

## Der Poncho-Effekt

# Die unsichtbare Grenze in Teamentwicklungs-Workshops

Mit dem «Poncho-Effekt» hat der Autor seine Erfahrungen zur Dynamik in Teamentwicklungs-Workshops zu Papier gebracht und beschreibt, was in den einzelnen Phasen einer (Führungs-)Teamentwicklung ablaufen könnte und wie man trotz oder dank der Wahrnehmung dieses Effektes zu Wesentlichem gelangen kann.

*Manfred Suter*

Mögliches Szenario einer Auftragsklärung: «Eigentlich wäre es schon seit Längerem nötig, sich wieder einmal im Team auszutauschen und das Gemeinschaftliche zu pflegen. Zudem haben sich einige Themen unbearbeitet im Teamalltag eingenistet und lösen immer wieder Diskussionen und Spannungen aus. Nicht wirklich schlimm, aber trotzdem. Dann stehen einige Herausforderungen für unseren Bereich an, die es erfolgreich zu bewältigen gilt. Die Zusammenarbeit über die internen Schnittstellen hinweg muss ebenfalls optimiert werden. Durch den andauernden Stress, die Zeitknappheit, den Weggang von einzelnen Mitarbeitern und durch Neuzugänge ging die gemeinsame Basis etwas verloren. Wir möchten baldmöglichst einen Team-Workshop durchführen und die genannten Themen bearbeiten. Dafür können wir maximal zwei Tage investieren. Besser wäre aber eineinhalb Tage, noch besser ein Tag. Was meinen Sie?»

Bevor man auf die Frage antwortet oder die üblichen (Vertiefungs-)Fragen stellt, scheint klar zu sein, dass drei Tage am Stück kaum

möglich sein werden. Bereits hier kann es hilfreich sein, das nachstehend beschriebene Modell zu nutzen, um etwas über die bisher vom Klienten wahrgenommenen Dynamiken zu erfahren – und es wird auch deutlicher, weshalb Entwicklung Zeit braucht.

## Das Komfortable

Die erste Schicht des «Komfortablen»: Wir stehen also am Beginn des ersten Team-Workshops. Die Teammitglieder treffen im Seminarhotel ein. Einige fahren gemeinsam, andere alleine. Muss ja nichts bedeuten, könnte es aber. Der Chef begrüsst, informiert nochmals über den Sinn und Zweck des Team-Workshops und die Ziele. Egal was man tut, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer befinden sich in dieser Phase noch im abwartend vorsichtigen Modus. Einige haben schon schlechte Erfahrungen mit Teamentwicklungen gemacht und sind im besten Fall eher skeptisch-zurückhaltend. Andere sehen solche Workshops eher als Zeitvertreib und Unterhaltung und wollen auch entsprechend unterhalten werden. Nicht wenige sind durchaus offen für das, was kommt, und freuen sich

auf den Austausch und die Begegnung mit ihren Kollegen und Kolleginnen. Wenn dabei auch noch etwas Konkretes rauskommt, umso besser. Die Gruppe als Ganzes sucht in dieser Phase eher noch Orientierung betreffend dem, «was sein darf», und zeigt eine gewisse Abhängigkeit von der Chefin oder dem Chef und dem Workshopleiter. Bei der Themenauswahl und der -bearbeitung geht man wenig Risiko ein, ist nett zueinander, gibt sich gegenseitig Bestätigung und sucht Koalition. Zu-

## Die Mauer

«Es gibt ein Spiel, das Kinder spielen, wenn die Flut kommt. Sie bauen um sich herum eine vermeintlich undurchdringliche Sandmauer, um das Wasser so lange wie möglich draussen zu halten. Natürlich sickert das Wasser von unten durch, und irgendwann durchbricht es die Mauer und überflutet alles. Erwachsene spielen ein ähnliches Spiel. Sie umgeben sich mit einer vermeintlich undurchdringlichen Mauer aus Argumenten, um die Wirklichkeit draussen zu halten. Doch die Wirklichkeit sickert von unten durch, durchbricht irgendwann die Mauer und überflutet uns alle.»

Quelle: «Only two can play this game»,  
George Spencer Brown

gehörigkeit, Vertrauen, Sicherheit und Orientierung sind die primären Bedürfnisse in dieser «Komfortzone».

