

Prozessorientiertes Vorgehen in der Teamentwicklung

Karin Horn-Heine

**Veröffentlicht in: 'Teamarbeit und Teamentwicklung',
Stumpf/Thomas (Hrsg.) Hogrefe 2003**

Wie kann ich mich am besten vorbereiten, wenn ich eine Teamentwicklung (TE) durchführen will, welche Methoden soll ich an welcher Stelle anwenden? Solche und ähnliche Fragen werden oft von TrainerInnen und BeraterInnen gestellt, die Teamentwicklungen in Organisationen durchführen. Diese Fragen sind wichtig, bergen jedoch gleichzeitig die Gefahr eines großen Missverständnisses. Dieses besteht in dem Irrglauben, dass der Ablauf einer TE im Voraus möglichst genau geplant und festgelegt werden könne. Es wird versucht, sich möglichst gut vorzubereiten, um so für die anstehende Teamentwicklungsmaßnahme ausreichend gerüstet zu sein. Gesucht wird dabei nach den neuesten Theorien, dem richtigen Ansatz und einem großen Repertoire an Team-Übungen. Die Konkurrenz unter TrainerInnen und TeamentwicklerInnen ist groß, und es scheint daher wichtig vermitteln zu können, dass man als Experte schon weiß, „wo's lang geht“, und vor allem einen möglichst sicheren Eindruck macht. Der Wunsch ist verständlich, jedoch ist es auch mit noch so großem Anhäufen von Wissen nicht möglich, das Ergebnis einer TE-Maßnahme absehen zu können.

Die Sicherheit, eine gute TE durchführen zu können, liegt damit nicht in einer fest strukturierten Vorbereitung, die alles bis ins Detail geplant hat. Sie liegt einzig und allein in dem Bewusstsein und der Fähigkeit des Teamentwicklers auch mit unvorhergesehenen Situationen kompetent und angemessen umgehen zu können. Mit dieser Sichtweise besteht die fachliche Kompetenz eines guten Teamentwicklers darin, den Prozess der TE steuern und damit das Team zu einem hilfreichen Miteinander anleiten zu können. Kein Team ist wie das andere, jede Team-Situation ist unterschiedlich und jede TE verläuft anders. Deshalb sind auch die Anforderungen, die an den professionellen Teamentwickler gestellt werden, ausgesprochen vielfältig. Geht es doch darum, jeweils individuelle Lösungen zu schaffen.

Bevor ich zu den einzelnen Phasen einer TE komme und Ideen zu möglichen Vorgehensweisen behandle, halte ich es für notwendig, einige Ausführungen zu meinem Verständnis von Organisationen als komplexe Systeme, zum Begriff des Teams, zur Bedeutung der Persönlichkeit und Rolle des Teamentwicklers zu geben.

1. Organisationen als komplexe Systeme

Bei meiner Arbeit lege ich die theoretischen Ansätze der systemischen Transaktionsanalyse (Schmid, 1994) und der Systemtheorie (Kneer & Nassehi, 2000) zugrunde. Ich gehe von den Besonderheiten menschlicher Systeme aus, sog. komplexen Systemen. Diese zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass sie nicht in ihrer Gesamtheit überschaubar sind und eine Eigendynamik entfalten. Das Prinzip der Kausalität, das davon ausgeht, mit einer entsprechenden Intervention die erwartete Wirkung hervorrufen zu können, ist hier nicht anwendbar. Das bedeutet auch, dass man im Vorhinein nicht weiß, was in einem bestimmten Moment zu tun, richtig oder falsch ist. Die Antwort bekommt man erst wieder aus der Reaktion des Systems und man kann erst dann sein weiteres

Vorgehen darauf abstimmen. Widerstand ist damit nichts Störendes, sondern ein Hinweis darauf, dass die Intervention zum aktuellen Zeitpunkt in der gegebenen Form nicht als hilfreich erlebt und deshalb abgelehnt wird. Diese Sichtweise, Organisationen als komplexe lebende Systeme zu sehen, ist inzwischen recht verbreitet; die Umsetzung davon im Teamentwicklungsworkshop jedoch eher selten. Es werden nach wie vor fertige Entwürfe für die Gesamtzeit eines Workshops erstellt und es wird dann auch leider oft genug versucht, sich im Ablauf streng daran zu halten. Aus meinem oben beschriebenen Systemverständnis heraus, kann jedoch eine Teamentwicklung auf inhaltlicher Ebene nur sehr begrenzt vorbereitet werden.

2. Team-Begriff

Der Begriff „Team“ wird für die verschiedensten Arten von Gruppen benutzt, demzufolge wird auch unter einer TE Unterschiedlichstes verstanden. Dabei ist meine Erfahrung, dass die Trennschärfe zwischen „Gruppe“ und „Team“ sehr schwer durchzuhalten ist und oft die beiden Begriffe synonym benutzt werden. Sich „Team“ zu nennen ist sicher auch modern, hat nach wie vor den Ruf der Aufgeschlossenheit und wer möchte das nicht sein. Ich werde hier den Ausdruck „Team“ für eine Gruppe von Personen benutzen, die den gemeinsamen Auftrag haben, miteinander etwas zu erreichen. Jedes Gruppenmitglied trägt mit seiner Kompetenz dazu bei, dass dies gelingen kann.

Gut funktionierende Teams zeichnen sich darin aus, dass sich die Einzelmitglieder stark mit dem Ziel der Teamarbeit identifizieren, Gesamtverantwortung haben und sich allesamt für das Gesamtergebnis verantwortlich fühlen. Sie schaffen sich eigene Regeln, nach denen sie sich steuern und organisieren und leben ihre eigene Kultur. Unterschiedlichkeit darf sein und die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder sind im Team bekannt. Jeder hat seinen Platz und seine Rolle in diesem komplexen Gebilde und

erfährt Wertschätzung und Anerkennung. Die Ideen Einzelner werden aufgegriffen und weiterentwickelt. Es besteht ein Verständnis über den Wert von Beziehungen. Dies bedeutet jedoch nicht reine Harmonie. In zwischenmenschlichen Beziehungen kommt es immer zu unterschiedlichen Ansichten, man reibt sich aneinander, es entstehen Störungen und Konflikte. Diese werden als solche wahrgenommen, über kurz oder lang aufgegriffen und bearbeitet.

3. Person und Rolle als Teamentwickler

Wesentliche Grundlage, um in der Rolle als Teamentwicklerin erfolgreich sein zu können, ist die eigene Persönlichkeit und die entsprechende Haltung, die man den Personen im Team entgegenbringt. Dazu braucht es auch eine Definition der Experten-Rolle. Es bedeutet in meinem Verständnis und in der konkreten Vorgehensweise einen großen Unterschied, ob man sich als Experte versteht, der sagt „wo's hingeht“ oder ob man sich als Experte im Suchen sieht, kompetent darin, gemeinsam mit dem Team den passenden Weg zu finden. Letzteres wird nur möglich sein, wenn man sich an die gleiche Stelle begibt, wo das Team sich befindet, es dort abholt und sich mit ihm zusammen auf den Weg macht. Damit dieses Ankoppeln an das System „Team“ gelingen kann, braucht man als Teamentwickler ausreichend Sensibilität und Respekt für die Verschiedenartigkeit von Menschen. Zusätzlich sollte einem die Umgebung des Klienten vertraut sein. Dieses Wissen für den jeweiligen Kontext erlaubt eine kompetente Einschätzung, was in diesem System machbar ist.

Um eine gute Wegführerin bei der Selbstorganisation eines Teams sein zu können, gibt es noch weitere Voraussetzungen. Diese sind insbesondere:

- sich zu erlauben, eine eigene und gegebenenfalls andere Position als die Teammitglieder zu beziehen und trotzdem offen zu bleiben;

- wachsam zu sein, dass nicht unbemerkt und unreflektiert die Sichtweise des Teams geteilt wird, z.B. durch Aussagen „stimmt, da kann man wirklich nichts machen“;
- anzuerkennen, dass es nicht nur *eine* Wahrheit gibt;
- ein Gespür für den Prozess zu haben, um wirkungsvoll den richtigen Zeitpunkt und die richtige Art und Weise für eine Intervention zu erkennen.

