



Praxisfall zum Leitprozess Zielsetzung: Ohne Zielklarheit nur Missmut!

von Dr. Margret Klinkhammer

Anliegen des Teamleiters „Ausrichtung unseres Teams reflektieren“

Eine international tätige Organisationsberatung begleitet Unternehmen verschiedenster Branchen bei deren Projektvorhaben mit eigenen, kleinen Beraterteams. Die Mitarbeiter des anfragenden Teamleiters unterstützen diese Beraterteams als interne Dienstleistungsabteilung - vorwiegend im Hintergrund, eher seltener im direkten Kontakt mit dem Kunden. Der Teamleiter möchte ca. ein Jahr nach seinem Eintritt in das Unternehmen das Teamziel, die Teamaufgabe, aber auch die Interaktion im Team und mit den internen Kunden, d.h. den Beraterteams, reflektieren und gegebenenfalls neu organisieren. Der Vorstand stellt für diesen Prozess ein Budget von drei Tagen zzgl. der Vorbereitungszeit für bilaterale Vorgespräche zur Verfügung - auch weil die Leistung des Teams nicht den dem Teamleiter gegenüber geäußerten Erwartungen entspricht.

Auftragsklärung

Auf Basis des Vorgesprächs mit dem Teamleiter bereite ich eine kurze Präsentation für die nächste Teamsitzung vor, in der ich mein Verständnis von der Teamaufgabe sowie den dazu notwendigen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten der Teammitglieder spiegele. Die kurze Präsentation stimme ich mit dem Teamleiter und der Personalabteilung ab. So steht dem Ziel, auf Basis dieser Beschreibung im zweistündigen Team-Jourfixe die Themen für den Teamworkshop gemeinsam zu erarbeiten und zu priorisieren, vermeintlich nichts mehr im Wege.

Prozessverlauf

Zu meiner großen Überraschung bemerke ich schon während meiner dreiminütigen Präsentation fragende Blicke, unruhiges Hin- und Herrücken auf den Stühlen und vielfältige Notizen auf der ausgeteilten Präsentationsunterlage. Es scheint durchaus Uneinigkeit über die Aufgabe des Teams zu herrschen. Der Unmut einiger Teammitglieder, von den eigenen Führungskräften (Teamleiter und Vorstand) so „falsch“ gesehen zu werden, wird dann auch deutlich. Offensichtlich hat das Verständnis der Führung von den Aufgaben und Kompetenzen der Teammitglieder mit der gelebten Praxis, d.h. mit den an das Dienstleistungsteam durch die Beraterteams herangetragenen Aufgaben, mitunter wenig bis gar nichts zu tun. Enttäuschung macht sich breit, zum Teil auch Ärger. Jetzt werde klar, so das Team, warum man von „außen“ und „oben“ immer kritisiert werde, egal was man macht und obwohl sich doch jeder und jede über das erwartbare Maß hinaus engagieren würde. Gleichzeitig wird bei dem ein oder anderen auch Hoffnung spürbar, denn einige Aufgaben, die an das Team herangetragen werden, sind nach Auffassung der Teammitglieder bei ihnen aufgrund ihrer hohen Qualifikation und ihrer Arbeitsüberlastung tatsächlich nicht gut aufgehoben. Andere Aufgaben dagegen, die man gerne wahrnehmen würde, aber die derzeit von den Beraterteams abgeblockt werden, sind in der „Soll-Beschreibung“ des Teamleiters durchaus aufgeführt.



