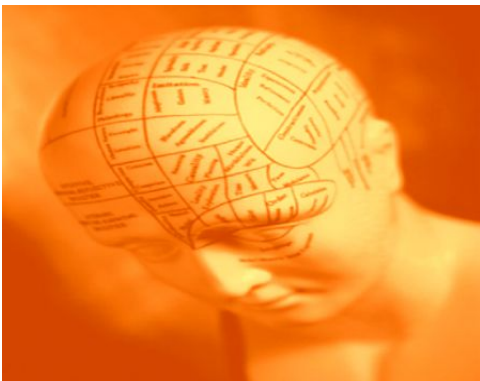


## Das „ideale“ Projekt - TEAM

### Kraft und Erfolgspotential von Arbeitsgruppen


**ÜBERSICHT:**

A. Einsamer Wolf oder Kapitän?	Seite 2
B. Das Projektteam	Seite 2
C. Erfolgsfaktoren des idealen Projektteams	Seite 4
Vorschau OrangeTimes 02/2005	Seite 11
Beilage: Checkliste zum Erkennen von Schwachstellen im Teamprozess	Siehe BEILAGE
Veranstaltungshinweise: 1. WACHSTUM & INVESTITIONEN managen 2. STRATEGIEENTWICKLUNG zum Mitmachen & Miterleben	Siehe BEILAGE

**ABSTRACT / INHALT:**

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns jenen Menschen in einem Unternehmen, welche **STRATEGIEENTWICKLUNG vorantreiben**.

Sie erfahren dabei, bei welchen Aufgaben eine Gruppe Vorteile gegenüber dem Einzelnen hat, ebenso wie es Situationen gibt, in welchen ein Einzelner bessere Ergebnisse erzielen kann als ein ganzes Team.

Anschließend geht es darum, wie aus einer Gruppe von Personen ein Team wird. Darüber hinaus setzt sich diese Ausgabe mit folgenden zentralen Fragestellungen auseinander:

- Wie kann diese Gruppe gleichzeitig kreativ und produktiv arbeiten?
- Wie muss diese Gruppe zusammengesetzt sein?
- Was passiert, wenn nicht alle in der Gruppe die selben Ziele verfolgen?
- Welche Erfolgsfaktoren für effektive und effiziente Gruppenarbeit gibt es?

Ein durchgehendes Beispiel aus der Welt des Sports veranschaulicht die beschriebenen Elemente und erleichtert dadurch den Transfer in Ihre Organisation.

Sollten Sie einen der bisherigen OrangeTimes - Newsletter nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) oder Download aller Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/direktdownload.htm> .

Die folgenden Überlegungen und die aus der Praxis geborenen Tipps & Tricks konzentrieren sich auf das zentrale Projektteam zur Strategieentwicklung. Sinngemäß gelten jedoch die hier dargestellten Inhalte und Hintergründe für die Zusammensetzung und die Leistung aller Teams / Arbeitsgruppen.

## Einsamer Wolf oder Kapitän?

Gehen wir davon aus, dass die Eigentümer bzw. Geschäftsführer den Rahmen für Ihr Strategieprojekt festgelegt haben, d.h. deren persönliche Ziele wurden klar und schriftlich definiert (siehe **OrangeTimes** 09/04 und die Selbstcoaching-Tools zur Zielfindung).

Als nächstes sollte man sich mit der Frage auseinandersetzen:

**Soll die Aufgabenstellung der Strategieentwicklung von einer Person allein gelöst werden oder erfordert dies eine Gruppe?**

In der Beratungspraxis konnten wir viele Unternehmensführer und Manager kennen lernen, welche über herausragende Geschäfts-Fähigkeiten sowie über das notwendige strategische Denken verfügen. Trotzdem entscheiden sich gerade diese Personen dafür, Strategien im Team zu entwickeln. Die Gründe dafür sind vielfältig. Die wichtigsten davon sind in der folgenden Aufzählung beschrieben:

- Viele Strategien scheitern an der Umsetzung. Der wesentlichste Faktor dafür ist die Beteiligung und die Motivation der Mitarbeiter. Von „oben“ verordnete Projekte oder Strategien haben selten gute Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung.
- Jeder, der Gruppen-Übungen wie z.B. das NASA-Spiel (Sie verunglücken bei der Mondlandung und müssen in der Gruppe entscheiden, welche Ausrüstungsgegenstände Priorität haben) schon erlebt hat, nimmt als Lernpunkt mit nach Hause, dass Gruppen in komplexen Fragestellungen bessere Problemlösungen hervorbringen als Einzelpersonen.
- Gruppen haben Synergieeffekte (griech.: Das Zusammenwirken verschiedener Kräfte zu einer gemeinsamen Leistung) – diese werden durch das Bündeln unterschiedlicher Fachkompetenzen auf ein gemeinsames Ziel hin erreicht; somit gilt:  $2 + 2 > 4$ .
- Eine Breite an Zielen, Ideen- und Lösungsbringern, eine Breite an Kreativität ist gefragt und ergibt gerade den Vorteil des von uns im Rahmen dieser **OrangeTimes** -Serie beschriebenen Mehrpersonenprozesses.
- Zusammen macht das Arbeiten mehr Spaß – Gruppen haben starke Motivationseffekte.

