinn, bereits zu Beginn des Projekts über Werte und Bedürfnisse bei der Zusammenarbeit einzugehen. Ein hilfreiches Tool hierfür ist die Integration von einem Gespräch über Erwartungen an die Zusammenarbeit in ein strukturiertes Mitarbeitergespräch. Zu Beginn eines Projekts, wenn Projektleiter und Projektmitarbeiter feststehen und die initiale Auftragsklärung mit dem Kunden abgeschlossen ist, wird zwischen Projektleitung und Mitarbeiter ein Gespräch zur **Projektaufgabenvereinbarung** geführt. Die Projektaufgabenvereinbarung setzt sich aus drei verschiedenen Teilen zusammen: Rolle im Projekt/Ergebniserwartung, Entwicklungserwartung und Erwartung an die Zusammenarbeit.

- Die *Ergebniserwartung* soll formalisieren, was die Rolle und Aufgaben des jeweiligen Mitarbeiters in dem Projekt sind. Ergebniserwartungen beziehen sich auf den Projektkontext und resultieren aus konkreten Arbeitspaketen. Dies können – je nach Projektart – Prozessübersichten, Analysen, Konzepte oder auch einfach eine methodische Begleitung des Projektes sein. Ziel ist es, dem Mitarbeiter möglichst konkret zu spiegeln, was inhaltlich von ihm oder ihr erwartet wird, bestenfalls verbunden mit der Erläuterung des Nutzens im Gesamtkontext.
- Ergänzt wird dieser inhaltliche Fokus um *Entwicklungserwartungen* mit Bezug auf die jeweilige Seniorität. Hier geht es insbesondere darum, die übergreifende Entwicklung eines Mitarbeiters, die sich über mehrere Projekte hinweg zeigen kann, zu fördern. Der Projektleiter hält aufgrund der Matrix-Organisation zwischen fachlicher und disziplinarischer Führung Rücksprache mit der jeweiligen

Führungskraft des Mitarbeiters und nimmt konkrete Entwicklungserwartungen in die Projektaufgabenvereinbarung auf.

- Zuletzt werden in dem formalisierten Gespräch *Erwartungen zur Zusammenarbeit* formuliert. Dies berücksichtigt Fragestellungen rund um Frequenz der Abstimmung, Bedürfnisse bzgl. der Information zum Projektfortschritt oder auch sehr operative Themen rund um gemeinsame Arbeitszeiten im Projekt. Ein Austausch darüber, was dem Projektleiter besonders wichtig ist und welches Level an fachlicher Nähe und Transparenz er oder sie benötigt, hilft in dem System zwischen Mitarbeiter und Projektleiter bereits frühzeitig, den Fokus darauf zu legen, wie eine erfolgreiche Zusammenarbeit gelingen kann.

Die Projekttrolle/Ergebniserwartung, die Entwicklungserwartungen und die Erwartungen an die Zusammenarbeit werden in einem Template verschriftlicht, in einem Termin besprochen und anschließend für beide Seiten dokumentiert. Das Besondere an dem hier verwendeten Ansatz ist jedoch, dass der Austausch an dieser Stelle nicht endet, sondern – ohne schriftliche Dokumentation – das Gespräch über die gegenseitigen Erwartungen in der Zusammenarbeit noch ergänzt wird – die sogenannten *Erwartungs-Erwartungen*.

Zu den bereits formulierten Themen, was der Projektleiter von dem Mitarbeiter erwartet, wird noch hinzugefügt, was der Projektleiter vom Mitarbeiter NICHT erwartet. So kann ausgeschlossen werden, dass das Pendel der Anforderungen nicht nur einseitig beschrieben wird, sondern auch eine Abgrenzung zu dem vorliegt, was explizit nicht erwünscht ist (ggf. aber durch unausgesprochene Missverständnisse implizit angenommen wird). Weiterhin wird ein Perspektivwechsel ergänzt: zusätzlich wird besprochen, was der Mitarbeiter *vom Projektleiter* erwarten kann, und ebenso was der Mitarbeiter vom Projektleiter NICHT erwarten kann. Auf diese Weise wird die zu Anfang dieses Kapitels beschriebene zweite Ebene der Zusammenarbeit unterstrichen, in der der Projektleiter es als wesentlichen Teil seiner eigenen Arbeit versteht, die Entwicklung des Mitarbeiters zu fördern. Inhaltliche Beispiele können Coaching bzgl. der gestellten Aufgaben, Rückendeckung gegenüber dem Kunden, Transparenz über (z.B. politische) Diskussionen mit dem Auftraggeber sein.