## Das Offensichtliche

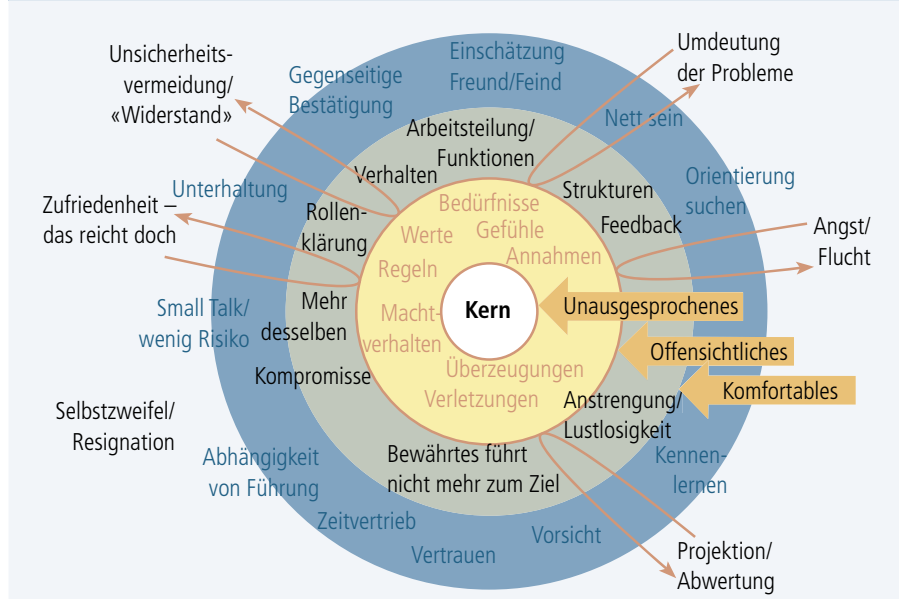
Die zweite Schicht des «Offensichtlichen»: Wir sind etwa einen halben Tag weiter im Prozess. Die Teammitglieder kennen sich nun idealerweise wieder ein Stückchen besser, da mit einer passenden Übung und der ersten Bearbeitung von Themen die Möglichkeit geschaffen wurde, beim Teamkollegen neue Seiten entdecken zu können. Die Skeptiker sind immer noch skeptisch, wenn auch schon weniger, da das Schlimmste bis jetzt immer noch nicht eingetreten ist, und die Offenen sind ebenfalls noch mit dabei. Im weiteren Verlauf des Workshop werden Rollenerwartungen geklärt, Funktionen und Strukturen beleuchtet, Kompetenzen geklärt. Vielleicht hat man sich gegenseitig schon erste Feedbacks zu hilfreichen und weniger hilfreichen Verhaltensweisen gegeben. Zum Abschluss werden Massnahmen definiert und einander vorgestellt. Die Stimmung ist gut, alle wissen, was sie zu tun haben. War das nun ein guter Workshop? Die Frage lässt sich erst beantworten, wenn man die Wirkung in der Zukunft kennt. Dazu findet in drei Monaten ein Follow-up-Workshop statt.

## Auftauchende Fragen

Wenn wir das Modell betrachten, befinden wir uns irgendwo in der zweiten Schicht, noch vor der Schutzschicht. Was weder schlecht noch gut ist. Es ist einfach so. Nimmt man das Modell nun ernst, drängen sich allerdings folgende Fragen auf:

- Welche Bedürfnisse wurden bei den Mitarbeitern möglicherweise regelmässig frustriert, die das Team verlassen haben? Welche bei den jetzigen Teammitgliedern?
- Welche Werte sind Einzelnen und dem Gesamtteam wichtig und somit eine Regelgrösse für die Zusammenarbeit?

## Das Modell des «Poncho-Effekt»



- Welche Verletzungen und Abwertungen zwischen Einzelnen, die in den Druck und Stressphasen entstanden, sind noch un bearbeitet?
- Welche impliziten Regeln bestehen? Wie bewusst sind diese Regeln? Regeln sie den Arbeitsalltag auch auf erwünschte Art und Weise?
- Gibt es Annahmen und Überzeugungen, die es dem Team erschweren, anstehende Herausforderungen überhaupt noch bewältigen zu können? Wenn ja, welche und was überdecken diese?
- Welche Verhaltensmuster werden sichtbar, was taucht immer wieder auf?
- Wie wird mit Macht umgegangen, wenn es schwierig wird? Wie zeigt sich dann Führung?