**Der Kapitän** (= Unternehmer/Geschäftsführer/Top-Management) gibt den Rahmen vor, wohin das Schiff gesteuert wird. Ob er dafür eine Crew und zahlende Urlauber findet, ist von seinem Angebot (= Ziel) abhängig und ob er die Crew und die Urlauber für dieses Ziel begeistern kann (Was habe ich persönlich davon?).

## Das Projektteam

Der zweite Schritt ist nun, sich auf die **Suche nach jenen Personen zu machen**, die dem Unternehmen bei der Strategiefindung entscheidend behilflich sein können. Diese sind in der Regel Ihre Führungskräfte und leitenden Mitarbeiter.

Aber auch andere Personengruppen, wie Lieferanten, Kunden, Multiplikatoren, Berater, Unterstützungswillige, etc. können und sollen in den Prozess eingebunden werden.



### TIPP:

Fragen Sie sich: „Wer kann dem Unternehmen bei der Strategiefindung behilflich sein? Wer überhaupt nicht? Und was bedeutet das jeweils?“



Daraufhin wird der Projektablauf mit den Beteiligten festgelegt. Hier ist insbesondere darauf zu achten, zu welcher Zeit von welchen Personen erwartet wird, dass Prozessinputs eingebracht werden.

In größeren Unternehmen ist es ratsam, für jedes „Strategische Geschäftsfeld“ (SGF) ein eigenes Team zusammenzustellen und die Strategieentwicklung für diese einzelnen strategischen Geschäftsfelder auch zeitlich abzustimmen.

Es müssen nicht alle zu jedem Zeitpunkt eingebunden werden. Erzeugen Sie z.B. eine Kerngruppe und mehrere erweiterte Gruppen, welche je nach Erfordernis beigezogen werden. Überlegen Sie sich das Zusammenwirken der einzelnen Gruppen – d.h. wie Sie die Ergebnisse der Gruppen untereinander abstimmen.

Jede Organisation und die in ihr arbeitenden Menschen sind einzigartig. Somit gibt es nicht nur eine Art von erfolgreichen Teams, sondern unendlich viele. Peter Drucker<sup>1</sup> liefert anschauliche Beispiele aus der Welt des Sports, welche mit realen Unternehmen verglichen werden - und in dieser Ausgabe der **OrangeTimes** als quasi roter Faden herangezogen werden.

Alle diese folgenden Teams/Mannschaften haben unterschiedliche Vor- und Nachteile bzw. Anforderungen an deren Mitglieder.

**Baseball Team** – vergleichbar mit Henry Ford's Fertigungsstraße und der traditionellen Massenfertigung. Jeder arbeitet in einer Gruppe, aber jeder für sich. Jeder Spieler spielt auf einer fixierten Position, welche nicht verlassen werden darf. Beispiel: der Verkauf akquiriert, gibt den Auftrag weiter an die Produktionsplanung, von dort geht er weiter in die Fertigung, anschließend liefert die Disposition aus und das Rechnungswesen fakturiert.

**American Football Team** – analog zu den Designabteilungen der japanischen Autoproduzenten. Jeder hat noch immer eine fixe Position, aber es wird im Team gearbeitet. Verkauf, Marketing, Produktion, etc. arbeiten parallel anstatt hintereinander an der Entwicklung. Dies bedingt Koordination und Kooperation zwischen den Abteilungen.

**Doppelteam im Tennis** – Die Spieler haben eine bevorzugte, anstatt eine fixe Position. Jeder Spieler deckt seinen Mitspieler ab und reduziert dessen Schwächen. Verkauf, Marketing und alle kundenbezogenen Abteilungen sind „multiskilled“. Die Produktion weiß über die Markterfordernisse und die Kunden Bescheid.

In Ergänzung dazu gibt es ein weiteres Beispiel für ein modernes Führungsteam - das **Basketball Team**: Im Gegensatz zum Football, wo sich Spiele oftmals im „Huddle“ entscheiden (dem Menschenknäuel in dem sich die Spieler einer Mannschaft versammeln, wenn die Uhr angehalten wird), findet im Basketball alles ziemlich "live" statt, eher so wie es auch im Geschäftsleben der Fall ist<sup>2</sup>. D.h. es wird – in wenigen Sekunden bzw. aus der Situation heraus - entschieden, was zu tun ist. Die Spieler verfügen über das taktische Wissen in verschiedenen Situationen. Sie wissen, was zu tun ist und TUN es (= Vorbereitung & Teamfähigkeit).

Weiters gibt es zwar Positionen, diese können sich aber je nach Spielverlauf kurzfristig ändern (z.B. kann auch ein „kleiner“ Spieler zu Korb ziehen und punkten = Flexibilität).