Das Gespräch wird damit beendet, dass auch der Mitarbeiter seine Erwartungs-Erwartungen an den Projektleiter adressiert – hierfür wurde er vorab gebeten, sich zu den Erwartungen zur Zusammenarbeit Gedanken zu machen:

- Was erwarte ich als Mitarbeiter von meinem Projektleiter?
- Was erwarte ich als Mitarbeiter NICHT von meinem Projektleiter?
- Was kann der Projektleiter von mir als Mitarbeiter erwarten?
- Was kann der Projektleiter von mir als Mitarbeiter NICHT erwarten?

Störungen in der Interaktion können insbesondere dann auftreten, wenn Bedürfnisse nicht klar kommuniziert werden und so Erwartungen nicht erfüllt werden. Ergebnis dieses strukturierten Mitarbeitergesprächs ist, dass die Bedürfnisse, Werte und Prioritäten im bilateralen System zwischen Projektmitarbeiter und Projektleiter schon frühzeitig transparent gemacht werden und ein Perspektivwechsel angestrebt wird. Der Projektleiter wird angeleitet, regelmäßig auch die Perspektive des Mitarbeiters einzunehmen und dessen Entwicklung zu fördern, gleichzeitig erhält er oder sie auch Hinweise, wo der Mitarbeiter Unterstützung einfordert oder lieber unabhängig arbeiten möchte. Die Zusammenarbeit erhält dadurch direkt von Beginn an ein Level an Transparenz und Offenheit. Diese Atmosphäre der Zusammenarbeit kann im Projektverlauf dazu genutzt werden, auch regelmäßig gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit zu geben. Neben der konkreten Rückmeldung zu fachlichen Themen, die natürlich auch über Feedback (hier mit dem Fokus fachliche Weiterentwicklung) berücksichtigt werden sollte, entsteht so eine Basis, auf der auch Themen der Zusammenarbeit in einem Feedback-Gespräch reflektiert werden können. Das bilaterale System zwischen Projektleiter und Projektmitarbeiter befindet sich so dauerhaft in der Reflexion und Ausbalancierung.

3.2 Schaffung einer produktiven Teamzusammenarbeit

Da die unterschiedlichen Projektmitarbeiter sich häufig zwar bereits kennen, jedoch selten in den gleichen Kombinationen im Team zusammenarbeiten, ist es auch für die Mitarbeitern wichtig, sich im Projektteamkontext neu kennenzulernen. Neben der individuellen Ebene zwischen Projektleiter und Mitarbeiter sollte also auch dem Zusammenspiel des gesamten Teams zu Beginn eines Projekts Raum gegeben werden. Daher bietet es sich an, die Projektaufgabenvereinbarung mit den Erwartungs-Erwartungen zu ergänzen um konkrete Teamarbeit. Hier haben sich keine festen Formate etabliert, es liegt vielmehr im Ermessen des Projektleiters, auch hier Raum für Teambuilding bewusst anzubieten.

Die Erfahrung und auch die Modelle zum Teambuilding (siehe 2.2) zeigen, dass es sich lohnt, insbesondere zu Beginn der Teamzusammenarbeit Zeit zu investieren, die jeweiligen Rollen im Team zu definieren, sich gegenseitig kennenzulernen um so sehr schnell aus der Forming-Phase ohne große Storming-Phasen in die Phase zu gelangen, in der die jeweiligen Rollen ausgehandelt werden und der Übergang von einer Ich-Orientierung in eine Wir-Orientierung stattfindet (Norming-Phase).