## Der Follow-up-Workshop

Drei Monate später, beim Follow-up-Workshop: Alle kennen das. Wieder braucht es etwas Zeit, um anzukommen, sich zu orientieren und die wichtigsten Neuigkeiten auszutauschen. Auch um sich zu freuen, die Kollegen wieder einmal alle miteinander in einem Raum zu sehen. Je nachdem, was man von den Massnahmen umgesetzt hat,

freut man sich, von ersten Erfolgen zu berichten, oder man bereitet sich vor, die dann jeweils übliche Geschichte von «zu wenig Zeit, neues Projekt, Unterbesetzung, andere Prioritäten, nicht realistisch usw.» zu erzählen. Hier kann man die Frage nochmals stellen, ob der erste Workshop nun erfolgreich war oder nicht. Ja, er war wichtig, und wenn man die Phasen eines solchen Entwicklungsprozesses kennt, auch erfolgreich. Denn eine Abkürzung oder das Überspringen von einer dieser Schichten wäre nicht ohne Folgekosten zu bewerkstelligen.

## Erfolge und Absichten

Wie schafft man es nun, möglichst dort fortzufahren, wo man aufgehört hat, oder dort, wo man aktuell als Team gerade steht? Die «Um-Welt» hat sich in der Zwischenzeit auch verändert. Man kann also nie an derselben Stelle wieder einsteigen, wie wo man ausgestiegen ist. Es ist also durchaus wertvoll, von ersten Erfolgen und von Absichten, die solche geblieben sind, zu hören und dies einfach als eine Information für das Weitere zu nutzen. Ungünstig in diesem Moment wäre eine (Be- und Ab-)Wertung. Dies würde vor allem Energie in Form von Rechtfertigungen

oder schlechten Gefühlen binden. Wenn wieder Orientierung herrscht, kann man die Themen weiter vertiefen oder, was häufig gewünscht wird, auch «etwas anderes» machen. Man kann dann, erlebnispädagogisch durchaus geschickt, wieder zu denselben Erkenntnissen kommen. Das Team befindet sich noch in der Schicht des «Offensichtlichen».

## Der «Poncho-Effekt»

So oder so entsteht in der Gruppe langsam das Gefühl vom «mehr desselben» und dass bisher Bewährtes nicht mehr ausreicht, um die anstehenden Probleme zu lösen. Man erlebt den Prozess als eher mühsam und anstrengend. Lustlosigkeit und innerer Rückzug machen sich breit. Das ist der Moment, an dem der Moderator und vielleicht auch der Chef versucht sind, jene im Raum zu sein, die am meisten noch «wollen». Dies ist eine Schlüsselstelle in jedem Entwicklungsprozess von Teams! Oft wird dann anstelle von Verlangsamung die Agitation gewählt. Hier kommt der «Poncho-Effekt» zur Wirkung. Er beschreibt die «Hüter» der Schicht des «Unausgesprochenen». Sie beschützen diese dritte Schicht sehr effektiv, und es kommt zu spannenden Reaktionen im Team:

- Die aufkeimende Verunsicherung, da Bewährtes nur noch bedingt oder gar nicht mehr funktioniert, wird bekämpft. Es wird durch Widerstand/Verweigerung versucht, diese Unsicherheit zu verdrängen.
- Es kommt zu einer resignativen Zufriedenheit mit dem, was man schon erreicht hat, und gibt sich zufrieden. Das reicht doch jetzt, was wir schon alles erkannt und umgesetzt haben.
- Selbstzweifel und Resignation vor unlösbar scheinenden Aufgaben machen sich breit. Man begibt sich in eine Opferrolle und hofft auf den Retter, der in Form des Moderators, Chefs oder eines anderen Machers auch nicht lange auf sich warten lässt. Oft mit dem Ergebnis, dass die Rettungsversuche von der Gruppe nicht angenommen werden: «Ja, aber ...»

- Vielleicht kommt es auch zu einer Umdeutung der vorhandenen Problemstellung. «Ist doch gar nicht so schlimm, bis jetzt konnten wir damit auch gut leben ...»
- Projektionen können auch eine Form des Schutzeffekts darstellen, indem man eigene Defizite oder die momentane Unfähigkeit, das Problem als Gruppe zu lösen, auf den Moderator und/oder den Chef projiziert und sich selbst dadurch entlastet.
- Je nachdem, welche Erlebnisse einzelne Teammitglieder mit ähnlichen Situationen gemacht haben, kann sich auch Angst und die Tendenz zur Flucht breit machen und eine weitere Vertiefung verunmöglichen.