Alle Bereiche im Unternehmen wissen, dass Sie voneinander abhängig sind. Jeder Bereich muss seine Aufgaben so gut wie möglich erfüllen. Es herrscht ein stilles Einverständnis darüber, was zu tun ist, denn man ist vorbereitet (z.B. mittels gemeinsamer Strategieentwicklung). Das Rechnungswesen bringt nicht nur seine Kontakte in die Akquisitionsbemühungen ein, sondern bemüht sich aktiv einen Termin mit Schlüsselinteressenten herbeizuführen und den Abschluss vorzubereiten.

<sup>1</sup> Managing in a Time of Great Change, 1998

<sup>2</sup> New York Times, 23. Januar 1994.

## Erfolgsfaktoren des idealen Projektteams

1. Der individuelle Mensch im Team	2. Teambildung & gemeinsame Lösungskompetenz	3. Gruppendynamik im Projektteam	4. Effektivitätssteigerung	5. Effizienzsteigerung
------------------------------------	--	----------------------------------	----------------------------	------------------------

### 1. Der individuelle Mensch im Team

Viele Bücher wurden über "Teamwork" geschrieben. Beweise für effektives Teamwork finden sich in der Praxis jedoch nicht immer.

?

**Ist Teamwork nur ein Lippenbekenntnis und der Individualismus weit stärker?**

Es gibt viele Vorurteile und auch einige Fakten, welche gegen den Einsatz von Teams sprechen. Falls in einer Organisation der Eindruck entsteht, dass Teamwork die totale Unterordnung unter die Gruppe bedeutet, kommen – verständlicherweise – sehr rasch defensive Statements von den einzelnen Organisationsmitgliedern zu den negativen Seiten von Teamwork. Negativeffekte sind u.a. Gruppendenken, faule Kompromisse, (z.B. „A camel is a horse constructed by a committee“), Zersplitterung der Verantwortung (TEAM = Toll, Ein Anderer Macht's), etc.



Der Individualismus inkludiert jedoch auch die Fähigkeit und Verpflichtung mit anderen zusammenzuarbeiten, falls die Aufgabe es erfordert. In anderen Worten – sein Team bei Siegen zu unterstützen ist nicht inkonsistent mit Individualismus.

Dies bedeutet, dass auch das einzelne Gruppenmitglied zu würdigen ist. Die Gruppe bedeutet – in unserem Kulturkreis - weitgehend eine Zusammenarbeit von Individualisten mit dem pragmatischen Ziel zusammen mehr zu erreichen. Zusätzlich muss jeder Einzelne auch für sich selbst einen Vorteil davon haben, bzw. dadurch ein Glücksgefühl erleben (siehe auch den Beitrag: Das Ziel der Ziele II, in [OrangeTimes](#) 09/2004, Seite 4-6).

Weiters kann man auch das System ändern, wie individuelle Leistung belohnt wird. An-statt diejenigen im Unternehmen zu belohnen (z.B. höher zu bezahlen), welche durch Eilbo-gentaktik und Informationsunterdrückung gegenüber den Kollegen im internen Wettbewerb besser erscheinen, kann man sich überlegen, diejenigen vermehrt zu belohnen, welche die Fähigkeiten der Zusammenarbeit, der aktiven Gruppenarbeit und des Wissensaustausches besitzen und nutzen. Im ersteren Fall wird kooperatives Handeln oftmals als "weich" angesehen, im letzteren Fall als "stark". Die besten Mitarbeiter sind im letzteren Fall diejenigen, welche effektive „team player“ sind und die einzelnen Mitglieder in der Gruppe „besser machen“ anstatt sich selbst.










Jeder, der in einem Team spielt, will a) gewinnen und b) persönlichen Erfolg. Über letzteres macht man sich leider oftmals erst Gedanken, sobald dieser das Team verlässt.

## 2. Teambildung & gemeinsame Lösungskompetenz

Bei der Zusammenstellung des Teams spielen neben den benötigten Fach- und Sozialkompetenzen noch weitere Aspekte eine Rolle. Hier vor allem die Zusammensetzung, d.h. welche Personen & Persönlichkeiten kommen im Team zusammen.

**Gruppen, in denen sich die Personen ihrem Profil nach zu sehr ähneln, sind weniger produktiv als gemischte Gruppen.**

Die individuellen Profile hat Meredith Belbin mittels psychologischer Tests klassifiziert und zu einzelnen Typen<sup>3</sup> (=Rollen) zusammengefasst. Diese Rollen sind nur Archetypen und treten selten in Reinform auf; d.h. häufig gibt es Mischformen (meist 2 Archetypen). Belbin nennt 3 Typen-Gruppen mit jeweils 3 Typen samt positiver und negativer Eigenschaften (in unterschiedlichen Ausprägungen):

