



Praxisfall zum Leitprozess Interaktionsmuster: Vereinzelung und Überforderung im Team

von Claudia Bennewitz

Anliegen des Kunden: „Warum klappt es so lange schon nicht mit der Zusammenarbeit?“

Ein sechsköpfiges Führungs-Team aus der IT Abteilung eines Großunternehmens hatte seit längerer Zeit Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit: Ziele wurden vereinbart, aber niemand hielt sich wirklich daran. Meinungsverschiedenheiten wurden mitgeteilt, aber nicht bearbeitet. Ein Zusammengehörigkeitsgefühl gab es nicht, alle fühlten sich auf sich selbst gestellt. Es sollte ein Teamworkshop stattfinden, um den Ursachen dieser Problematik auf den Grund zu gehen. Anschliessend wollte man entscheiden, ob es sich lohnen würde, weiter in das Team zu investieren - und falls ja, wie das konkret aussehen könnte. Zwischenmenschlich war durchaus Sympathie vorhanden; diese geriet jedoch durch sachliche Konflikte immer wieder in den Hintergrund.

Auftragsklärung

Der Kontakt zum Team entstand durch die Führungskraft, mit der ich über mehrere Monate hinweg im Einzelcoaching gearbeitet hatte. Dadurch baute sich das Vertrauen auf, auch die Situation im Team in Angriff nehmen zu können. Zudem entwickelten wir im Coaching die Hypothese, dass die Führungskraft bisher selbst einiges dazu beigetragen hatte, die Zusammenarbeit im Team zu erschweren (z.B. durch die Tendenz, alles für sich zu behalten und erst zu kommunizieren, wenn sich eine Lösung zeigte; durch wenig emotionalen Ausdruck und das Kommunizieren vor allem von Fakten und dadurch, dass sie keine Schwäche zeigte). Das Team hatte schon einige Male Teamworkshops durchgeführt, durchaus mit viel Energie und Hoffnung. Bisher hatte man es aber nicht geschafft, die Veränderungsimpulse umzusetzen und war in die gleichen Verhaltensmuster zurückgefallen. Demnach gab es im Team eher wenig Hoffnung, mit einem erneuten Teamworkshop eine Veränderung bewirken zu können.

Für den Workshop hatte ich mich gezielt als Coach und nicht als Moderatorin positioniert. Daher hatte ich zunächst keine Struktur vorgeschlagen. Vor dem Workshop gab es mit dem gesamten Team ein Vorgespräch zur Vorbereitung. Zwei Teammitglieder hatten einen Vorschlag erarbeitet, welche Themen zu bearbeiten wären und wie die Zeit eingeteilt werden sollte. Der Fokus lag auf sachlichen Themen, zu denen Lösungen erarbeitet werden sollten. Schon im Vorgespräch wurde eine gewisse Verzweiflung spürbar: „Wenn wir nicht besser zusammenarbeiten, gehen wir unter“. Man war sich einig, dass die genannten Themen die wichtigsten waren und dass man versuchen wollte, im Workshop als Team inhaltlich weiterzukommen und mich in diesem Prozess als Beobachterin und Coach zu nutzen.

Beratungs-Verlauf

Trotz dieser generellen Einigkeit startete der Workshop mit einer Grundsatzdiskussion, ob dies das richtige Vorgehen sei. Dieses „Muster“ des in Frage Stellens war exemplarisch für die Teamkommunikation. Ich hatte damit unmittelbar die Möglichkeit, die Diskussion im Team zu beobachten und meine eigene Resonanz darauf wahrzunehmen. In mir entstanden Gefühle wie Ärger, Frustration, Genervtheit, innere Abschottung und Abwertung der anderen. Mir fiel auf, dass in der Kommunikation niemand aufeinander Bezug nahm. Auf einen Vorschlag einer Person gab es keinerlei Rückmeldung, meist folgte Schweigen und dann ein Gegenvorschlag



oder eine andere, nicht darauf bezogene Idee. Es gab auch keinerlei emotionalen Ausdruck, niemand sagte z.B. „das sehe ich anders, dem stimme ich nicht zu“ o.ä., die Kommunikation war rein inhaltlich. Der Blickkontakt war kurz, nonverbale Reaktionen waren fast nicht wahrzunehmen. Auf Ideen der anderen wurde nicht aufgebaut; es entstand vielmehr ein Schlagabtausch inhaltlich unverbundener Vorschläge. Die beiden Personen, die den Agenda-Vorschlag eingebracht hatten, hatten sich tief frustriert zurückgezogen.

Der erste Teil des Workshops bestand darin, dass ich mich als „Resonanzkörper“ zur Verfügung gestellt und dem Team unverblümt und differenziert zurückgespiegelt habe, wie es mir in ihrer Runde geht, und was ich empfinde. Dies löste Betroffenheit aus, aber auch klares Wiedererkennen der eigenen Gefühle. Das Team hatte das Gefühl, sich in jedem Thema mehr und mehr zu „verzetteln“ bis nur noch Distanz als Ausweg sinnvoll schien. Zum ersten Mal sprachen Teammitglieder aus, wie sie sich mit diesem Interaktionsmuster im Team eigentlich fühlen. Dadurch wurde die vorhandene Resignation und Verzweiflung mehr und mehr spürbar. Das war der Startpunkt, sich ehrlich und ernsthaft mit den Verletzungen, die entstanden waren, zu befassen. Wir vereinbarten, uns von den konkreten inhaltlichen Problemen zu lösen und gemeinsam die grundlegenden Fragen und Muster der Zusammenarbeit zu beleuchten.