Ich melde dem Team zurück, dass ich sowohl Frust als auch Hoffnung spüre in der jetzt deutlich werden- den Diskrepanz von gegenseitigen Erwartungen. Nach kurzem Blickkontakt mit der Führungskraft schlage ich als nächsten Schritt bilaterale Gespräche zur Bestandserhebung vor. Solche Gespräche hatten wir im Vorgespräch bereits vorgesehen, um unpassende Interaktionsmuster im Team bzw. zwischen Teammit- glieder und Führungskraft vertraulich thematisieren zu können. Mit jedem Mitarbeiter bespreche ich ca. 1-1,5 Stunden, was seine gegenwärtige tatsächliche Aufgabe ist, welche Fähigkeiten und Kompeten- zen er dazu benötigt und welche Aufgaben er zukünftig nicht mehr bei sich bzw. seinem Team sieht, wenn man das Aufgabenverständnis der Führungskräfte als das zukünftige „Soll“ ansehen würde. Die Teammit- glieder kommen meist gut vorbereitet, bringen Listen, Präzedenzfälle, weiterführende Ideen aber auch das ein oder anderen „Veto“ mit. An der Art der Vorbereitung, der Wortwahl und dem Ineinandergreifen der Vorschläge ist zu spüren, dass sich die Teammitglieder austauschen, abstimmen und vertrauen. Von Gespräch zu Gespräch scheinen immer mehr – aber nicht alle - die Chance einer möglichen Veränderung wahrnehmen zu wollen, während ich mich in meiner Rolle auf die Bestandserhebung beschränke und Stel- lungnahmen vermeide. Auch Unzufriedenheit mit der Führung und Anliegen an die Führung werden offen adressiert. Die Stimmung für den Workshop ist insgesamt neutral bis vorsichtig optimistisch, nachdem auch deutlich werden durfte, dass das „andere“ Aufgabenverständnis und die darauf basierende „andere“ Leistungseinschätzung durch die Führungskraft Kränkungspotential in sich getragen hat.

Die Gesprächsinhalte stelle ich dem Team und der Leitung verdichtet zur Verfügung. Im Workshop arbeite ich jedoch erst einmal mit den Metaphern und Bildern, die aufgrund meiner Wahrnehmung von der Auf- gabe und der Binnen- und Außeninteraktion des Teams entstanden sind. Das sorgt für Betroffenheit und für Schmunzeln. Nach einer klärenden „Korrektur“ mancher meiner Interpretationsangebote nutzen die Teammitglieder die Darstellung des „Ist“ und die Darstellung des „Solls“ als Ausgangsbasis für die Work- shoparbeit und beginnen, ihre zukünftige Aufgabe untereinander und mit der Teamleitung auszuhandeln. Aufgaben und Kompetenzen werden formuliert, und auch die Voraussetzungen deutlich genannt, die strukturell durch die Organisation geschaffen werden müssen, damit die Neuausrichtung funktionieren kann. Immer wieder nutzen wir dabei Perspektivenwechsel: „Was würden Sie als ihr interner Kunde denken, wenn das Team das zukünftig anders machen würde bzw. nicht mehr machen würde? Was würde der Vorstand denken? Woran würden Ihre Kollegen merken, dassWas genau sagen Sie, wenn...“.

Um die Interaktion innerhalb des Teams zu reflektieren, nutze ich das im Workshop angebotene „Material“. Wir arbeiten u.a. mit soziometrischer Aufstellung, mit humorvollen Provokationen, mit gegenseitiger Rückmeldung von Beobachtungen (z.B. gegenseitiges Unterbrechen, Wortführer) und nutzen zu aus- gewählten Fragen Kleingruppenarbeit. Die Führungskraft beginnt nach und nach, das hohe Engagement der Mitarbeiter wahrzunehmen und offen wertzuschätzen. Sie öffnet sich sukzessive, zeigt sich als sehr humorvoll, gibt die ein oder andere Fehleinschätzung ganz offen zu, entschuldigt sich und zeigt Ver- ständnis, äußert aber auch ihre Frustration. Dabei bleibt sie klar in ihrer Rolle als Führungskraft, indem sie die Ansprüche der Organisation an die Teammitglieder vertritt. Am zweiten Tag handeln Führungskraft und Teammitglieder aus, wie „Führen und Führen lassen“ zukünftig gelebt werden soll. Hier wird auf ein- mal eine „geheime“ Kraftquelle des Teams spürbar: Die unterschiedlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter ergänzen sich gut. Das langjährig aufgebaute und trotz (oder wegen?) mehrfachem Chefwechsel aufge- baute Vertrauen untereinander trägt Früchte. Das wird auch für den Teamleiter sichtbar. Während der eine – hochidentifiziert mit seiner Aufgabe – eher ungeduldig auf sachliche Verbesserung drängt, ist die an- dere – sich eher auf Beziehungsgestaltung konzentrierend – vermittelnd unterwegs. Wieder andere brin-



gen für die Interaktion mit den internen Kunden neue Ideen ein und nutzen dabei ihre Kenntnisse der informellen Machtstrukturen innerhalb der Organisation und ihr Wissen zum Umgang mit bestimmten Personen. Tipps werden im Beisein der Führungskraft ausgetauscht, die so vom bislang impliziten Wissen des Teams profitieren kann.