Typ	Pos. Eigenschaften	Neg. Eigenschaften
<b>Die handlungsorientierten Team-Typen</b>		
Shaper / Macher 	angespannt, dynamisch, liebt Herausforderung & Druck, aufgeschlossen, bekämpft Ineffizienz und Trägheit, übt Druck aus	leicht reizbar, gelegentlich provokativ und verletzend, unaufmerksam
Implementer / Umsetzer 	pflichtbewusst, konservativ, berechenbar, hohe Arbeitsleistung, setzt Ideen in die Tat um, hat Selbstdisziplin	Gelegentlich unflexibel, wenig kreativ, reagiert langsam auf neue Möglichkeiten
Completer / Perfektionist 	Ordentlich und sorgfältig, gewissenhaft, jedoch ängstlich fristgerechte und gewissenhafte Arbeitseinstellung und Erledigung	neigt dazu, alles selbst zu machen, kann nicht delegieren, macht sich schon über kleine Abweichungen Sorgen
<b>Die sachorientierten Team-Typen</b>		
Plant /Erneuerer bzw. Erfinder 	Individualist, geht gerne neue Wege, fantasievoll und kreativ, großes Denkvermögen	lässt leicht praktische Aspekte außer Acht, verträumt, zu beschäftigt mit der Idee um effektiv zu kommunizieren
Spezialist / Spezialist 	Hohe Fachkompetenz, leicht zerstreut, intensive Bearbeitung einer Aufgabe, antriebsstark,	Technischer Pedant, treibt nur die eigene Aufgabe voran, sieht die Gesamtzusammenhänge wenig
Monitor Evaluator / Beobachter 	strategisch, besonnen, scharfsinnig, „sieht“ alle Optionen, diskret, nüchtern, hohe Urteilsfähigkeit	Wirkt wenig inspirierend und motivierend, Mangel an Antrieb, gelegentlich übermäßig kritisch
<b>Die kommunikationsorientierten Team-Typen</b>		
Coordinator /Koordinator 	Selbstvertrauen, guter Gruppensprecher, präzisiert Ziele, unterstützt Entscheidungsfindung, delegiert gut.	Wirkt manipulativ, delegiert auch persönliche Aufgaben weiter.
Teamworker / Gruppenarbeiter 	Kooperativ, diplomatisch, beruhigend, guter Zuhörer	Entscheidungsschwach in Krisensituationen, kann leicht beeinflusst werden.
Resource Investigator / Weichensteller 	extrovertiert, begeistert, kommunikativ, knüpft gerne Kontakte, greift Ideen auf und liebt Herausforderungen	verliert schnell wieder das Interesse an der Aufgabe, manchmal zu optimistisch, kann keine Routinearbeiten leiden

<sup>3</sup> Belbin: The Coming Shape of Organizations, 1996

Teamwork bedeutet auch „**Management der Unterschiede**“, d.h. konkret nach fehlenden Profilen zu suchen, um als Team nicht eindimensional zu werden.

Ein Team, das z. B. nur aus Koordinatoren besteht, kann leicht einen Mangel an Umsetzungsfähigkeit besitzen oder ein fehlendes Auge für Details haben, zumal sich die Machtansprüche der einzelnen Koordinatoren negativ beeinflussen.

Ein Team, das nur aus kreativen Erneuerern besteht, hat u.U. zahlreiche revolutionäre Ideen, höchstwahrscheinlich wird dieses Team aber noch vor der Umsetzung scheitern, weil sich die Gruppe nicht über die Prioritäten und die nächsten Schritte einigen kann.

Eine Gruppe, welche nur aus Teamworkern und Umsetzern besteht, kann – im Gegensatz dazu – zwar vorgegebene Wege gut umsetzen, aber keine neuen Ideen entwickeln.

Ein Team, **zusammengesetzt mit den unterschiedlichsten Persönlichkeiten** (bzw. Typen), ist hier deutlich überlegen, denn es bietet einzigartige Erfolgsfaktoren.

Bleiben wir beim Beispiel Basketball-Team. Der Erfolg eines Teams (gleichzeitig stehen 5 Spieler auf dem Spielfeld) basiert auf dem Mix der Stärken der einzelnen Team-Mitglieder. Man braucht sowohl große, kräftige SpielerInnen unter dem Korb (Center) als auch kleine, wendige SpielerInnen, welche den Ball halten und verteilen können (Aufbauspieler). Ein Team das gleichzeitig mit 5 „Großen“ spielt, hat genauso wenig Chancen auf Erfolg als ein Team, welches mit 5 „Kleinen“ spielt. Darüber hinaus hat jeder noch zusätzliche Rollen: Manche SpielerInnen sind die Punktlieferanten, andere sind Verteidigungsspezialisten, wieder andere kümmern sich um die Rebounds und manche Spieler konzentrieren sich darauf, von weiter draußen zu werfen, um somit die Verteidigung auseinander zu ziehen.

?

