



Praxisfall zum Leitprozess Teamgrenze: Aus zwei mach eins.

von Vivien Marsch

Anliegen des Unternehmens "Das externe Team integrieren"

In einem globalen Unternehmen wurde umstrukturiert. Dies führt auch in der Versandabteilung zu völlig neuen Aufgaben und Vorgaben. Bislang war man nur für Westeuropa zuständig und hatte ca. 400 Kunden. Ab sofort soll die hiesige Logistik den Warenfluss weltweit organisieren, und viele unterschiedliche, kleinteilige Produkteinheiten in hoher Geschwindigkeit verschicken. Die Herausforderung ist groß: Die Zoll- und Versandbedingungen unterliegen weltweit unterschiedlichen gesetzlichen Bestimmungen, die Anzahl der Kunden ist um ein Vielfaches grösser, Stammdaten fehlen. Geld für neue Mitarbeiter wird nicht bereitgestellt und mehr festes Personal ist nicht vorgesehen.

Auftragsklärung

Das achtköpfige Versandteam fühlt sich überlastet, überfordert und übervorteilt. Die Stimmung ist im Tief. Die Klagen werden der Geschäftsführung vorgetragen. Diese unterzeichnet einen Vertrag mit einer Spedition, die ein zusätzliches Team bereitstellt (sechs Personen plus zwei Auszubildende). Ab sofort soll es mit dem Stammteam zusammen die Dinge regeln. Allen Beteiligten will man durch ein "schönes" Event mit Teambuilding-Charakter Unterstützung anbieten und das Zusammenfinden erleichtern. Von mir als Beraterin erwartet man, aus zwei Teams eines zu machen. Obwohl die Geschäftsführung optimistisch ist und man mir versichert, dass alle Mitarbeiter hoch motiviert sind, möchte ich mir lieber selbst ein Bild machen und beschließe mit allen Beteiligten vertrauliche Einzelgespräche zu führen. Meine Gesprächspartner sprechen offen, nachdem ich Vertraulichkeit zugesagt habe.

Prozessverlauf

Es stellt sich heraus, dass es um mehr geht als sich nur kennenzulernen und gut zu koordinieren. Die Speditionslösung hat auch auf der Beziehungsebene zu Frust geführt. Das ursprüngliche Team fühlt sich „fremdgesteuert“ und abschätzig behandelt. Die neuen Mitarbeiter halten sich für wesentlich besser ausgebildet und sind Spezialisten für die Aufgaben. Das Stammteam wird nach dem Tarifvertrag der Industrie entlohnt, das neu dazu gekommene Team nach dem Tarifvertrag „Speditionswesen“. Damit liegen die Gehälter der "Neuen" ein Viertel unter denen der Stammbeslegschaft. Auch Dinge wie Zuschüsse zur Kantine, zu Fahrtkosten, die Anzahl der Urlaubstage und sogar die Anzahl der tariflichen Arbeitsstunden sind unterschiedlich. Die „Spediteure“ fühlen sich benachteiligt, arbeiten aber nach eigener Auffassung schneller und präziser. Beide Gruppen arbeiten an den gleichen Aufgaben, teilen sich ein Büro und auch die „Lageristen“. Der Abteilungsleiter des Industriewerkes soll „den Laden führen“ und mit dem Vorgesetzten der Spediteure eine Art von Doppelspitze bilden.

Für den Workshop möchte ich ein offenes Gespräch über die Unterschiede anzuregen und gleichzeitig möglichst viel Gemeinsames ermöglichen. Ich zähle darauf, dass gemeinsame Erlebnisse, emotionaler Kontakt und nicht zuletzt die Klärung der gemeinsamen Aufgaben und Ziele zu einem „Wir-Gefühl“ beitragen und das Team zu einem Team machen. Hilfreich ist, dass alle Teilnehmer jung sind und wenig an eingeschliffenen Arbeitsroutinen und Gewohnheiten festhalten. Im Workshop starten wir mit der Frage: „Eure Firma ist ein Zirkus, in welcher Rolle siehst Du Dich?“ Zur Auswahl stehen Dompteure, Artisten jeglicher Art, Zirkusdirektor,



Metatheorie der Veränderung

Seiltänzer, Kapellmeister, Stallausmister etc.. Über den spielerischen Zugang fällt es leichter, sich von den Alltagsproblemen zu dissoziieren und emotionale Distanz aufzubauen. Als "Pressesprecher" gebe ich Feedback wie ich das Team, die Aufgaben und den „Zirkus“ von außen erlebe. In gemischten Gruppen erarbeiten wir die Aufgaben und Ziele der „eierlegenden Wollmilchsäue“, die sie künftig wohl alle sein sollen oder auch wollen. Das schafft Kontakt untereinander: Es geht laut zu, es wird viel gelacht, viel mit Metaphern gearbeitet und vieles aus dem „Zirkus“ beschrieben. Wir arbeiten die Ambivalenz der vorhandenen Ziele heraus, sammeln viele Paradoxien bezüglich der Aufgaben und schreiben sie für alle sichtbar auf. Nach einer Wanderung mit vergnüglichen Teamübungen ist die Stimmung ausgelassen. Man verbringt den Abend noch gemeinsam an der Bar. Am zweiten und dritten Tag diskutieren wir den Umgang mit den Paradoxien: Was ist lösbar, was nicht? Was können wir ändern, was nicht? Wie geht es uns damit, welche Gefühle werden wach, was schmerzt, ärgert, frustriert? Wir beschreiben die Umwelt als „Wetter“; die Teilnehmer arbeiten aber auch aus, was wiederum für das Management Team Wetter ist (also unabänderlich) und wo sie Stellschrauben zur Verbesserung der Situation sehen. Dabei lade ich immer wieder Unterschiede ein: „Was sehen wir alle gleich, worin unterscheiden wir uns?“. Die Teilnehmer stellen fest, dass vieles sie verbindet, sie sich zusammen wohl fühlen und sich ehrlich mögen. Sie diskutieren auch ihre Freiheit, das Unternehmen verlassen zu können und sind sich bewusst, dass ihr Dabeibleiben eine eigene Entscheidung ist (Leitprozess Teamreflexion).