Diese «Schutzschicht» hat eine wichtige Funktion für das Team und jeden Einzelnen in diesem Team. Sie schützt den Rückzugsraum und behütet das «Vertraute». Es gilt, sie zu respektieren und zu verstehen, vor was sie schützt und was sie bewahrt, bevor man versucht, sie zu durchdringen. Nur, und dies ist oft unbewusster Auslöser für Teamentwicklungen, sind vertraute Denkmuster, Überzeugungen, implizite Regeln und entsprechende Verhaltensweisen nicht immer auch hilfreich, um Probleme gemeinsam und auch erfolgreich lösen zu können. Das Potenzial des Teams kommt nur bedingt zur Entfaltung.

## Die Herausforderungen

Welches sind die Herausforderungen, sich an dieser Grenze zu bewegen?

- Die Risikobereitschaft im Team erhöhen zu können, um im Entwicklungsprozess einen Schritt weiterzukommen. Denn, jede Entwicklung beinhaltet das Risiko des Unbekannten.
- Die Selbstwahrnehmungskompetenz des Teams in einem angemessenen Tempo zu steigern.
- Durch den Dialog eine Synchronisation der verschiedenen vorhandenen «Wahrheiten» zu erreichen und eine gemeinsame Basis für die weitere Vertiefung zu schaffen.

- Der Versuchung zu widerstehen, in Aktivismus zu geraten oder den «Abprallenergien» (Hütern der Schicht des Unausgesprochenen) nachzugeben.

## Wie weiter?

Verlangsamung des Prozesses und eine gemeinsame «Grenzbegehung» und nicht-überschreitung sind hier essenziell. Es geht darum, miteinander auf Entdeckungsreise zu gehen, um zu verstehen, «was ist», bevor man sich wieder dem «was sein soll» zuwendet. Dies braucht Zeit und eine geteilte Vorstellung vom Nutzen für das Team, wenn man's dann tut. Und genau diese Frage kann man in den Raum stellen, nachdem man gemeinsam auf der Meta-Ebene, unter Zuhilfenahme des abgebildeten Modells, die Phase im eigenen Entwicklungsprozess lokalisiert hat.

- Wo befinden wir uns? Was erkennen wir? Was erleben wir anders?
- Was haben wir davon, wenn wir einen Schritt weitergehen und bis anhin Unausgesprochenes aussprechen? Was könnte dies uns ermöglichen?
- Worauf sollten wir dabei achten?

## Der nächste Schritt

Was wäre ein mögliches Thema für einen nächsten Schritt? Um sich gemeinsam auf die Erkundung der Schicht des «Unausgesprochenen» zu begeben, können sich folgende Team-Themen anbieten:

### Werte

Diese erlauben uns, Wahrgenommenes laufend zu «be-werten» und einzuordnen. Dadurch können wir die Komplexität der wahrgenommenen Umwelt auf ein verarbeitbares Mass reduzieren und bleiben handlungsfähig. Gut ist es, Bewusstheit darüber zu haben, wo und wie man bewertet und welche Werte bei Entscheidungen mitwirken. Bei wichtigen Entscheidungen kann es sehr wichtig sein, die persönlichen handlungsleitenden Werte

## Gemeinsam das wirkende Wertesystem entdecken

1. Aus einer Liste mit etwa 68 beschriebenen Werten wählt jedes Teammitglied in einer Einzelarbeit die für sie handlungsleitenden Werte aus.
2. Dann gilt es, aus diesen Werten für sich persönlich die zehn wichtigsten Werte auszuwählen.
3. Nun werden diese zehn Werte in eine Reihenfolge 1 bis 10 gebracht.
4. Die Teammitglieder stellen sich gegenseitig die 3 bis 5 wichtigsten Werte vor und beschreiben dabei kurz, welche Bedeutung sie den einzelnen Werten geben. Die Werte werden auf Kärtchen visualisiert und nach Teammitglied sortiert ausgelegt.
5. Gemeinsame Interpretation der sichtbar gewordenen Werte:
  - Welche Werte kommen häufiger vor?
  - Verstehen wir alle dasselbe darunter?
  - Was bedeutet dies für unsere Zusammenarbeit im Team?
  - Welche Funktion sollen diese Werte für uns haben?
  - Wie wollen wir damit umgehen, wenn Werte nicht beachtet werden?
  - Wie passen diese Werte, unser Wertesystem zu unserem Kernauftrag als Team?
  - Welche Werte beachten («wert-schätzen») wir bereits und welche noch nicht?
6. Nach der eingehenden Diskussion einigt man sich auf die für die nächsten Monate zu beachtenden Werte, die idealerweise in einem Zusammenhang mit den sonstigen Vorhaben stehen.

zu kennen und diese mit jenen der Teammitglieder zu vergleichen. Nachfolgend wird eine einfache Übung beschrieben, um die eigenen Werte, die der Kolleginnen und Kollegen und somit auch das Wertesystem des Teams zu erkennen (siehe Box).