**Haben Sie die richtige Gruppenzusammensetzung um in der Meisterschaft vorne mitzuspielen?**

**Unser Angebot:**

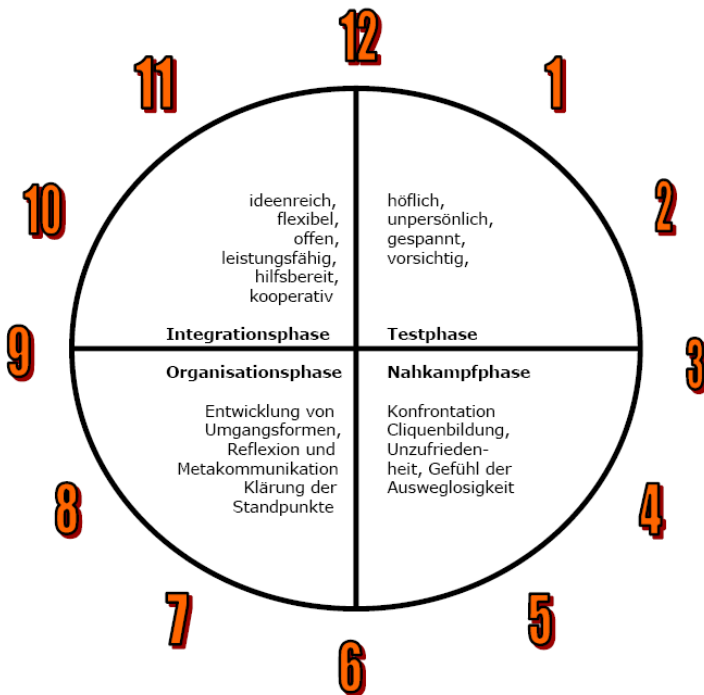
*Gerne coachen und moderieren wir von **orange**cosmos Ihren Teambildungs- und entwicklungsprozess.*

Die Balance Ihrer Gruppe (z.B. Wer passt zu einem bestimmten Prozesszeitpunkt optimal ins Team?) können Sie mittels Werkzeugen herausfinden. Wir empfehlen Methoden wie Belbin-Test, Management-GPS, DISG-Profil, Metaprogrammcheck, welche gekoppelt mit einer Balance-Analyse erarbeitet werden. Wir und unsere diesbezüglich lizenzierten Partner bieten Ihnen diese Lösungen gerne an.

Rückfragen werden erbeten an: [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

### 3. Gruppendynamik im Projektteam

Jede Gruppe durchläuft im Uhrzeigersinn die klassischen Phasen der Teamentwicklung<sup>4</sup> (in der Graphik in Form einer Uhr dargestellt, rechts zusätzlich verbale Erklärungen samt den „griffigeren“ aber englischen Originalbegriffen):



1-3 Testphase (Forming): die Gruppe findet sich, orientiert sich, es werden Ziele und Erwartungen formuliert. Der Moderator gibt Orientierung (z.B. in Form einer Agenda)

4-6 Nahkampfphase (Storming): die Mitglieder der Gruppe „kämpfen“ um ihre Rollen, Ihre Individualität und um die Art, wie man arbeitet. Der Moderator wird „getestet“ und regelt Konflikte.

7-9 Organisationsphase (Norming): die Gruppe regelt die Entscheidungsstrukturen, (meist informell), die benötigten Daten und die Vorgehensweise / Regeln. (inkl. Gruppensprecher/-leiter!)

10-12 Integrationsphase (Performing): die Gruppe arbeitet, die „Arbeitsfähigkeit“ ist hergestellt und es entstehen konstruktive Ergebnisse.

?

**Wie spät ist es in Ihrem wichtigstem Team?**

Zahlreiche Gruppen & Teams bleiben in der Stormingphase (in der Gruppe gibt es zahlreiche Konflikte) bzw. Normingphase „hängen“ (Die Gruppe hat noch immer keine Zusammenarbeitsstrukturen herbeigeführt bzw. der Projektleiter wird nicht akzeptiert) und bleiben somit ineffizient. Es wurden Tage, Wochen, Monate manchmal sogar Jahre investiert. Teammitglieder äußern Ihre Stimmung mit Aussagen wie „Hier geht nichts weiter!“.

✓

**TIPP:**

Lassen Sie Ihre Arbeitsworkshops moderieren und kommen Sie damit schneller ans Ziel.

Es hat sich in der Praxis herausgestellt, dass die extern begleitete Moderation des Strategiefindungsprozesses effektiver als ein selbstgesteuerter Prozess ist.

Das liegt nicht nur an den besseren Methodenkenntnissen des Moderators (z.B. Fragetechnik, Brainstorming, Portfolioanalyse, Ideenbewertung, etc.), sondern auch in der effizienten Unterstützung in den oben angesprochenen wichtigen Gruppenphasen. Der erfahrene Moderator erkennt, welche Maßnahmen wann erforderlich um den Gruppenentwicklungsprozess voranzutreiben bzw. die Teilnehmer stärker zu motivieren. In Summe wird die Projektarbeit beschleunigt und der Erfolg sichergestellt.