In den beiden folgenden Tagen zeigten die Teilnehmer zunehmend mehr Energie. Sie konnten klar anerkennen, dass sie sich regelrecht ungeübt fühlen, sich wirklich aufeinander zu beziehen und als Team zu agieren. Meine Rolle bestand weitgehend darin, in bestimmten Momenten zu intervenieren und Hypothesen zu formulieren, was gerade passiert und warum. Es war wichtig, die vorhandenen Kommunikationsmuster transparent zu machen, die (meist unbeabsichtigte) Konsequenz zu illustrieren und auf den Punkt zu bringen, sowie Beispiele einzubringen, wie es anders aussehen könnte. So wurden die Muster explizit erkennbar und erfahrbar. Entscheidend war das Erleben, wie wohltuend es war, die momentane Realität als solche anzuerkennen und die Fassade des Funktionierens, der eigenen Kontrollillusion und des „ich brauche niemanden“ abzulegen.

Ergebnis

Das Team hat sehr klar reflektiert (und gespürt), dass alle am Rande der Überforderung stehen. Gleichzeitig waren die inhaltlichen Herausforderungen so komplex, dass ihnen keiner alleine gewachsen war. In den zwei Tagen des Workshops durften sich auf der Grundlage einer neuen Ehrlichkeit Stück für Stück Gefühle wie Verletzlichkeit und Hilfsbedürftigkeit, aber auch Hilfsbereitschaft sowie Zugehörigkeit entwickeln und zeigen. Zugleich kamen Spaß und Humor zurück. Im Verlauf des Workshops konnte ich mehr und mehr positive Aspekte zurückspiegeln, und das Team so darauf aufmerksam machen, wie sich seine Interaktionsmuster veränderten.

Theoretische Einordnung

In diesem Workshop habe ich vor allem mit meiner eigenen Resonanz gearbeitet und sie dem Team zur Verfügung gestellt. Dadurch konnte ich zum einen Tabus benennen, welche die Interaktionsmuster prägten: Vereinzelung, abwertende Bezugnahmen, Isolation, Überforderung und Konkurrenz bei Lösungsideen. Zum anderen konnten die anderen durch meinen Interventionsstil unmittelbar erfahren, wie man mit und trotz eigener Unsicherheit Kontakt zu anderen herstellen und aufrechterhalten kann. Denn ich musste selbst in hohem Masse meine eigene Unsicherheit tolerieren und der Versuchung widerstehen, den Prozess steuern zu wollen. Dadurch wäre ein oberflächlicher Handlungsfokus hergestellt worden und dadurch Scheinsicherheit erzeugt worden. Viele Teams „verführen“ den Berater ins vertraute Interaktionsmuster einzusteigen, so auch dieses. Es wäre dysfunktional gewesen, als Beraterin die Kontrolle bekommen zu wollen. Meine eigene Bereitschaft, mit der Un-



sicherheit zu arbeiten, stimulierte das Interaktionsmuster des Teams. So war es möglich, andere und neue Verhaltensweisen zu testen, bei denen nicht klar war, was dabei herauskommt. Das Vertrauen und der Kontakt, der sich dadurch aufbaute, waren das Fundament für intensive neue Erfahrungen auf Seiten der Mitarbeiter und für eine Veränderung dessen, was im Team erlaubt und erwünscht ist und was nicht (mehr).

Claudia Bennewitz, <https://ch.linkedin.com/in/cbennewitz>

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 Interaktionsmuster

Ein Muster auszubilden, das alle Interaktionen in einem Team ordnet, ist einer der sechs Leitprozesse jeder Teamdynamik. Die Leitunterscheidung besteht in der Frage: „Was ist in der Zusammenarbeit erlaubt und was nicht?“.

Damit Zusammenarbeit zustande kommt, braucht es komplexitätsreduzierende Strukturen, also Muster. Das beginnt damit, dass sich ein Team gemeinsame Regeln schafft. Wer in Teams arbeitet, kennt die Auswirkungen, wenn ein „Fremder“ mit anderen Sitten und Gewohnheiten dazu kommt. Die befremdeten Blicke, wenn dieser die Teamregeln nicht kennt und sich „daneben“ benimmt, hat jeder schon gesehen. Denn jedes Team hat Muster, die seine Mitglieder – bewusst oder unbewusst – schnell beachten. Diese Regeln lassen sich größtenteils auf einer non-verbalen Ebene identifizieren: Wie leite ich Informationen weiter? Welche? Wann? Wo? Mit wem bespreche ich Problematisches? Wie bekomme ich Hilfe? Wie äußere ich Kritik? Wie wird gefeiert und wie mit Niederlagen umgegangen? Wie mit Konkurrenz? Das sind nur wenige von vielen Fragen, die in jedem Team geregelt sind und die neue Mitglieder innerhalb weniger Tage „einatmen“.

Über den Erhalt und die Gültigkeit dieser Muster wird in jedem Moment neu entschieden. Sie werden situativ erzeugt, überprüft, variiert und bekräftigt oder geschwächt. Jede Interaktion wird positiv bestätigt oder negativ sanktioniert. Ohne die damit erzeugte und kultivierte Ordnung würde das Team zerfallen. Seine Existenz besteht sozusagen in der Aufrechterhaltung seiner Interaktionsmuster. Beratung von Teams heißt demnach immer auch, dass man diese Muster erkennt, reflektiert, auf ihre Funktionalität im Hinblick auf das Ziel des Teams und die Motivation seiner Mitglieder untersucht und hilft diese sich ggf. verändern zu lassen.