Ein guter und erfolgreicher Teamentwickler sollte sich in seiner Ausbildung mit folgenden fünf *Lernfeldern* auseinandersetzen und Kompetenzen darin erwerben:

- *Ethik und Menschenbild*: Die individuelle Sichtweise, wie der Teamentwickler sich und die Welt um sich herum erlebt, die Werte und Vorstellungen, die er verinnerlicht hat, zeigen sich in der konkreten Arbeit. Besonders wichtig ist die Reflexion darüber, welche Situationen, Ansichten und Verhaltensweisen anderer Menschen ihm Schwierigkeiten bereiten und welche Bedeutung dies für sein professionelles Vorgehen hat.
- *Selbstkenntnis*: Wer bei anderen Veränderungsprozesse anstoßen will, muss erst selbst Ängste und Widerstände gegenüber Neuem erlebt haben. Autonomie bei anderen zu fördern, ist nur möglich, wenn man selbst nicht unbewusst von Erfolg und Anerkennung abhängig ist.
- *Beziehungskompetenz*: Die Fähigkeit, zu sehr unterschiedlichen Menschen Beziehungen aufzubauen, zu erhalten und den Kontakt auch in Konfliktsituationen wertschätzend zu halten, ist für eine Teamentwicklerin elementar. Kenntnis über das eigene Vertrauen oder Misstrauen in sich und andere, ein angemessener Umgang mit der eigenen Kränkbarkeit und ein gutes Ausbalancieren von Nähe sind hier wichtig.
- *Prozesskompetenz und Metaperspektive*: Hier geht es darum, ein Gespür für das „Wie“ zu entwickeln. Den in der Gruppe gemeinsam erlebten Prozess kompetent und zielorientiert zu steuern, gelingt nur durch die Verbindung der beiden Fähigkeiten, sich auf die Welt des Gegenübers einzulassen und

gleichzeitig die Außenperspektive zu behalten. Ein Ausdruck, der dies beschreibt, ist für mich „Distanzierung im Beteiligtsein“.

- *Theoriemodelle, Methoden und Techniken*: Theoretische Modelle sind nützlich, um komplexe Situationen zu erfassen. Sie helfen zu fokussieren und bieten ein Ordnungsschema. Dies ermöglicht Orientierung und ein schrittweises Vorgehen. Theorie birgt jedoch auch die Gefahr der unzulässigen Vereinfachung, und Vorsicht ist auch dann angesagt, wenn vermittelt wird, dass eine bestimmte Methode die einzig richtige ist. Unter der Vielzahl an Modellen und neuen Modeströmungen muss der Teamentwickler sich die herauszusuchen, welche zur eigenen Persönlichkeit passen.

Die Gefahren bei nicht ausreichender Kompetenz in diesen Lernfeldern sind vielfältig. Daher möchte ich diesen Punkt nachfolgend noch etwas beleuchten:

Die Teamentwicklerin muss sich bewusst sein, dass Erwartungen an sie herangetragen werden, die ihrem Rollenbewusstsein entgegenstehen, und sie muss wissen, dass es nicht damit getan ist, einmal die eigene Rollendefinition geäußert zu haben, ein Nicken zu bekommen und dann vom gemeinsamen Verständnis auszugehen. Die Bedeutung der Rollendefinition für die gemeinsame Arbeit wird sich den Teilnehmern meist erst im Verlauf der TE erschließen und es gilt sich immer wieder damit auseinander zu setzen.

Sie muss sich ferner auch bewusst sein, dass Teams wiederholte Versuche unternehmen werden, um die Verantwortung für die eigene Entwicklung abzugeben, insbesondere dann, wenn auf der Ebene der Beziehungen untereinander Klärungen anstehen. Diese sind normalerweise mit Unsicherheitsgefühlen und Ängsten verbunden. Das bedeutet, dass spätestens immer dann, wenn es schwierig wird und die Entwicklung stagniert, der Versuch neu gestartet wird, die Teamentwicklerin einzufangen im Sinne von: „Sag uns, was wir tun müssen.“ Ein großer Stolperstein, sich einfangen zu lassen, ist dabei die eigene Verführbarkeit, gern bewundert und anerkannt zu werden. Besonders schwierig wird es dann, wenn das Team den Berater in seiner Kompetenz

abwertet. Aufgabe ist hier, den Wunsch des Teams nach Führung zu verstehen, auf eine gute Art und Weise zurückzugeben und die Gruppe in ihrem Selbstorganisationsprozess zu stärken. Wer Praxiserfahrung hat, weiß, dass dies nicht so einfach ist, wie es sich vielleicht liest, denn es gilt die Frustration, manchmal auch Aggression, der Teilnehmer auszuhalten. In der Transaktionsanalyse sind in diesem Zusammenhang der Begriff der Autonomie und das Symbiosekonzept von zentraler Bedeutung (Schlegel, 1995; Stewart & Joines, 2002).

Eine unbestechliches Verhalten ist nur möglich, wenn man sich als Person innerlich nicht auf Anerkennung angewiesen fühlt. In der Arbeit geht es nicht darum, die Teilnehmer schnell zufrieden zu stellen, sondern ihnen Lernerfahrungen zu ermöglichen, die sie voranbringen. Hilfreich dafür ist, seine Vorgehensweise transparent zu gestalten und Erklärungen und Begründungen zu geben, weshalb man sich an welcher Stelle so und nicht anders verhält. Diese Orientierung erleichtert den Teilnehmerinnen das Verständnis, auch wenn ihr Wunsch nach wie vor ein anderer sein sollte. Wenn man als Beraterin zu dem Team stößt, wird man sehr schnell auch Teil dieses Systems, das man beraten soll. Dadurch jedoch, dass man später dazu kommt und eine spezielle Rolle mit der dazugehörigen fachlichen Kompetenz hat, sollte es möglich sein, sich aus einer anderen Perspektive heraus in diesem System bewegen zu können. Voraussetzung dafür ist allerdings ein solides Verständnis vom Zusammenspiel von Individuum und System. Die Grundkompetenz besteht darin, auch als Akteur in diesem Prozess die *Metaperspektive* einnehmen zu können. Bildlich gesehen kann man sich vorstellen, in diesem Raum auf den Balkon zu gehen und von oben herunter zu beobachten, was unten gerade vor sich geht. Je nach Situation ist es sinnvoll, die so gewonnenen Eindrücke zu äußern, um damit einen Lernimpuls zu geben. Nicht zuletzt sollte sich der Teamentwickler bewusst machen, dass es immer wieder vorkommen wird, dass er sich gelegentlich verhakt. Hier gilt das Gleiche wie bei Konflikten: Es geht nicht darum, diese zu vermeiden, sondern damit umzugehen. Das bedeutet: Wenn man merkt, dass man sich verwickelt hat,

muss man fähig sein, dies wahrzunehmen und sich wieder daraus lösen zu können.

Noch einmal zusammengefasst liegt das „Geheimnis“ eines guten Teamentwicklers im Wesentlichen in der ständigen Weiterentwicklung seiner Persönlichkeit und der Auseinandersetzung mit den oben aufgeführten fünf Lernfeldern. Dies ist nicht ausschließlich aus Büchern erlernbar, sondern beruht weitgehend auf reflektierten Erfahrungen, die in einem sozialem Umfeld, wie es z.B. in Ausbildungsgruppen zu finden ist, gemacht werden können.

4. Prozessorientierter Ablauf einer Teamentwicklung

Da es kein Standardvorgehen bei einer TE gibt, kommt der Auftragsklärung besondere Bedeutung zu. Sie läuft meist in mehreren Stufen ab und stellt gleichzeitig die Basis für das weitere Vorgehen dar. Es gilt hier mehrere Ebenen zu beachten, und so stellt sie gleich die erste große Herausforderung dar.