Ergebnis

Nach ca. einem Jahr treffen wir uns wieder, um die Ergebnisse zu überprüfen und ggf. neue Vereinbarungen zu formulieren. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Team ist spürbar vertrauensvoller geworden. Ein Teil der Maßnahmen wurde umgesetzt, einige Punkte sind auch heute noch nicht geklärt. Doch allein das Eingeständnis, dass sich die Führungskraft zwar der Bedürfnisse der Teammitglieder angenommen hat, sich aber nicht gegen strukturelle Vorgaben und Machtinteressen Anderer hat durchsetzen können, sorgt für Verständnis, wenn auch – erwartungsgemäß - nicht für Zufriedenheit. Es gilt, auch weiterhin Frustrationstoleranz zu zeigen.

Theoretische Einordnung

Es wird an diesem Beispiel besonders deutlich, dass der Auftraggeber für eine Teamentwicklung immer das gesamte Team ist und nicht die Teamleitung alleine. Nur die Einbindung aller Perspektiven kann Klarheit über die Leitprozesse eines Teams geben. Schwerpunkt der Arbeit hier war der Fokus „Zielklarheit“. Es galt sicherzustellen, dass alle Beteiligten, d.h. System und Umwelt, das gleiche Verständnis von der Aufgabe und dem Ziel des Teams haben. Sowohl in der inneren Umgebung, d.h. bei den Mitgliedern des Teams und der Führungskraft, als auch in der äußeren Umgebung des Teams, d.h. in der Organisation und bei den Kunden muss klar sein, welche Leistungen abrufbar und zu erwarten sind. Genaues Nachfragen und gemeinsame Sinngebung fokussierten im Workshop die Aufmerksamkeit. Interaktionen, die auf Basis nicht abgestimmter Erwartungen für Unmut sorgten, wurden dadurch im Nachhinein verständlich. Gleichzeitig konnten sich auf Basis des nun geteilten Aufgabenbildes neue Muster der Kooperation, Konfrontation und Konfliktbewältigung entwickeln.

Dr. Margret Klinkhammer, kontakt@leadership-focus.de, www.cormens.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 Zielsetzung

Ein Ziel festzulegen ist für ein Team ebenso wichtig wie es – falls nötig – zu verändern oder zu erneuern. Die Auseinandersetzung mit der Frage, ob es nötig ist, bildet einen der sechs Leitprozesse der Teamdynamik. Die Leitunterscheidung besteht in der Frage: „Hält man am gesetzten Ziel fest oder passt man es an?“

Ein Team bildet sich nur, wenn es ein gemeinsames Ziel hat. Seine Aufgabe erwächst genau daraus, dass sie jemand alleine nicht lösen kann. Das Ziel und die daran gekoppelten Aufgaben gilt es entweder stabil zu halten oder bei Veränderungen in der äußeren oder inneren Umwelt zu erneuern. Diese Entscheidung – bleibt man bei dem Ziel oder passt man es an? – wird explizit oder implizit ständig getroffen. Fällt das gemeinsame Ziel weg oder ist es für die Umwelt nicht mehr funktional, endet auch das soziale System „Team“.

Die existentielle Abhängigkeit jedes Teams von der Wahl und Bearbeitung seiner primären Aufgabe gilt es bei jeder Form der Führung, Beratung und Entwicklung von Teams im Auge zu behalten. Denn alle weiteren Leitprozesse sind von der Entscheidung über das Ziel und seine kontinuierliche Bearbeitung geprägt. Ein Team ist ein soziales System zur Bearbeitung einer Aufgabe, keine Ansammlung von Menschen! Es liegt damit auf der Hand, dass die Art und Weise wie die Aufgabe zustande kommt (ist sie vorgegeben oder beeinflussbar?), wie die Teammitglieder diese Aufgabe beschreiben und wie sie dazu stehen, große Auswirkungen hat. Die Beschäftigung mit diesen Fragen prägt ein Team wesentlich.