



Praxisfall zum Leitprozess Teamreflexion: Unterschiede feiern

von Bernadette Wytopil

Anliegen des Unternehmens „Konflikt im Führungsteam beheben“

Die Geschäftsleitung für Einkauf und Vertrieb in einem mittelständischen Unternehmens hatte die sich verstärkenden Konflikte in ihrem Führungsteam satt. Unterschiedliche Verhaltensweisen der insgesamt zehn Abteilungsleiter wie z.B. strukturiertes vs. kreatives Vorgehen im Umgang mit Entscheidungen führten in der letzten Zeit intern immer öfter zu Querelen und mieser Stimmung. Frau R. hatte den Betrieb vor 25 Jahren aufgebaut und begleitete das Unternehmen und das Führungsteam seither bei der Expansion. Sie war der Überzeugung, dass vielfältige Teams kreativer sind und zu besseren Problemlösungen kommen und wollte deshalb die Bandbreite unterschiedlicher Stile, Meinungen, Ideen und Lösungsvorschläge auf positive Weise beleuchten und mehr gegenseitiges Verständnis schaffen. Gleichzeitig war sie irritiert, dass Verschiedenheit im Team bislang weniger als Chance gesehen wurde, sondern eher zu persönlichen Konflikten führte. Im Alltag bedeutete das, dass die Abteilungsleiter mit vielen „Kleinigkeiten“ zu ihr kamen und sie immer wieder um Unterstützung und Klarheit baten. Deshalb suchte sie nach einem passenden Format, um die Unterschiede im Team für jeden einzeln und die Gruppe wertschätzend benennen zu können und diese als Potenzial für eine bessere Erledigung der Aufgaben zu nutzen.

Auftragsklärung

In der Auftragsklärung entwickelten wir einen etwas weiteren Blick auf das Thema: Das Anliegen der Geschäftsleitung stellte sich als nur eine Seite der Medaille heraus. Die andere Seite: Als sehr freiheitsliebende Chefin, flexibel im Denken und entscheidungsfreudig, vernachlässigte sie die sicherheits- und orientierungsgebenden Aspekte in ihrer Rolle als Vorgesetzte. So erarbeiteten wir zwei Foki. Auf der einen Seite wollten wir Unterschiede im Verhalten und im Vorgehen der einzelnen Abteilungsleiter herausarbeiten und im Dialog entwickeln, wie und wann diese Unterschiedlichkeit im Sinne konstruktiver Zusammenarbeit und gemeinsamer Zielerreichung genutzt werden kann. Auf der anderen Seite wollten wir bearbeiten, wo die Geschäftsleitung in ihrer Rolle als Entscheiderin und Orientierungsgeberin gefragt ist; ein Aspekt, der für Frau R. erst einmal schwer vorstellbar war. Wir planten einen 1,5 tägigen Workshop mit dem Ziel, erste Schritte zu gehen und diesen ggf. um einen Folge-Workshop im nächsten Jahr zu ergänzen. Frau R. sollte während des Workshops hauptsächlich wahrnehmen, an welchen Stellen die vermutlich mangelnde Orientierung ihrerseits zu Irritationen im Führungsteam führt. Diese Eindrücke sollte sie sammeln und zum Abschluss formulieren.

Wir beschlossen auf den Prozess des Entscheidens im Team zu fokussieren und als „Hilfsmittel“ bzw. Grundlage das KAIROS®-Entscheiderprofil zu nutzen. Dieses bietet eine wertschätzende Sprache an, mit der Unterschiede zwischen individuellen Stilen benannt werden können und schafft Bewusstsein und Verständnis bezüglich gemeinsamer Entscheidungsprozesse, da es sowohl Einzelauswertungen als auch eine Teamauswertung möglich macht.



Metatheorie der Veränderung

Prozess

Den ersten halben Tag des Workshops nutzte ich für eine Auftragsklärung mit dem Team sowie für eine Einführung, warum wir mit dem KAIROS®-Entscheiderprofil arbeiten. Da ich wusste, dass die Abteilungsleiter workshop- und präsentationserfahren waren, starteten wir mit kurzen Präsentationen der Abteilungsleiter zu ihren jeweiligen Sichtweisen auf das Team und ihren Erwartungen an den Workshop. Auf diese Weise wurde auch deutlich, welche Themen im Team offen angesprochen werden und welche nicht. Man war sich einig, dass vieles gut lief. Doch es wurde auch deutlich, dass Uneinigkeit, unterschiedliche Ansichten und Emotionen oftmals wichtiger als die Sache waren - und dass getroffene Entscheidungen immer wieder neu aufgerollt wurden. Das führte zu Frust und nachlassendem Engagement. Wie bei der Auftragsklärung mit der GL stand die Frage im Raum, wie das Team seine Unterschiede sinnvoll nutzen und man sich gegenseitig wertschätzen kann. Doch auch das Bedürfnis nach Struktur und Orientierung wurde offen an die Geschäftsleitung formuliert. Einig waren sich alle, dass sie in Zukunft gerne mehr an einem Strang ziehen wollen, deutlich gemacht durch ein Theaterstück, in dem das Team die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ihres Führungsteams künstlerisch darstellte.