4.1 Erstkontakt

Motto:

Wachsamkeit vom ersten Moment an, schon die ersten Augenblicke können den
Weg zeigen.

Der Erstkontakt findet fast immer in Form einer telefonischen Anfrage durch die Personalentwicklung einer Organisation statt, manchmal auch direkt durch den Teamleiter oder ein Teammitglied. In diesem Telefongespräch wird im Allgemeinen versucht herauszufinden, ob man in Teamentwicklung Erfahrung hat und Zeit. Schon hier gilt für die Teamentwicklerin, dass sie prüft, welche Position und Rolle der Gesprächspartner in seinem Unternehmen einnimmt.

Daraus ergibt sich als erstes, ob man auch mit der richtigen Person spricht, d.h. mit der Person, die den Auftrag zu vergeben hat. So ist dies z.B. nicht der Fall,

wenn es sich um ein Teammitglied handelt. Im letzteren Fall interessiert vor allem die Motivation des Anrufers: Gibt es einen Auftrag vom Gesamtteam oder vom Teamleiter oder kommt diese Anfrage auf eigenen Wunsch zustande und ist damit als eine Einzelinitiative zu verstehen? Auf jeden Fall sollte man dann vermitteln, dass man für weitere Aktionen eine offizielle Anfrage durch den Teamleiter erwartet. Er ist die richtige Person und die hierarchisch kompetente Stelle, von welcher der Auftrag kommen muss, auch wenn es dann möglicherweise noch einmal das Einverständnis von übergeordneter Ebene braucht. Ob und wie der Teamleiter Kontakt zu mir aufnimmt, gibt mir einen Hinweis darüber, wie sehr er selbst die angedachte Entwicklungsmaßnahme für sein Team wünscht. Deshalb lasse ich mich auch nicht darauf ein, von meiner Seite aus den Leiter anzurufen, auch wenn ich einen interessanten Auftrag vermute.

Bei Veränderungsprozessen gibt es immer Ambivalenzen, auf der einen Seite der Veränderungswunsch, auf der anderen Seite das Bestreben, in der Stagnation zu verharren. Wenn alles so bleibt, wie es ist, glaubt man, sich auszukennen. Lässt man sich auf den Prozess der Veränderung ein, entstehen Unsicherheit und Ängste, denn die Reise geht ins Ungewisse. Echte Veränderungsprozesse sind im Allgemeinen anfänglich auch mit unangenehmen Gefühlen verbunden und werden daher gerne unbewusst vermieden. Dieses Phänomen ist auch bei Teammitgliedern zu beobachten, selbst wenn sie den Wunsch nach Veränderung äußern. Bei zu wenig Berücksichtigung der gemischten Gefühle kann es leicht zu einer Verschiebung der Verantwortlichkeiten kommen, z.B. wenn die externe Beraterin mehr Interesse an einer TE hat als die Mitglieder, um die es geht. Damit einher geht dann auch, dass sie sich für das Gelingen, was immer dies auch sein möge, verantwortlich fühlt. Deutlich wird dies oft erst im Laufe der Zusammenarbeit und das mangelnde Engagement der Gruppe zeigt sich in vielen Formen des Widerstandes.

Findet der Erstkontakt mit dem Teamleiter statt und entsteht bei mir der Eindruck, ein Angebot zu erhalten, das mein Interesse weckt, halte ich das Telefongespräch relativ kurz und vereinbare einen Termin zum Kennenlernen.

Oft zeigen bereits die ersten Eindrücke im persönlichen Kontakt, wo Stolpersteine liegen könnten. Früher hatte ich diese zwar auch wahrgenommen, ihnen jedoch nicht die Bedeutung für den weiteren Verlauf gegeben, wie ich es heute tue. Nachdem ich immer wieder Situationen hatte, wo ich über den dann schwierigen Verlauf kein Erstaunen verspürte, vertraue ich heute verstärkt meiner Intuition. Ich bin bei der ersten persönlichen Kontaktaufnahme besonders wachsam, achte auf meine Empfindungen, entstehende innere Bilder und Impulse. So kann sich z.B. in Worten wie „wir müssten“ oder „ich soll“ zeigen, dass zwar die Notwendigkeit eingesehen wird, jedoch die innere Bereitschaft für eine TE noch sehr fragwürdig ist. Die Voraussetzung für effektives Arbeiten in Teamentwicklungen besteht auch darin, Bewusstheit über die Art der Kommunikation zu haben. So ist die Feststellung, dass der Kommunikationsfluss gestört ist, auch ein wichtiges Indiz dafür, verstärkt auf die Beziehung zwischen mir und dem Auftraggeber zu achten.

Auch nach einem kurzen Erst-Telefonat nehme ich mir einen Augenblick Zeit, um über das Gespräch nachzudenken und mir meiner ersten spontanen, intuitiven Eindrücke bewusst zu werden. Es kann hilfreich sein, die Aufmerksamkeit auf das eigene Fühlen, Denken und Verhalten zu richten.

Die im folgenden Leitfaden aufgeführten Fragen sind zur Reflexion des Erstkontaktes hilfreich.

Leitfaden für die Reflexion des Erstkontaktes

- Wie wurde das Gespräch eröffnet und wie habe ich die ersten Momente der Kommunikation erlebt?
- Welche Fragen wurden gegenseitig gestellt und welche Antworten beidseitig gegeben?
- Bei wem der beiden Gesprächspartner lag der größere Gesprächsanteil und wer hat in diesem Gespräch überwiegend geführt?

- Welche Themen wurden sofort angesprochen, was war auf der Inhaltsebene im Vordergrund?
- Welche Gedanken gehen mir dazu durch den Kopf?
- Welche Impulse verspüre ich zum Handeln?
- Welche dominierenden Emotionen hatte ich während des Gesprächs, mit welchem Gefühl habe ich das Gespräch beendet, wie ist es jetzt danach?
- Gab es für mich eine oder mehrere Stellen im Gespräch, über die ich gestolpert bin?

4.2 Auftragsklärung

4.2.1 Vorbereitung

Motto:

Erstaunen und Neugier statt Wertung.

Als Vorbereitung für das Auftragsklärungsgespräch ist die Auseinandersetzung mit einigen Fragen hilfreich, die im folgenden Leitfaden aufgeführt sind.

Leitfaden für die Vorbereitung der Auftragsklärung

- Über welche Vorinformationen verfüge ich bereits?
- Welche darauf basierenden Hypothesen gilt es zu überprüfen?
- Wie beeinflussen meine Vorinformationen und Hypothesen meine Einstellung gegenüber der Person und der Organisation?
- Wie kompetent und innerlich der Situation gewachsen fühle ich mich?
- Was ist mein Anliegen und mit welchem Ergebnis will ich am liebsten aus dem Gespräch kommen?
- Besonders wichtig ist, sich der eigenen Grundhaltung bewusst zu werden: Was brauche ich, um eine offene wertschätzende Haltung mir und meinem Gegenüber einnehmen zu können?

Da wir immer auch emotional reagieren, ist es sehr normal, dass wir uns des Öfteren unvermittelt in Verstrickungen vorfinden und damit meist auch in einer der Grundhaltungen, mit der wir uns selbst oder den anderen abwerten. Hier ist es angebracht zu lernen, mit diesem Gefühl der Störung zu sich und dem Gesprächspartner gegenüber in Kontakt zu bleiben, in dem man z.B. noch einmal nachfragt oder sein Erstaunen zum Ausdruck bringt. Das heißt die Beziehung halten, anstatt in den äußeren oder auch nur inneren Rückzug zu gehen. Meist ist dies nur möglich durch das Ansprechen der eigenen Empfindungen. Dieses so scheinbar einfache Konzept ist in der Umsetzung keineswegs einfach und braucht ein gutes Maß an Selbst-Bewusstheit, die Beziehungsfähigkeit und Prozesskompetenz.