### Annahmen

Wenn man das Wort betrachtet, liegt der Schluss nahe, dass, wenn man etwas annimmt, etwas nicht wirklich weiss. Solche Annahmen erweisen sich bei der Überprüfung oft als nicht zutreffend.

### Regeln

Diese erlauben uns, dieselben Entscheide nicht immer wieder aufs Neue treffen zu müssen. Man verhält sich dann gemäss getroffener Entscheide bzw. vereinbarter Regeln. In Teams gibt es aber meist einige nicht bewusst entschiedene Entscheidungen (Regeln). Es kann enorm entlastend sein, wenn man diese impliziten Regeln kennt und gemeinsam auf ihre Aktualität hin überprüft.

### Überzeugungen

Aufgrund von Erfahrungen kommen wir zur Überzeugung, dass etwas so und nicht anders ablaufen muss. So schränken wir die unbeschränkte Zahl von Möglichkeiten ein

und erleichtern es uns, eine Wahl zu treffen. In Teams können wir davon ausgehen, dass die Kolleginnen und Kollegen nicht die genau gleichen Überzeugungen teilen. Kenne ich diese nicht, sind Missverständnisse und Unverständnis die logische Folge.

### Bedürfnisse

Welches sind meine Kernbedürfnisse? Nicht immer gelingt es, diese «operationalisierten Werte» eindeutig zu benennen. Frustrierte Bedürfnisse sind die Hauptursache für gescheiterte Beziehungen. Dies gilt genauso für berufliche Beziehungen. Es kann sich also lohnen, die eigenen Bedürfnisse und die der anderen zu kennen, um anstelle von Frustration Verstehen zu ermöglichen.

### Verletzungen

Jede Organisation, jedes Team hat seine Geschichte, in der es im Verlauf der Zeit zu «Grenzverletzungen», Abwertungen, Kränkungen, Ungerechtigkeiten und Ähnliches kommen kann. Solche Verletzungen binden Energie, wenn sie nicht entsprechend geklärt werden. Diese Energie wird für die Verteidigung oder vielleicht auch zum Erhalt des Selbstwerts eingesetzt und steht dem Team zur Lösung von Problemstellungen nicht zur Verfügung.

## Machtverhalten

Ob Macht positiv, der Sache dienend oder zur Erreichung persönlichen Vorteils eingesetzt wird, zeigt sich vor allem in schwierigen Entscheidungssituationen. Welche Formen der Macht und Ohn(e)-Macht in einem Team vorkommen und wie darauf reagiert wird, kann für ein Team und die Führung erhellend sein. Ob man sich gegenseitig stärkt oder schwächt, hängt stark von der Art und Weise des Machtgebrauchs ab.

## Auf neuem Niveau

Schafft man es als Team, diese Grenze immer wieder mal bewusst zu überschreiten, entsteht ein vertieftes Verständnis gegenüber den anderen und von dem, was ist. Dies erlaubt Lösungen auf einem neuen Niveau, nicht hilfreiche Muster werden durchbrochen und die Kommunikation wird viel effektiver. Es entsteht echtes Vertrauen, die Fähigkeit, Konflikte und unterschiedliche Meinungen auf konstruktive Art zu bearbeiten. Entscheide werden mitgetragen, und man macht sich verantwortlich für das, was im Team geschieht oder eben auch nicht geschieht. So entstehen hocheffektive Teams, die auch in Krisen nicht in archaische Verhaltensmuster zurückfallen.

All dies zu erreichen, ist nicht ganz einfach. Auch nicht in mehreren Workshops. Dazu braucht es die Bewusstheit, dass es so eine Grenze und ihre Hüter überhaupt gibt, und Ideen, wie man an dieser Grenze arbeitet und diese gemeinsam überschreiten kann, ohne «Schäden» zu hinterlassen. ■

## Kontakt

Manfred Suter  
Inhaber  
Suter Development  
Zollstrasse 58, 8005 Zürich  
Tel. 044 772 20 00  
manfred.suter@suterdevelopment.ch  
www.suterdevelopment.ch