<sup>4</sup> Ursprünglich von Tuckman / Jensen entwickelt („Stages of small group development revisited“ in: Group and Organisational Studies, 1977)

#### 4. Erfolgsfaktoren zur Effektivitätssteigerung

Was unterscheidet nun effektive Teams von weniger effektiven Teams. Im Wesentlichen sind es die folgenden Faktoren:

1. TEMPORÄRES AUSSETZEN der MACHTSTRUKTUREN
2. GEMEINSAMES ZIEL & ZIELORIENTIERUNG
3. BEGEISTERUNG & EINSATZBEREITSCHAFT
4. INFORMATIONSBEREITSCHAFT & KOMMUNIKATION
5. KLARE REGELN und AUFGABEN
6. VERTRAUEN & TOLERANZ
7. ROLLENKLARHEIT

Gerade in Teams mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Hierarchieebenen ist es wichtig, dass alle Teilnehmer sich in diesem Team auf einer Ebene unterhalten können und keine „Macht“ ausgeübt wird. Im Klartext heißt dies, dass die „kleine Verkäuferin“ aus der Filiale nicht im Geringsten fürchten muss wegen Ihrer Vorschläge in einem Meeting schlechter gestellt zu werden. Andernfalls werden die Mitarbeiter auf unteren Ebenen gehemmt offen zu sprechen. Offenes und entspanntes Gesprächsklima ist Voraussetzung für effektives Arbeiten im Team.

Die einzelnen Mitglieder müssen sich im Klaren sein, was das **Ziel** Ihrer Zusammenarbeit ist. Nur dann können alle im Rahmen der Teamarbeit und der Diskussion ihren Teil leisten. Ein klares Ziel ist auch notwendig, um am Ende des Projektes Feedback über Leistung und Erfolg zu erhalten. Hintergründe zur Zielformulierung finden Sie in den **OrangeTimes** 01/2004.

Hat ein Team eine Idee, von der es überzeugt ist, dass diese am Markt erfolgreich ist, dann stecken die Mitglieder so viel Energie in die Realisierung der Idee, dass diese eine höhere Erfolgchance hat als eine Idee, welche die Gruppenmitglieder nicht entzündet / begeistert. Es ist nichts Neues: Teams, die von der Idee **begeistert** sind, sind viel besser motiviert und jeder Einzelne setzt sich viel mehr und mit mehr Energie ein. Die Motivation hängt eng mit dem Ziel (siehe voriger Absatz) zusammen.

Jeder im Team muss das Gefühl haben zum Erreichen dieses Zieles etwas beitragen zu können bzw. zu dürfen. Diese **Beiträge** jedes Mitglieds müssen gefordert bzw. gefördert (z.B. durch Kreativitätstechniken) werden und müssen anerkannt bzw. „gelobt“ werden. Darüber hinaus hat der Moderator des Gruppenprozesses die Aufgabe, auch die „ruhigen“ Mitglieder zu einer aktiven Mitarbeit zu motivieren.

Die Beziehung und **Kommunikation** zwischen Mitgliedern ist ein entscheidender Faktor. Wenn Sie neue Ideen generieren wollen, müssen Sie bis jetzt Ungesagtes hörbar machen! Viel Potenzial liegt in der internen Kommunikation, und zwar nicht nur in der Rhetorik und Verbalisierung – zumindest ebensoviel in der Fähigkeit aktiv zuzuhören und die richtigen Fragen zu stellen (zur Fragetechnik sind in den **OrangeTimes** 02 und 03/2004 zahlreiche Anregungen enthalten).

Jede Gemeinschaft braucht **Regeln** zum Funktionieren und zur Entwicklung. Viele dieser Regeln haben steuernden Charakter (das heißt, sie sind eine „Daumenregel“ oder geben eine generelle Richtung vor ohne ganz exakt und langwierig zu beschreiben, wie es sein soll). Viele dieser Regeln sind ganz einfach. Diese Regeln können z.B. die gemeinsame Entscheidungsfindung betreffen (Einstimmigkeit, Mehrheitsentscheidung, Kompromiss, Vetorechte, etc.) aber auch die Gruppenleitung (Wer ist der Sprecher bzw. die Sprecherin? Wer ist Moderator/Moderatorin? Wechseln diese Rollen von Zeit zu Zeit bzw. von Anlassfall zu Anlassfall?). Weitere Regeln sind zum Teil operativer Natur und werden im nächsten Unterpunkt behandelt.

Stellen Sie sich ein Basketballspiel ohne Regeln vor. Jeder macht was er will. Selbst die Schiedsrichter entscheiden nach Zufall. So macht aber Sport auch keinen Spaß – weder für die Zuschauer noch für die Sportler.

In jedem Team gibt es jemanden, der für die „Linie“ im Spiel verantwortlich ist, im Normalfall ist es der Aufbauspieler. Dieser hat das Spiel zu leiten und zu dirigieren, ohne dass er jede Bewegung der Spieler kontrolliert. Genauso leitet ein Projektleiter das Projektteam und wird mit unterschiedlichen Situationen fertig und gesteht den Teammitgliedern ausreichend Freiraum zu.