4.2.2 Kontakt mit Personalentwickler und Teamleiter

Motto:

Wenn der Kontakt stimmt, kann ich es mir leisten, auch mal unbequem zu werden.

Je nachdem, ob meine Gesprächspartnerin aus der Personalentwicklung kommt oder bereits die Teamleiterin ist, wird das Gespräch unterschiedlich verlaufen. Bei der Personalentwicklerin wird es vermutlich zusätzlich zum aktuellen Anlass auch um allgemeine Möglichkeiten und das Ausloten einer generellen Zusammenarbeit gehen. Bei der Teamleiterin wird es konkreter auf die Situation im Team bezogen sein.

In beiden Fällen steht jedoch am Anfang das gegenseitige Kennenlernen und Abklären der Situation. Die Betonung liegt hier auf dem Wort *gegenseitig*. Vor allem Teamentwickler, die auf diesem Gebiet noch unerfahren sind, haben oft das Gefühl, getestet zu werden und sich beweisen zu müssen. Dies entsteht besonders dann, wenn der Auftraggeber nicht als erstes von sich und seiner Organisation berichtet, sondern gleich wissen will, wer mit welcher Qualifikation

und Erfahrung vor ihm sitzt. Dabei gerät die Frage, ob man den Auftrag überhaupt haben möchte, leicht in den Hintergrund.

Im Folgenden stelle ich einen Leitfaden für die Inhaltsebene und einen anderen für die Metaebene vor; beide unterstützen die Gespräche zur Auftragsklärung. Bei der Inhaltsebene geht es um konkrete Faktoren innerhalb der Organisationen wie z.B. Strukturen, Funktionen, Rollen, Aufgaben und Ziele. Bei der Metaebene geht es um den Ablauf des konkreten Auftragsklärungs-Gesprächs wie z.B. um die Entwicklung von Hypothesen, die helfen, Konflikte und Widerstände zu handhaben.

Leitfaden „Inhaltsebene“ zur Durchführung der Auftragsklärung

Folgende Themenbereiche sollten auf jeden Fall angesprochen und je nach Situation vertieft werden:

- Um was und wen genau geht es?
- Wer gehört alles zum Team und dessen relevantem Umfeld, mit welcher Funktion und welcher Qualifikation?
- Welche Aufgaben, Ziele, Entscheidungskompetenzen hat das Team?
- Wie ist dieses Team in die Gesamtorganisation eingebunden? Wo sind Schnittstellen?
- Weshalb soll zum jetzigen Zeitpunkt eine TE stattfinden?
- Wessen Wunsch ist es, eine TE durchzuführen?
- Warum gerade mit mir und wie kann ich nützlich sein?
- Was ist das Ziel der TE? Was soll erreicht werden?
- Welche Chancen für eine positive Veränderung werden durch die Durchführung einer TE gesehen, wo liegen Bedrohungen für ein Scheitern?
- Was wurde bis jetzt getan? Gibt es Erfahrungen mit TE?
- Sind Widerstände zu erwarten, von welcher Seite?
- Wie ist die Einstellung zu und der Umgang mit Kritik im Team?
- Welche Konflikte gibt es im Team?

- Welche Hindernisse gibt es von außen?
- Was ist nicht erwünscht und sollte daher nicht passieren?

Leitfaden „Metaebene“ zur Durchführung der Auftragsklärung

Gemeinsam in den Suchprozess gehen: Wie schon unter dem Punkt 3 „Person und Rolle als Teamentwickler“ beschrieben, sollte die Teamentwicklerin nicht als wissende Expertin auftreten, sondern den Impuls für einen gemeinsamen Suchprozess geben. Diese Phase dient dazu, sich möglichst viel Informationen zu holen, ohne sich im Detail zu verlieren. Neugier, Wachsamkeit, Intuition und die Fähigkeit zur Hypothesenbildung werden durch Theoriemodelle und -konzepte unterstützt. Diese helfen, einen roten Faden zu verfolgen und die Fülle von Information zu strukturieren. Es gilt keine Angst zu haben, als begriffsstutzig, langsam oder dumm angesehen zu werden, gegebenenfalls auch den „Mut zur Wissens-Lücke“ zu haben, nicht in den Fehler zu verfallen, sich rasch zufrieden zu geben, zu schnell Antworten und Lösungen bereit zu haben. Natürlich darf eine Auftragsklärung nicht in eine inquisitorische Fragestunde ausarten. Hier heißt es, im Gespräch die Balance zu finden zwischen sich führen lassen und selbst die Führung übernehmen. Da die Rolle als Teamentwicklerin eine Führungsrolle ist, zeigt sie damit bereits frühzeitig Kompetenz. Es gehört Mut dazu, die Vorstellungen des Auftraggebers zu hinterfragen, sich seine eigene Meinung zu bilden und nicht vorschnell in dessen Bezugssystem einzusteigen. So kann es z.B. sein, dass der Auftraggeber bereits eine vorgefertigte Vorstellung einer TE und diese auch bereits weitgehend geplant hat, dass sich bei der Teamentwicklerin aber während des Gesprächs die Meinung herauskristallisiert, dass stattdessen die Führungskraft ihre Rolle nicht wahrnimmt und deshalb besser durch „Coaching“ unterstützt werden sollte. In diesem Fall wäre es unbedingt nötig, den Mut aufzubringen, dies auch zu äußern.

- *Bewusstheit über Bezugsrahmen und „subjektive Wirklichkeit“:* Wie bereits unter Punkt 3 beschrieben, hat jeder Mensch seine eigene Sichtweise und somit hat

auch der Auftraggeber eine eigene innere Ordnung und im Allgemeinen eine andere Vorstellung als der Teamentwickler. Dies erfordert die Fähigkeit und Bereitschaft des Teamentwicklers, an das Bezugssystem des Auftraggebers anzukoppeln, ihn dort abzuholen, wo er sich gerade befindet.

- *Verständnisschleifen*: Es ist wichtig, immer wieder abzuklären, ob man richtig verstanden hat.
- *Anerkennung geben*: Wo Anerkennung zu geben angebracht ist, sollte dies auch geäußert werden. Als Beispiel könnte dies für die Bereitschaft sein, sich eine externe Beratung zu holen, für den damit einhergehenden Mut und die Offenheit.
- *Wachsamkeit für verdeckte Anliegen*: Es könnten z.B. verdeckte Anliegen darin bestehen, dass die Teamentwicklerin Management-Aufgaben übernehmen soll. Dies kann so etwas sein, wie z.B. den Teammitgliedern neue Strukturen verkünden, die Unangenehmes mit sich bringen würden oder endlich neuen Wind in die Truppe bringen soll, oder indem er hilft, jemanden als Störenfried zu identifizieren. Lässt man sich dazu verleiten, wird dadurch die Führungsschwäche des Teamleiters und des Systems kompensiert und man stützt die vorgeschobene Unfähigkeit. Also Vorsicht: Keine „heißen Kastanien aus dem Feuer holen“!
- *Die eigene Arbeitsweise deutlich machen und eigene Grenzen aufzeigen*: Was sind eigene Erwartungen, welche Bedingungen müssen von Seiten der Organisation erfüllt sein, damit sich der Teamentwickler in seiner Rolle wohl fühlen und arbeiten kann? Was akzeptiert er nicht und wann steigt er aus? Vertraulichkeit und Informationsrückfluss in die Organisation sind hier Themen. Es wäre sicherlich fatal, wenn eine Teamentwicklung zu einem verdeckten „Assessment Center“ entartete, in dem die Teammitglieder beurteilt würden.
- *Keine echten Beratungsleistungen kostenlos anbieten*: Nach dem Motto „Was nichts kostet, ist nichts wert“ ist die Grenze zwischen kostenloser und kostenpflichtiger Beratung natürlich fließend, da es ja auch darum geht, frühzeitig Kompetenz zu zeigen. Weitet sich das Gespräch jedoch zu einer umfassenden

Beratung aus, ist es sinnvoll, einen gesonderten Termin zu vereinbaren und die Bedingungen dazu gesondert abzuklären.