Ergebnis

1,5 Jahre nach dem Workshop arbeitet das Team immer noch zusammen; die Stimmung ist inzwischen sachlich-freundschaftlich. Die Führungskraft der Spediteure hat allerdings eine neue Stelle in einem anderen Unternehmen angetreten. Nach wie vor gibt es zwei Untergruppen. Die Spediteure arbeiten jetzt allerdings ein wenig entspannter und beschreiben ihre Tätigkeiten im Industrieunternehmen als „lässiger“. Die Zirkusmetaphern hängen überall in den Büros. Die Mitarbeiter beschreiben sich selbst als „Zirkusteam“, es scheint also aus dem Impuls des Workshops etwas „Drittes“ entstanden zu sein. Heute, drei Jahre nach dem Workshop, hat man das Unternehmen wieder umstrukturiert und den Versand wieder dezentralisiert.

Theoretische Einordnung

Wenn Neue ins Team kommen - in diesem Fall sogar "Fremde" von außerhalb - ist das ein massiver Einschnitt in den Leitprozess „Teamgrenze“. Dies gilt umso mehr, wenn diese Entscheidung und die Kriterien des Beitritts nicht vom Team selbst bestimmt werden und über die äußeren Unterschiede (Gehalt, Qualifikation, Zuschüsse etc.) deutliche Unterschiede markiert werden. Es braucht daher explizite Anstrengungen, um neue, gemeinsame Kommunikationsroutinen zu entwickeln und sich eine gemeinsame „Weltsicht“ zu erarbeiten. Die Verunsicherung, welche Sichtweisen relevant sind, waren unter den speziellen Umständen sehr nachvollziehbar. Konkurrenz oder Abschottung der Teilgruppen wäre zu erwarten gewesen.

Die Einzelgespräche vorab hatten das Signal gesetzt, dass jeder Blickwinkel Teil der Gesamtsicht ist. Dieser Schritt und das gezielt darauf abgestellte Gesprächsverhalten der Beraterin war ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Teamentwicklung. Die Arbeit am gemeinsamen Bild "Zirkus" schaffte darauf aufbauend einen Rahmen, um deutlich zu machen, dass die Beiträge aller Team-Mitglieder Relevanz haben. So bildete sich eine neue, erweiterte und gemeinsame Grenze zwischen "innen" und „außen“. Zudem wurde es dadurch auch möglich, das Management als einen Akteur zu sehen, der seinerseits von einem „Außen“ - also auch dem Team - abhängig ist. Dies erschwert Feindbilder und Mißinterpretationen.

Vivien Marsch, vm@vivienmarsch.de, www.vivienmarsch.de



Metatheorie der Veränderung

Disclaimer:

Um unsere Klienten und Kunden zu schützen und ihre Privatsphäre zu wahren, werden an dieser Stelle keine echten Namen verwendet und auf Bezeichnungen von Unternehmen und Branchen verzichtet. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so abgespielt.

Leitprozess Teamgrenze

Ein Team muss es regeln, wie man Mitglied des Teams wird und wie man diesen Status verliert oder aufgibt. Die Leitunterscheidung besteht in der Frage: **„Wodurch gehört man dazu oder nicht?“** Kein Team kommt um die Entscheidung über **Inklusion** und **Exklusion** herum.

Ohne diese Entscheidung hätte das soziale System Team keine Grenze. Man wüsste nicht, welche Kommunikation zum Team gehört und welche nicht, wen man wahrnehmen muss, wessen Impulse das eigene Mitgliedsein tangieren, gefährden, bestärken, formatieren und verändern. Die Grenze einer *Gruppe* wird also erzeugt, indem die Mitteilungen eines *Gruppenmitglieds* relevant sind. Wenn ein *Teammitglied* grundsätzlich übergangen wird, ist dies eine Exklusion aus der *Gruppe*, auch wenn derjenige immer noch formal Mitglied des *Teams* ist. (siehe „Team oder Gruppe?“)

Ein- und Austritt sind daher in den meisten Fällen mit klaren Signalen und Ritualen sowie mit (markanten) Gefühlen bei allen Beteiligten verbunden. Ein- und Austritte aus dem Team können funktional und dysfunktional im Hinblick auf die Aufgabenbewältigung und den Teamerhalt sein. Deshalb ist für Beratung die Frage, ob und im Hinblick auf wen eine Veränderung der Mitglieder im Team fantasiert, gewünscht, verhindert, ersehnt oder befürchtet wird, ein wesentlicher Beobachtungsfokus.