Professionelle Mannschaften beschäftigen auch einen oder mehrere Coaches. Diese bringen eine zusätzliche Sichtweise und Ihre Erfahrung ein. Der Coach hilft der Mannschaft, indem er taktische & strategische Änderungen vornimmt. Dies ist nur möglich, indem er sich auf diese „strategischen“ Aufgaben konzentriert, ohne selber mitspielen zu müssen (keine Ablenkung durch die operative Tätigkeit).

In diese Kategorie „**Vertrauen & Toleranz**“ fällt z.B. die Freiheit kreative und „schräge“ Vorschläge machen zu dürfen und die offene Diskussion von Meinungsverschiedenheiten (auf sachlicher Basis) bis zur Austragung von Konflikten. Störungen in der Zusammenarbeit sind sofort zu bearbeiten. Das heißt nicht, dass Sie alle Meinungsverschiedenheiten sofort lösen können. Aber es ist schon viel geschehen, wenn die unterschiedlichen Sichtweisen klar sind.

Herausfordernde Aufgaben erfordern eine Zusammenarbeit der gesamten Gruppe (jeder muss und darf etwas beitragen). Gerade Führungskräfte mit „Macher-Qualitäten“ laufen Gefahr sich zuwenig mit den Beiträgen der anderen Mitglieder zu beschäftigen (bzw. eigene Vorstellungen spontan zu verfolgen, ohne andere Vorschläge abzuwarten). Diese Personen können durch Selbstreflexion und Coaching erkennen, wann Sie ihre eigenen Bedürfnisse innerhalb der Gruppe zurückstellen sollten, um die Gruppe in Summe besser zu machen und deren Potenzial noch besser auszuschöpfen.

Gleichermaßen wichtig ist in diesem Zusammenhang immer wieder offen über den Gruppenprozess und die Gefühle bei Gruppenbesprechungen zu sprechen. Der Mensch ist eben nicht nur rational (Inhalte, Aufgaben, etc.), der Mensch braucht seine „Prozesse“. Die Gruppe sollte und muss sich zur Diskussion des eigenen Prozesses erhebliche Zeitabschnitte reservieren.

Unter **Rollenklarheit** ist zu verstehen, welche Erwartungen die Gruppe an die einzelnen Mitglieder hat. Damit ist eindeutig, dass auch das einzelne Mitglied individuelle Verantwortung in der Gruppe trägt. Tätigkeiten im Zuge der Strategieentwicklung werden klar einzelnen Gruppenmitgliedern zugewiesen, die diese bis zum vereinbarten Zeitpunkt durchführen. Jeder weiß, was er zu tun hat UND tut es!

Der Aufbauspieler hat die individuelle Verantwortung, dass seine Pässe ankommen. Genaue Pässe erwarten auch seine Mitspieler. Die wichtigste Rolle des Aufbauspielers ist es, seinen Mitspieler genau diese Pässe zu geben. Wenn er zu oft den Ballverlust seiner Mannschaft verursacht (= entspricht den Fehlentscheidungen eines Projektleiters), wird sein Team verlieren. Weiters erwarten seine Mitspieler, dass der Aufbauspieler das Spiel organisiert und den schnellen Gegenangriff der gegnerischen Mannschaft unterbindet. Aber auch jeder seiner Mitspieler hat seinen Verantwortungsbereich. Das Team verlässt sich darauf, dass jeder seiner Verantwortung nachkommt.

## Unser Angebot:

***Gerne coachen wir von [orange](#)cosmos Ihren Teamentwicklungsprozess.***

Wir beschäftigen uns ebenfalls mit Ihren „hängengebliebenen“ Strategie- und Projektgruppen sowie mit Ihren Strategie(umsetzungs)projekten, die ins Stocken geraten sind. Wir unterstützen bei der Auswahl und Zusammenstellung von Projektteams. Wir gestalten das Prozess- und Projektmanagement zur Strategieentwicklung und –umsetzung effektiver.

Auch unsere Kooperationspartner wie Vision Development, Eblinger & Partner, Holistisches Institut, Zentrum für Beratung, u.s.w. stehen Ihnen für Ihre Coaching-, Supervisions- und Mediations-Anliegen jederzeit zur Verfügung.

## 5. Erfolgsfaktoren zur Effizienzsteigerung

Diese Faktoren machen das Arbeiten in der Gruppe leichter – hier geht es um Effizienz (die Dinge richtig zu tun) weniger um Effektivität (die richtigen Dinge zu tun) – (siehe aber zur „Effektivität“ das vorangehende Unterkapitel).

Effizienzerhöhende Lösungen für Projektgruppen sind vielfältig. Anschließend sind die wichtigsten aufgelistet, die nach unserer praktischen Erfahrung den meisten Erfolg für Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesse bringen, sowie wesentliche Risiken ausschalten.