- *Rahmenbedingungen klären:*

- Teilnehmerkreis: Prinzipiell sollten alle Personen, die zum aktuellen Zeitpunkt eine Rolle im Team einnehmen, verbindlich dabei sein.

- Arbeitszeit: Die Inhalte der Teamarbeit und die Notwendigkeit des guten Zusammenarbeitens ist kein Privatvergnügen, sondern eine Arbeitsgrundlage. Einige Firmen versuchen einen Teil der Freizeit, z.B. auch den Samstag- oder Sonntagabend dafür zu nutzen. Darüber muss im Einzelfall entschieden werden. Liegen keine besonderen Bedingungen vor, die es unmöglich machen, dass alle Mitglieder teilnehmen können, sollte die Durchführung der TE grundsätzlich während der Arbeitswoche stattfinden.

- Ort: Meistens ist es besser, eine TE außerhalb der gewohnten Umgebung durchzuführen. Auswahlkriterium sollte dabei Ungestörtheit und die Möglichkeit zum Wohlbefinden sein. Sowohl das komfortable Hotel wie auch die Berghütte können sich dafür eignen.

- Dauer: Die Dauer einer TE ist abhängig von der Teilnehmerzahl und dem Ziel. Meistens liegt man mit zwei bis drei Tagen richtig. Nicht einlassen sollte man sich auf Vorstellungen von einem halben Tag. Gut ist auch, zumindest einen gemeinsamen Abend dabei zu haben, der zum informellen Kontakt genutzt werden kann.

- Honorar: So mancher hat in seinem Enthusiasmus schon vergessen, das Finanzielle abzuklären. Es ist dabei wichtig, eine innere Klarheit darüber zu haben, was für einen selbst die Unter- und Obergrenze darstellt, womit man sich wohl fühlt. Beide Parteien sollten das Gefühl haben, dass der vereinbarte Betrag stimmig ist.

- *Bilanz, Vereinbarung:* Was haben wir geklärt? Was ist offen geblieben? Was ist der nächste Schritt? Bewährt hat sich hier eine kurze schriftliche Zusammenfassung in der Form eines „letter of understanding“, den man vom Auftraggeber unterzeichnen lässt.

4.2.3 Kontaktaufnahme mit den Teammitgliedern

Motto:

Es gibt nicht nur einen Weg zur Kontaktaufnahme mit den Teammitgliedern.

Wenn man nach der Auftragsklärung den Eindruck hat, weitere Information noch vor der eigentlichen TE zu benötigen, gibt es als Teamentwicklerin mehrere Möglichkeiten:

- Man kann mit jedem einzelnen Teammitglied ein Interview führen. Dies kann dann besonders wichtig sein, wenn man Widerstand im Team gegen die TE oder die eigene Person vermutet und es darum geht, Vertrauen aufzubauen. Der Termin dient dann zwar vordergründig der Informationsgewinnung, der wichtigere Aspekt ist jedoch, Ängste und Misstrauen abbauen zu können. Von daher sollte bei einem solchen Treffen nie nach einem vorgefertigten Schema verfahren werden, sondern auch hier wieder der Kontakt im Vordergrund stehen.
- Man kann mit einigen ausgesuchten Teammitgliedern sprechen. Natürlich ist in diesem Fall von Bedeutung, wie die Auswahl zustande kommt, ob z.B. einige von sich aus gern Interviews geben möchten, ob sie vom Teamleiter gebeten werden oder ob sie von den restlichen Teammitgliedern als Sprecher ausgewählt wurden. Die Perspektive, aus der die Themen dann dargestellt werden, wird jeweils unterschiedlich sein. Zu beachten ist hier, dass durch den Kontakt mit einzelnen bei dem Rest der Gruppe Misstrauen entstehen kann.
- Man kann an alle Teammitglieder einen Fragebogen versenden.
- Man kann an einer Teamsitzung als Prozessbeobachter teilnehmen und dadurch erste Hinweise gewinnen.
- Man kann mit dem gesamten Team eine Kennenlern- und Fragestunde vereinbaren.

All diese verschiedenen Möglichkeiten der Informationsgewinnung und Hypothesenbildung dienen der Situations-Diagnose. Die Entscheidung für das Vorgehen

wird nach der Größe des Auftrags, der vermuteten inhaltlichen Thematik, dem Zeitaufwand und den persönlichen Vorlieben getroffen werden. Eine Entscheidungshilfe kann dabei eine Fragensammlung sein, analog des unter Punkt 4.2.2 aufgeführten Leitfadens zur Auftragsklärung.

4.3 Der Workshop

Nachfolgend zeige ich einige Anlässe für Teamentwicklungen (vgl. hierzu auch den Beitrag von Comelli in diesem Band), beschreibe ein mögliches Vorgehensdesign und konkretisiere dieses anhand eines Beispiels einer von mir durchgeführten TE.

4.3.1 Mögliche Anlässe

- Ein bereits länger bestehendes Team hat für sich die positiven Effekte einer TE erfahren und beschlossen, diese in gewissen Abständen zu wiederholen. Die Gründe könnten in der Einsicht bestehen, dass auch ein gutes Team Pflege braucht, und dass dies als fester Bestandteil der Zusammenarbeit und des Miteinanders gesehen wird.
- Eine häufige Situation sind Mängel in der Zusammenarbeit, sei es durch unklare Ziele und Rollen oder Probleme in der Kommunikation untereinander, verursacht z.B. durch verdeckte Konflikte. In diesem Fall wird oft auch einiges an Energie aufgebracht, um die Probleme dann auch weiter verdeckt zu halten. Statt miteinander zu reden, wird oft genug versucht, auf der Sach-Ebene Beziehungsprobleme auszufechten. So kann es sein, dass sich Teammitglieder, die im gleichen Raum nur wenige Meter voneinander entfernt sitzen, E-mails schreiben, in der Absicht, damit den Konflikt nicht offen werden zu lassen. Jeder versucht für sich gut dazustehen, es gibt wenig Bezogenheit aufeinander und damit auch kein WIR-Gefühl. Die dadurch entstehenden Reibungsverluste wirken sich unmittelbar äußerst negativ auf die Effektivität des Teams aus.

- Ein Team steht vor einer neuen großen Aufgabe, für welche die Verantwortlichkeiten geklärt werden sollen.
- Durch Veränderungen innerhalb der Organisation werden Teams aufgelöst und sollen nun neu gemischt werden. Hier geht es dann darum, sich als Team zusammenzufinden.

4.3.2 Mögliches Design für ein Vorgehen

Eröffnung:

Zu Beginn eröffnet die Teamleiterin die Veranstaltung, begrüßt ihre Mitarbeiter, erzählt etwas zum Anlass der TE und ihren Zielen und stellt den Teamentwickler vor. Diese Eröffnung durch die Teamleiterin ist mir vor allem dann besonders wichtig, wenn ich den Eindruck gewonnen habe, dass diese in ihrer Führungsrolle gestärkt werden muss, sei es, dass sie diese selbst nicht gut ausfüllt oder es von Seiten des Teams ihr gegenüber Vorbehalte gibt. Auf keinen Fall sollte sich der Teamentwickler darauf einlassen, im Workshop von Anfang an in einer Führungsrolle aufzutreten – auch oder gerade dann nicht, wenn sie ihm vorgeschlagen wird.

Die eigene Vorstellung:

Erst nach der Einführung durch die Teamleiterin übernimmt der Teamentwickler die Leitung für den Workshop. Wenn nicht schon bei den Vorgesprächen oder einem Vortreffen geschehen, macht er sich bekannt und erzählt etwas zu sich und seinem Hintergrund. In dieser Anfangsphase ist mir wichtig, dass die Teilnehmer mich als Person erleben und auch die Möglichkeit haben, mir Fragen zu stellen.