In einem nächsten Schritt erarbeitete jeder einzelne, wie er mit seinem Profil wichtig und hilfreich in Entscheidungsprozessen ist und mit welchem Verhalten er beim Entscheiden und Problemlösen ein gutes Korrektiv für andere ist. Die Abteilungsleiter stellten sich dann ihre Profile und Potenziale vor, diskutierten Unterschiede und Gemeinsamkeiten und was das in konkreten Arbeitssituationen bedeuten kann. Es kam viel Interesse auf zu verstehen, wie der Kollege „tickt“, es gab Aha-Effekte, viel Lachen, und die Teammitglieder entwickelten zunehmendes Verständnis füreinander und auch für die Geschäftsleitung, die ihr Profil allen präsentierte. Neben „Einzel“-vereinbarungen in Kleingruppen und Tandems war eine gemeinsame Erkenntnis, dass es - bevor man Handlungen oder Aussagen persönlich nimmt - erst einmal wichtig ist, sich für die Landkarte des Gegenübers zu interessieren. Das Team erkannte auch, dass man immer die Möglichkeit hat, selbst in Aktion zu gehen, wenn andere nicht tun, was man erwartet statt die Hände in den Schoß zu legen und nach mehr Orientierung „von oben“ zu rufen. Auch die Präsentation der Teamauswertung führte zu viel Erleichterung und „Wir“-Gefühl, da das Profil veranschaulichte, dass im Team alles vorhanden ist, was gebraucht wird, um Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Abschließend wurde der Fokus „Orientierung und Struktur“ angesprochen. Gegenseitige Erwartungen zwischen Abteilungs- und Geschäftsleitung wurden angesprochen und erste Umsetzungsschritte vereinbart. Durch die Offenheit der Geschäftsleitung und die Übernahme von „Selbst“-verantwortung bei den Abteilungsleitern entstand eine neugierige, offene und interessierte Atmosphäre. Die gemeinsame Reflexion rückte so das bisher nicht explizit adressierte Thema Verantwortung in den verschiedenen Rollen als Abteilungsleiter und Geschäftsleitung in den Fokus.

Ergebnis

Nach einem Jahr folgte ein weiterer Workshop. Dort meldete das Team zurück, dass die Reflexion, des „wie ticke ich und wie meine Kollegen?“ zu einer erkennbar besseren Zusammenarbeit geführt hat. Es hatte sich mehr Verständnis entwickelt, es wurde mehr miteinander gesprochen, und das Team brachte mehr Mut auf auch Unangenehmes anzusprechen. Auch die Geschäftsleitung meldete zurück, dass sie mit weniger Beschwerden und „fingerpointing“ zu tun hatte und dass viel mehr ohne sie geklärt wird. Sie führt das auch darauf zurück, dass das Team im Nachgang des Workshops in den regelmäßigen Meetings weiterhin daran gearbeitet hat, Rollen und Prozesse zu klären.



Theoretische Einordnung

Das Führungsteam versuchte über Beschwerden bei der Vorgesetzten und dem Ruf nach mehr Orientierung und Struktur die gemeinsame Verantwortung für die Zielerreichung abzugeben und ein Führungsverständnis zu leben, was die Führungskraft einseitig als Verantwortliche sieht. Gleichzeitig wollte die Geschäftsleitung mit der Hypothese, dass die Uneinigkeit und die Querelen ausschließlich von der mangelnden Fähigkeit der Teammitglieder her rühren Unterschiedlichkeit zu nutzen, alle Verantwortung an das Team abgeben. Der Freiheitspol war einseitig bei der Geschäftsleitung ausgeprägt, die nicht im Blick hatte, dass Leitung ein Balanceakt zwischen Freiheit und Sicherheit geben ist. Der Sicherheitspol fand sich eher beim Team, das den scheinbar einfacheren bzw. risikoärmeren Weg ging und dadurch eigene Verantwortlichkeiten wie Interesse aneinander zeigen und unterschiedliche Sicht- und Verhaltensweisen zu nutzen und zu integrieren vernachlässigt bzw. als irrelevant und nicht sinnstiftend angesehen hat. Erst die Auseinandersetzung damit, welchen Beitrag jeder einzelne in seiner jeweiligen Funktion leisten kann und muss, brachte das bisher vernachlässigte Thema Verantwortung auf die Agenda und ermöglichte eine bewusste Auseinandersetzung.

Bernadette Wytopil, mail@wytopilberatung.de, www.wytopilberatung.de

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 Teamreflexion

Jedes Team entscheidet, über welche seiner Themen (sachlich, sozial, zeitlich) offiziell und offen gesprochen darf. Darin zeigt sich der Leitprozess Teamreflexion. Die Leitunterscheidung besteht in der Frage: „Worüber wird explizit reflektiert und was bleibt implizit?“. Dass diese Entscheidung getroffen wird, merkt man auch daran, dass es in jedem Team Themen gibt, über die nicht gesprochen wird. Manchmal weiß keiner warum, manchmal ist das Tabu begründet und manchmal weiß man gar nicht, wieso man etwas überhaupt diskutieren sollte (das Thema ist dann gewissermaßen geklärt). Solche Kommunikationssperren („Das Fass machen wir erst gar nicht auf!“) können hilfreich sein. Oft können sie aber auch destruktiv auf Motivation und Arbeitsergebnisse durchschlagen. Daher gilt es für Teams systematisch zu reflektieren, was reflektiert werden müsste und worüber man aufhören sollte zu reflektieren – es also selbstverständlich einfach tut. Reflexion hängt unmittelbar mit den Möglichkeiten des Teams zusammen, sich explizit zu steuern. Für Beratung stellt sich daher die Frage, welche Themen einer Reflexion zugeführt werden können und sollten, wer daran Interesse hat und wer nicht, wer dazu den Impuls oder Auftrag erteilt und mit welcher Zielsetzung man den Reflexionsrahmen erweitert.