- Geduld bei der inhaltlichen Arbeit  
Auch bei einfachen Inhalten lohnt es sich, behutsam einzusteigen, damit sich jeder sein Bild von der Aufgabe machen kann, das anschließend zu einem vergemeinschafteten Bild von der Aufgabe werden muss.
- „Es kann nur einen geben“  
Wenn Verantwortliche für eine Aufgabe definiert werden, dann pro Aufgabe immer nur einen. Bei mehreren Verantwortlichen besteht die Gefahr, dass sich keiner verantwortlich fühlt.
- Externer Fokus bzw. Kundenfokus  
Fokus auf das Lösen eines Kundenproblems, auf das Kundenbedürfnis, auf die Kundenwünsche, etc.. Erst wenn ich mit meiner Tätigkeit ein Kundenbedürfnis abdecke bzw. ein Kundenproblem löse, werde ich einen Nutzen stiften, der (monetär) vergütet wird. Grundvoraussetzung ist also, dass der Unternehmer das Kundenproblem erkennt. Das Erkennen der echten Wünsche und Bedürfnisse der potenziellen Kunden wird oft konkret erarbeitet (z.B. mittels Befragungen) oder intuitiv durchgeführt. Die beschriebenen Überlegungen gelten sinngemäß auch für „interne“ Kunden.
- Aktive Mitarbeit der obersten Leitung  
Strategieentwicklung ist Chefsache und nicht ohne weiteres delegierbar. Wenn in Besprechungen oder Ausarbeitungen strategische Entscheidungen zu treffen sind, ist es erforderlich, dass ein Team-Mitglied über die Entscheidungskompetenzen verfügen muss.
- Konzentration auf Maßnahmen  
Ein Treffen der Strategiegruppe ist nicht effizient, wenn nicht am Ende des Treffens Maßnahmen verabschiedet werden. Strategische Entscheidungen sind Entscheidungen, die Arbeit verursachen. Diese Arbeit und die Aufgaben sind aufzuteilen (z.B. mittels Aktivitätenplan) und durchzuführen.
- Vorbereitung zu Besprechungen  
Um Entscheidungen effizient treffen zu können, ist es notwendig die relevanten Sachverhalte aufzubereiten (d.h. eine Agenda im Vorfeld aufzustellen und einzelne „Hausaufgaben zu verteilen“). Die Besprechungszeit kann wesentlich verkürzt werden, wenn alle Teilnehmer vorbereitet sind.
- Team hat zeitliche Priorität  
„Warten wir noch 15 Minuten, bis alle Teilnehmer da sind!“ Eine Aussage, die Sie wahrscheinlich oftmals gehört haben. Meist dauert dann die Besprechung um diese „Wartezeit“ länger. Die Besprechung wird zusätzlich noch verlängert durch Telefonate, welche einzelne Mitglieder während der Besprechung annehmen. Ohne Übertreibung lässt sich behaupten, dass man die Dauer jedes Projektgruppentreffens durch mehr Zeitdisziplin aller Beteiligten um mindestens 30 min. verkürzen kann -> dies nutzt allen Teilnehmern.

Zur Unterstützung der Strategieentwicklung in der Praxis haben wir dieser **OrangeTimes** eine **interaktive** Checkliste zum Erkennen von Schwachstellen im Teamprozess beigelegt. Die Checkliste ist gemäß den Erfolgsfaktoren in zwei Blöcke gegliedert. Anschließend werden sie mit Beispielen und Fragen zu den jeweiligen Erfolgsfaktoren konfrontiert. Nehmen Sie die wichtigste Arbeitsgruppe, in der Sie derzeit tätig sind, und gehen Sie die interaktive Datei der Checkliste durch. Sie werden wertvolle Tipps erhalten, wie Sie die Gruppenarbeit effektiver und effizienter machen können.



Schreiben Sie uns Ihre Erfahrungen und Anregungen - [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com).

## Unser Angebot:

**Orangecosmos** ist der Ansprechpartner für Ihre Strategieentwicklung.

Im Rahmen des Strategieprozesses (aber auch losgelöst davon) bieten wir Ihnen Unterstützung in folgenden Bereichen an:

- Zielvergemeinschaftung von Projektteams
- Führungsstil – Findung des situativ geeigneten und dessen Etablierung
- Effektive Entscheidungen
- Verbesserung des „strategischen Denkens“
- Moderation von Strategietagen

## Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie OrangeTimes durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In den nächsten Ausgabe der **OrangeTimes** setzen wir mit Themen aus dem Strategieprozess fort.

Wir bereiten für Sie das Thema „**Strategische Datenanalyse**“ auf.

Dabei geht es um die fundierten und strukturierten Daten für den anschließenden strategischen Kreativprozess.

Welche Daten dies sind und wie man diese aufbereitet, erfahren Sie in der nächsten **OrangeTimes**.

Zur Information & Diskussion stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

*Viele Grüße und Erfolg bei Ihren Projekten wünschen*



**Harald Schützing** und  
0664-241 39 80



**Andreas Gumpetsberger**  
0664-422 86 55

**orangecosmos** ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**forschung
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Positionierung

**orangecosmos** „Beratung zum Wohlfühlen“