Allparteilichkeit und Vertragsarbeit:

Der Teamentwickler sollte deutlich machen, dass er sich als Dienstleister für alle versteht und nicht nur dem Teamleiter zuarbeitet. Des Weiteren sollte er Transparenz schaffen darüber, was im Zuge der Auftragsklärung bereits mit wem besprochen wurde und welche Informationen er über den Anlass und das Ziel der TE hat. Er sollte auch den Raum schaffen, dass von allen Teilnehmern die

Erwartungen und Wünsche zum bevorstehenden Workshop geäußert werden können, ergänzt mit dem Hinweis, dass es der Workshop der Teilnehmer selbst ist, den sie auch selbst gestalten müssen. Dieser Teil ist mir besonders wichtig, weshalb ich an dieser Stelle zur Verdeutlichung gerne den sogenannten Dreiecksvertrag der Transaktionsanalyse auf das Flipchart skizziere. Dieser regelt die gegenseitigen Erwartungen und ermöglicht es, konkrete Abmachungen zwischen allen Beteiligten zu treffen. In diesem Fall geht es um den Auftraggeber, die Teilnehmer der Teamentwicklung und den Teamentwickler. In der Vertragsarbeit wird Transparenz geschaffen, damit auch jeder weiß, was mit dem anderen vereinbart wurde. Dazu bringe ich auch die Bemerkung, dass ich kein fertiges Programm habe und ich auch noch nicht weiß, was das Ergebnis der Tage sein wird. Nach anfänglicher Verunsicherung begreifen die meisten Mitglieder die Chance, die in diesem Vorgehen enthalten ist.

Gruppenregeln:

Um von einem gemeinsamen Verständnis auszugehen, sollten Regeln für den Umgang miteinander vereinbart werden. Ich beschränke mich auf die Punkte Vertraulichkeit, Eigenverantwortung, Prozess vor Inhalt und verbindliche Arbeitszeiten, die ich am Flipchart festhalte. Letztes beinhaltet auch, nicht den Seminarraum zu verlassen ohne vorherige Absprache. Ich erläutere meine Sichtweise und frage nach Ergänzungen. Wenn die Gruppenmitglieder bereit sind, sich aufeinander einzulassen, entwickelt sich des Öfteren eine Diskussion zum Thema der Vertraulichkeit. Da diese die Grundlage dafür darstellt, dass der Workshop gelingen kann, lasse ich den Teammitgliedern hier auch die nötige Zeit, dass sie gegebenenfalls mit meiner Hilfe zu einer tragfähigen Vereinbarung kommen können.

Vorstellungsrunde:

Auch wenn sich die Teammitglieder untereinander bereits kennen, ist es für die eigene Arbeit wichtig, eine Vorstellungsrunde zu machen. Diese wird auch für die Teilnehmer interessant, wenn man einen neuen Aspekt mit hineinnimmt, wo sich

alle von einer etwas anderen Seite zeigen können (beispielsweise sich über ein Symbol zu präsentieren).

Meine Rolle:

Im Allgemeinen existieren im Team die unterschiedlichsten Vorstellungen über die Rolle der Teamentwicklerin. Daher ist mir sehr wichtig, hier von Anfang an Klarheit zu schaffen. Ich beschreibe mich als Prozessberaterin, die den Rahmen strukturiert und im Hintergrund die Fäden zusammenhält. Die Prozessberatung beinhaltet ständig Transparenz zu gewährleisten, sei es z.B. betreffend des vereinbarten Ziels, des Stils der Kommunikation oder auch bei Abweichungen in Inhalten. Je nach Situation teile ich zur Verdeutlichung eigene Empfindungen mit oder vermittele Theoriemodelle und Methoden.

Ziel und Vorgehensweise:

Wichtig ist natürlich, bereits zu Beginn eine konkrete Vorstellung davon zu haben, was das Ziel des Workshops ist. Für das Herausarbeiten des Ziels gibt es verschiedene Methoden und Techniken. Gleich welche davon zur Anwendung kommen, ist darauf zu achten, dass jeder einzelne Teilnehmer die Möglichkeit zur Äußerung seiner Wünsche hat. Dies kann im Plenum geschehen oder in vorheriger Kleingruppenarbeit, auf Kärtchen (dies hat den Vorteil, dass beim Sammeln an der Pinwand leichter Cluster gebildet werden können) oder auf Zuruf. Bei diesem Einigungsprozess über die verschiedenen Zielvorstellungen braucht die Gruppe Zeit und Unterstützung. Hat die Teamentwicklerin den Eindruck, dass die wesentlichen Themen aus ihrer Sicht nicht in den Zielen wiederzufinden sind, sollte sie dies thematisieren und ihre Sichtweise anbieten.

Durchführung des Workshops:

Da jedes Ziel natürlich nur aus der jeweiligen Anfangsperspektive erarbeitet werden kann, ist die Relevanz des Themas immer wieder zu überprüfen, um gegebenenfalls die vereinbarten Ziele durch neue sinnvollere zu ersetzen oder zu ergänzen, die sich im Verlauf des Workshops ergeben können. Die Anregung zu

diesen Zwischenreflexionen sollten zum Handwerkszeug des Teamentwicklers gehören, genauso wie das Anstoßen von Feedback und Blitzlichttrunden.

Abschluss:

An Ende muss deutlich sein, wozu die miteinander verbrachten Tage gut waren, welches Ergebnis zusammengefasst werden kann, was zusammen erarbeitet wurde, was offen bleibt, wie damit umgegangen wird und wer für was verantwortlich ist. Oft ist der Workshop der Anfang für die weitere Bearbeitung wichtiger Themen im Alltag. In diesen Fällen ist es gut, das Team darin zu unterstützen, dass Vereinbarungen getroffen und Verantwortlichkeiten geklärt werden. Gegebenenfalls gibt es auch eine Liste wichtiger Konfliktpunkte, die im Rahmen der Einbindung in die Gesamtorganisation in andere Hierarchieebenen kommuniziert werden sollten. Denkbar ist auch, dass ein Teil dieser Aufgabe vom Teamentwickler übernommen wird in seiner Rolle als externer Berater. Dafür braucht er den klaren Auftrag des Teams. Ansonsten haben Inhalte und Ergebnisse der Teamentwicklung ohne Zustimmung des Teams nichts außerhalb dieses Rahmens zu suchen.

Zur Konkretisierung möchte ich dies anhand eines Beispiels verdeutlichen.

4.3.3 Ein Beispiel für den Ablauf einer Teamentwicklung

Um einen besseren Einblick in die nachfolgend dargestellte Arbeitsweise zu geben, habe ich zusätzlich zu der beschreibenden Ebene jeweils in Kursivschrift meine Reflexionen und einige mich leitende Hypothesen dargestellt.

Der Anlass der Maßnahme war die Anfrage eines Versicherungsunternehmens mit ca. 1.600 Mitarbeitern zur Durchführung einer TE für eine technische Gruppe von Spezialisten. Der *Erstkontakt* wurde vom Teamleiter hergestellt. Nach einem Telefonat mit ihm hatte ich folgende Informationen: Die Firma hat vor fünf Jahren fusioniert und der betreffende Bereich mit ca. 80 Mitarbeitern wurde neu übernommen. Vor zwei Monaten gab es eine neue Fusion mit zwei anderen kleineren Versicherern und das Gesamtunternehmen ist nun auf vier Standorte verteilt.

Aufgrund der neuesten Veränderungen kam es auch im Bereich des Teamleiters zu Umstrukturierungen. Das Team, bestehend aus 13 Männern, existiert seit zwei Monaten und setzt sich ausschließlich aus Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtungen zusammen. Bisher war jeder nur für seinen Fachbereich verantwortlich. Nun sollen die Teammitglieder eine Organisationseinheit bilden, sich einen einheitlichen Namen geben, vor allem einheitlich nach außen als ein Team auftreten und als solches wahrgenommen werden. Nach innen sollen bestimmte organisatorische Abläufe neu geregelt werden. Der Teamleiter selbst (38 Jahre) gehörte dem Kreis seiner jetzigen Mitarbeiter an, hatte bisher aber keine Führungsverantwortung. Als Besonderheit ist sein ehemaliger Chef (54 Jahre) Teammitglied, da dessen Abteilung gerade aufgelöst wurde. Alle, einschließlich des ehemaligen Chefs selbst, hatten erwartet, dass dieser die Team-Leitung übernehmen würde. Der Vorstand hatte jedoch anders entschieden und den derzeitigen Teamleiter ernannt. Dieser fühlt sich in seiner neuen Position ziemlich unsicher. Die TE soll dazu dienen, dass das Team sich überhaupt als solches finden kann.