Hilfreich ist es hierfür, bereits in den ersten Tagen des Projekts losgelöst von der inhaltlichen Auftragsklärung einen Teamworkshop durchzuführen. Hier können Elemente der Erwartungs-Erwartungen, die bereits bilateral zwischen Projektleiter und Mitarbeiter geteilt wurden, auch innerhalb des gesamten Teams besprochen werden. Mögliche Leitfragen für einen Workshop wären:

- Was erwarte ich von einer guten Zusammenarbeit im Team? Woran mache ich ein gutes Team fest?
- Was stört mich in der Zusammenarbeit? Womit kann/will ich nicht so gut umgehen?
- Mit welchen Eigenschaften/Kompetenzen/Verhalten bringe ich mich ins Team ein? Womit kann man bei mir rechnen?
- Was fällt mir eher schwer? Womit muss man bei mir auch mal rechnen, wenn es nicht so optimal läuft?

Die hier genannten Fragen können von jedem Teammitglied (inkl. Projektleitung) beantwortet werden und nacheinander geteilt/besprochen werden. Die Fragen ergänzen die gegenseitigen Erwartungen an die Zusammenarbeit noch um spezifische Kompetenzen und Eigenschaften, die in die Projektarbeit eingebracht werden können sowie um eine offene Frage nach Entwicklungsthemen – die je nach Vertrauensbasis im Team sehr persönlich oder auch oberflächlich beantwortet werden kann.

Ergänzend zum Teambuilding-Workshop kann der Projektleiter weiterhin anregen, auch auf Team-Ebene einen offenen Austausch und Feedback zu pflegen. Häufig ist insbesondere das Feedback, das man von Kollegen auf der gleichen Seniorität (sogenanntes Peer-Feedback) erhält, besonders wertvoll und motivierend. Grundvoraussetzung dafür ist eine Arbeitsatmosphäre, in der die Teammitglieder

nicht miteinander in eine Konkurrenzsituation gelangen und offen auch ihre eigenen Leistungen und die der Peers reflektieren.

4 Abschluss

Zusammenfassend kann man sagen, dass es sich insbesondere zu Beginn von Projekten, wenn sich neue Projektteams bilden, sehr lohnt, bewusst Zeit in die Reflexion zur Zusammenarbeit zu investieren, sowohl auf der bilateralen als auch auf der Gesamtteam-Ebene. Betrachtet man das Projektteam als System, gilt hier, was in allen komplexen Systemen deutlich wird: es entstehen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Mitgliedern. Ein offener Austausch über Werte, Bedürfnisse, aber auch klare Erwartungen an die Zusammenarbeit hilft, frühzeitig Transparenz zu schaffen.

Ein formalisiertes Mitarbeitergespräch, das um einen Perspektivwechsel ergänzt wird (die sogenannten „Erwartungs-Erwartungen“), unterstützt den Projektleiter dabei, schon zu Beginn eines Projekts den Austausch mit dem Projektmitarbeiter zu fördern und eine konstruktive Atmosphäre der Zusammenarbeit zu schaffen. Darauf aufbauend kann Feedback dabei helfen, die Zusammenarbeit auch regelmäßig zu reflektieren.

Auch auf der Ebene des gesamten Projektteams ist es hilfreich, bereits zu Beginn im Team offenzulegen, was die einzelnen Erwartungen an die Zusammenarbeit sind und so einer möglichen Konflikt-Phase im Team (sogenannte „Storming-Phase“) entgegenzuwirken. Die Mitglieder des Projektteams können in einem Teamworkshop ihre Eigenschaften und jeweiligen Erwartungen offen diskutieren und auch durch regelmäßiges Peer-Feedback die konstruktive Zusammenarbeit ergänzen.

Quellen

Tuckmann, Bruce W. (1965): Developmental Sequence in Small Groups. In: Psychological Bulletin, Volume 63, Number 6, Pages 384-99.

Joseph Luft, Harry Ingham (1955): The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. In: Proceedings of the western training laboratory in group development, Los Angeles: UCLA.