Nach diesen Informationen hätte ich gern mit den Teammitgliedern Vorgespräche geführt. Aus den verschiedensten organisatorischen Gründen kam es jedoch nicht dazu und so hatte ich mit keinem Gruppenmitglied außer mit der Sekretärin wegen der Terminvereinbarungen vorher Kontakt.

Meine Hypothesen zum damaligen Zeitpunkt waren: Eine recht große Skepsis der Spezialisten gegenüber dem Gebilde „Team“ und ein großer Stellenwert der eigenen Individualität, Angst vor Kompetenzeinschnitten, Widerstand gegen Führung und der Wunsch, dem Teamleiter gegenüber weiterhin als gleichwertig zu gelten. Die unaufgearbeitete Kränkung des ehemaligen Chefs bildet ein mögliches Konfliktpotenzial. Auf dieser Grundlage war zum damaligen Zeitpunkt mein Ziel, den Teamleiter in seiner Führungsrolle zu festigen und dem Team Gelegenheit zu geben, die Beziehungen untereinander anzusprechen und dabei vor allem die zum ehemaligen Chef.

Ich vereinbarte mit dem Teamleiter einen zweitägigen Workshop (Montag/Dienstag) in einem Hotel, das er bereits kannte und das für gutes Essen

bekannt war (in seiner Abteilung gab es einige Feinschmecker). Es war ihm wichtig, auf dieser äußeren Ebene bereits etwas Gutes für sein Team tun zu können.

Bedeutung eines passenden äußeren Rahmens: Die Wahl dieses Hotels war sicher eine sehr sinnvolle Entscheidung, da aus meiner Erfahrung die Bedeutung eines passenden Rahmens für den Erfolg eines Seminars ein nicht zu unterschätzender Faktor ist.

Es galt Anwesenheitspflicht für alle und bereits eine Stunde vor Beginn waren auch alle anwesend. Der Umgang miteinander war gekennzeichnet durch Sprüche und Albernheiten, mir gegenüber freundlich verhalten mit wenig direktem Kontakt. Nach der Eröffnung durch den Teamleiter übernahm ich die Leitung (wie unter Punkt 4.3.2 beschrieben). Mit den Gruppenregeln schienen alle einverstanden, jedoch hatte ich den Eindruck, dass deren eigentliche Bedeutung nicht erfasst wurde. Daher brachte ich danach noch einige illustrierenden Beispiele mit der Aufforderung ein, über diese kurz nachzudenken und diese auf sich wirken zu lassen. Es entwickelte sich eine Diskussion zum Thema der Vertraulichkeit. Einigen war diese sehr wichtig, ein anderer Teil der Gruppe konnte dies wiederum nicht nachvollziehen. Nachdem ich die Einigung zu diesem Thema als einen wichtigen Teil im Prozess der Teamentwicklung erklärte, wurden für alle zufrieden stellende Vereinbarungen getroffen. Für die anschließende Vorstellungsrunde gab ich dem Team den Auftrag, einen Partner zu interviewen, ihm dabei einen bisher unbekanntem Aspekt zu entlocken, der für das Team nutzbar sein würde und ihn danach damit in der Runde vorzustellen. Diese Aufgabe fand das Team interessant und machte ihm offensichtlich Spaß.

Begründung meiner Vorgehensweise: Mein Ziel für die Auswahl dieser Übung bestand darin, dass ich die Teammitglieder spielerisch in engeren Kontakt zueinander bringen wollte, nachdem die Beziehungen untereinander eher unverbindlich locker gehalten wurden. Außerdem nahm ich bei einigen Teilnehmern eine gewisse Anspruchshaltung wahr, Neues erleben zu wollten, ohne selbst etwas dafür tun zu müssen. Daher wollte ich sie auch von Anfang an zu eigener Aktivität anregen.

Nachdem die Teilnehmer verstanden hatten, dass ich mit ihnen doch kein Programm mit Teamübungen machen wollte, sondern dass sie diesen Workshop selbst gestalten mussten, entfalteten sie Aktivität. Es wurden Wünsche und Erwartungen gesammelt, was sie sich von mir erhofften, was nicht passieren sollte etc.; dies wurde auf der Pinwand präsentiert, „geclustert“ und die Themen wurden priorisiert. Genannt wurden überwiegend inhaltliche Themen, jedoch auch die Kommunikation und der Umgang miteinander. Ich ließ die Gruppe in dieser Phase überwiegend sich selbst organisieren mit nur wenig Intervention, zeigte Konsequenzen auf und achtete auf die Zeit. Die Gruppe einigte sich darauf, Sachthemen bearbeiten zu wollen, wie beispielsweise einen gemeinsamen Namen finden, organisatorische Abläufe klären oder Schnittstellen definieren. Das Beziehungsthema schien im Hintergrund. Meine mehrfachen Versuche, es in den Vordergrund zu holen, wurden abgewehrt. Genauso wenig Chance bekam die Frage des Teamleiters, wie sie ihn in seiner neuen Rolle erlebten. Auch meine Intervention an der Stelle, dass ich dieses Thema wichtig und notwendig fände, änderte wenig in der Einschätzung, dass die vielen Sachthemen Vorrang hätten.

Begründung meiner Vorgehensweise: In Situationen, wo meine Interventionen aufgrund meiner Diagnose, was für die Gruppenentwicklung förderlich wäre, nicht aufgegriffen werden, gehe ich erst einmal mit der Gruppe mit. Ich stelle meine Sichtweise dar, mache jedoch deutlich, dass ich die ihre respektiere. Ich nehme dies als Widerstand wahr und ich versuche, dessen Funktion im Bezugssystem des Teams zu verstehen. Im vorliegenden Fall war meine Hypothese, dass durch die besondere Situation mit dem alten Chef alles, was mit Führung und Beziehung zu tun hatte, in ihren Augen konfliktträchtig sein könnte und daher eher gemieden wurde. In solchen Situationen verzichte ich auf direkte Konfrontation und lasse der Gruppe Information auf eher indirekte Art zukommen, z.B. indem ich ein Theoriemodell darstelle.

Um die Wichtigkeit von Kommunikation und die Bedeutung von Konflikten deutlich zu machen, stellte ich am Flipchart die Teamentwicklungs-Uhr (vgl. Francis & Young, 1992, S. 175) dar, die ein Modell für die unterschiedlichen Entwicklungs-Phasen einer Gruppe ist. Ich brachte Beispiele aus meiner Erfahrung

und bot ihnen an, das Modell für sich zu nutzen. Diese Idee wurde sofort aufgenommen und jeder markierte mit einem farbigen Punkt, die Stelle im Phasenverlauf, wo sie sich insgesamt als Team sahen. In der Position von außen setzte ich auch meinen Punkt und gab ihnen somit meine Einschätzung als Fremdbild. Der Effekt war groß, fast alle hatten sich der Orientierungs-/Kampfphase zugeordnet. Auf Nachfragen wurde dann auch die Meinung geäußert, das vermutlich doch noch Beziehungsklärung anstehe, zunächst für sie aber noch Sachthemen den Vorrang hätten. Für mich war dies im Sinne von „mit dem Widerstand gehen“ in Ordnung.

Ich begleitete ihre Arbeit den Tag über, indem ich sie immer wieder auf Widersprüche oder gegenseitige Abwertungen im Umgang miteinander ansprach. So wurden oft die Beiträge einzelner Gruppenmitglieder ignoriert oder es wurde mit Kritik reagiert. Im Schluss-Blitzlicht des ersten Tages äußerte ein Teilnehmer seine Unzufriedenheit und den Wunsch, dass in der noch verbleibenden Zeit doch anstatt Sachthemen ihre persönlichen Themen in den Vordergrund gestellt werden sollten, worin er spontan von zwei weiteren Teilnehmern unterstützt wurde. Ich beendete den Tag, nachdem ich die Wichtigkeit der Aussage hervorhob.

Am nächsten Morgen wurde zunächst der ehemalige Chef von der Gruppe gefragt, wie es ihm in der Runde gehe. Daraus entwickelte sich zum ersten Mal ein Gespräch, das gekennzeichnet war durch gegenseitiges Zuhören, Nachfragen und Gefühlsmitteilungen. Enttäuschungen und Ärger wurden geäußert und der Teamleiter sprach seine Ängste in Bezug auf mangelnde Akzeptanz an. Ich erklärte die Bedeutung von Grundhaltungen und Einstellungen sich selbst und anderen gegenüber, die Folgen von Abwertungen und den Stellenwert von „Feedback“ und Kontakt. Gleichzeitig stärkte ich einzelnen Mitgliedern den Rücken und äußerte meine Anerkennung für ihren Mut, sich an diese Themen zu wagen. Auf diese Art sorgte ich für eine schützende Atmosphäre. Darauf aufbauend bot ich ihnen eine Übung an, in der jeder mit jedem ungeklärte Themen besprechen konnte und gab ihnen dafür eine Stunde Zeit. Nach anfänglichem Zögern wurde

davon reger Gebrauch gemacht und ich sah sie zu zweit oder in Grüppchen zusammenstehen. Mitunter ist es hilfreich, einen strukturierteren Rahmen mit bestimmten Vorgaben für das Gespräch mitzugeben, wie z.B.: „Ich schätze an Dir, dass ...“, „Zwischen uns läuft ganz gut, dass ...“, „Zwischen uns könnte es besser laufen, wenn ...“, „Ich vermisse bei Dir, dass ...“, „Ich wünsche mir von Dir für die Zukunft, dass ...“.

Vorgabe eines festen Rahmens: Bei dieser Gruppe gab ich aber keinen festen Rahmen vor, da ich meiner Intuition folgte, dass dies von den Teammitgliedern mehr als Einschränkung, denn als Unterstützung erfahren worden wäre.

Im Anschluss gab ich Gelegenheit für eine kurze Blitzlicht-Runde, um auch noch die letzten unangesprochenen Themen zu behandeln. Auf Nachfrage von mir bekannten zwei Teilnehmer, dass sie einander gemieden hätten und noch Zeit bräuchten, aufeinander zuzugehen. Der Wunsch nach einer gemeinsamen Team-Übung kam auf und ich wertete dies als Schritt in Richtung auf eine Teamidentität. Ich schlug ihnen eine einfache Übung vor, die sie eher konfliktvermeidend gestalteten. In der anschließenden Prozessauswertung wurde dies selbst wahrgenommen, thematisiert und als zukünftiges Thema gesehen.

Übungen: Es gibt gute Arbeits-Übungs-Bücher (Francis & Young, 1992; Kalnins & Röschmann, 2001), die detaillierte Anleitungen geben, was alles zu beachten ist. Prinzipiell gilt: Alles erst einmal selbst erfahren, bevor man es mit Teilnehmern in der professionellen Rolle ausprobiert. Eine unbekannte Übung anzubieten, kann zusätzlichen Stress bedeuten, den man bei einer prozessorientierten TE nach Möglichkeit vermeiden sollte, da sie ohnehin die volle Aufmerksamkeit des Teamentwicklers erfordert. Möglichkeiten zum Ausprobieren gibt es in Ausbildungen oder in peer-groups und Netzwerken.

Im weiteren Verlauf gestaltete sich die Suche nach einem gemeinsamen Namen locker und brachte ein akzeptables Ergebnis. Da einige der anfänglich gesammelten Themen noch unbearbeitet waren, wurden Aufgaben verteilt, die auf den neu vereinbarten Teamsitzungen aufgegriffen werden sollten. So scheinbar einfache Dinge wie offene Türen wurden vereinbart. Der Workshop

endete mit dem Malen eines gemeinsamen Bildes auf Flipchart, das einen Platz auf dem Gang finden sollte. In der Schlussrunde wurde die TE als eine überaus lohnende Veranstaltung beurteilt. Das Team wünschte sich einstimmig einen „follow up“-Tag zur Nachbehandlung in ca. einem halben Jahr. Ich beendete den Workshop mit Anregungen für die Umsetzung der Workshop-Ergebnisse im Arbeitsalltag. Der Teamleiter rief mich am Ende der Woche an und berichtete, dass das Bild gleich aufgehängt wurde, und über die Sekretärin erfuhr ich, dass nach vier Wochen immer noch das Prinzip der offenen Türen galt. Ein erfolgreicher Teamentwicklungsworkshop endet oft in einer nahezu euphorischen Stimmung. Wichtig dabei ist für den Teamentwickler selbst, diese zu relativieren. Wenn alle gut gearbeitet haben und sich näher gekommen sind, ist dies ein Grund zur Freude und Anerkennung. Genauso muss das Augenmerk jedoch darauf gerichtet sein, die Erwartungen an die Zukunft nicht zu hoch zu hängen, um bei der kleinsten Enttäuschung in den Rückzug zu gehen. Der Transfer in den Arbeitsalltag ist eine erneute Herausforderung. Als Teamentwickler sollte man nicht der Illusion verfallen, durch eine gelungene Einmalveranstaltung eine dauerhafte Veränderung erreicht zu haben. Ein solcher Workshop kann nur einen Impuls geben.

4.4 Follow up

Soll eine TE dauerhafte Wirkung zeigen, dann ist es unbedingt erforderlich, nach einiger Zeit zu überprüfen, wie die Ergebnisse eines Workshops umgesetzt wurden. Eine Möglichkeit dafür ist ein Ein-Tages-Treffen mit dem Team. Eine andere Variante besteht darin, das Team noch eine Weile als Prozessberater bei deren Teamtreffen zu begleiten. Oft muss der Auftraggeber erst davon überzeugt werden, dass eine TE ohne „follow up“ allzu schnell verpuffen kann und nur eine halbe Sache ist.

5. Schlussbemerkung

Bei prozessorientierter TE liegt der Erfolg weitgehend in der Intuition und Erfahrung des Teamentwicklers, ist aber darüber hinaus auch sicher von äußeren Einflüssen abhängig. Diese können mitunter eine optimale Vorgehensweise verhindern. Daher gehört es mit zu den Herausforderungen für eine gute Teamentwicklerin, dass sie auch aus mittelmäßigen Gegebenheiten noch etwas Gutes herausholen kann und damit einen neuen Baustein im Gebäude einer positiven Veränderung setzt. Und wenn man die erfolgreiche Arbeit in und zwischen Teams als die Basis des Erfolges einer Organisation sieht, dann können ständige kleine Verbesserungen im Team sich wie ein Schneeball zur Lawine des Erfolges für eine gesamte Organisation ausweiten.

Literatur

Francis, D. & Young, D. (1992). *Mehr Erfolg im Team* (4. Auflage). Hamburg: Windmühle. – **Kalnins, M. & Röschmann, D. (2001).** *Icebreaker*. Hamburg: Windmühle. – **Kneer, G. & Nassehi, A. (2000).** *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. München: Wilhelm Fink. – **Schlegel, L. (1995).** *Die Transaktionale Analyse*. Stuttgart: UTB. – **Schmid, B. (1994).** *Wo ist der Wind, wenn er nicht weht*. Paderborn: Junfermann. – **Stewart, I. & Joines, V. (2002).** *Die Transaktionsanalyse*. Freiburg: Herder.

