



Praxisfall zum Leitprozess Teamerhalt: Es geht nicht nur um mich allein.

von Bernadette Wytopil

Anliegen des Unternehmens

Auftraggeber ist der Leiter des Rechnungswesens einer Beteiligungsgesellschaft einer kommunalen Verwaltung. Er und seine Abteilung möchten den Umgang mit Stress, Ressourcenknappheit, Unstimmigkeiten zwischen den Teammitgliedern und der Haltung, in der man einander begegnet, reflektieren. Bereits im letzten Jahr hatte ich einen halbtägigen Workshop moderiert, in dem es um die Auswertung der Mitarbeiterbefragung ging. So war ich dem Team und dem Abteilungsleiter schon bekannt.

Der Abteilungsleiter, Herr R., formulierte die Hypothese, dass viel an der „Kommunikationskultur“ und der Haltung, in der man aufeinander zugeht, liegt. Ihm wäre wichtig, dass alle ein Verständnis für die Situation des Gegenübers entwickeln und nicht nur sich selbst sehen. Vielleicht könne man üben, die Position eines anderen zu vertreten, der einem vorher seine Situation erklärt hat.

Auftragsklärung

Im Vorgespräch wurde deutlich, dass alle 13 Mitarbeiter aus den zwei Teams Buchhaltung und Controlling hohe Anforderungen von außen zu bewältigen haben und sehr unter Druck stehen. Darüber hinaus neigen sie dazu, sich gegenseitig das Leben schwer zu machen und die mangelnde Befriedigung persönlicher Bedürfnisse den Kollegen oder dem Abteilungsleiter in die Schuhe zu schieben. Herr R. fühlt sich damit in der Zwickmühle: Auf der einen Seite ist er verantwortlich für die Ergebnisse, Termintreue und die Einhaltung der Ziele - auf der anderen Seite fühlt er mit den Mitarbeitern, die unzufrieden und demotiviert sind. Wir arbeiteten heraus, dass dieses Spannungsfeld in der Leitung von Teams „normal“ ist. Die Leitung wird immer, egal was sie tut, einer Seite etwas schuldig bleiben, entweder der Organisation oder den Mitarbeitern. Herr R. kann diesen Spagat nicht auflösen, indem er noch klarere Ziele setzt oder noch mehr auf die Wünsche der Mitarbeiter eingeht. Vielmehr ist es wichtig, immer wieder zu entscheiden, wann welches Interesse im Vordergrund steht, dies im Team zu kommunizieren bzw. mit den Teammitgliedern darüber ins Gespräch zu gehen.

Da die Ressourcen knapp waren und die Mitarbeiter wenig „workshoperfahren“, vereinbarten wir einen eintägigen Workshop. Ziel war das Spannungsfeld, in dem sich alle befinden, zu beschreiben und besprechbar zu machen. Die Hypothese dahinter: Wenn ein Wissen über die systemimmanenten Herausforderungen im Team entsteht, können andere Lösungen im Umgang mit Stress, mangelnden Ressourcen etc. gefunden werden als einen persönlichen „Kleinkrieg“ zu führen und die eigene Unzufriedenheit zu kultivieren.



Metatheorie der Veränderung

Prozessverlauf

Der Workshop begann mit einer kurzen Einführung von Herrn R., der den Rahmen setzte. Im Anschluss daran hielt ich einen Kurzvortrag zum Thema Interessen der Organisation vs. Interessen der Teammitglieder sowie Folgen, die sich für Teams daraus ergeben. Schon während des Vortrags kamen einige Ah's und Oh's und es war spürbar, dass allein die Darstellung des Dilemmas an das ankoppelte, was die Teammitglieder empfanden. Mit Hilfe von Bildern beschrieben sie anschließend, wie sie sich im Moment im Team fühlen. Dies war gekennzeichnet durch Hektik, Pferde die Staub aufwirbeln, Klimmzüge, Klippen etc.. Die „Wunschbilder“ dagegen zeigten eher entspannte, lachende und ausgeglichene Personen. Die Frage der Teammitglieder lautete daher: Wie können wir unsere Aufgaben erledigen, die enormen Herausforderungen bewältigen und gleichzeitig gut zusammenarbeiten? In der Moderation fokussierte ich mich daher erst einmal auf das Thema Bewusstwerden, wie sie dies momentan selber verhindern.

In einer erlebnisorientierten Übung zu Zeitdruck und Kommunikation nahmen die Teilnehmer Bekanntes wahr: Es fühlte sich an wie im täglichen (Team)Leben. Viele machen das, was sie für richtig halten, manche passen sich an und halten sich eher zurück und man hört sich nicht richtig zu und nutzt vor allen Dingen die Möglichkeit zum Know-how Transfer nicht. Allen wurde bewusst, dass unter Zeitdruck der Umgang miteinander rauer wird und der Einzelne empfindlicher. Man neigt dann zu Koalitionsbildungen und wertet Kollegen, die nicht so funktionieren wie man das gerne hätte, ab. Anhand von zwei Sketchen arbeiteten die Teilnehmer dann typische Flops in der Kommunikation heraus. Entsetzt stellten einige fest, welche Folgen Ignoranz, Passivität und das nicht Zuhören bzw. nicht interessiert Sein haben - alles Verhaltensweisen, die sie im Umgang miteinander auch kennen. Sie formulierten erste Sätze wie: Es ist auch im Team wichtig, nicht alles persönlich zu nehmen, wirklich verstehen zu wollen, was gerade mit dem anderen ist und auch mal „fünf gerade sein zu lassen“. Damit nahmen sie ihre eingespielten Interaktionsmuster im Team konsequent in den Blick, reflektierten sie und fingen an sie bewusst zu verändern.

Beide Teams (Buchhaltung und Controlling) werteten die Ergebnisse Schritt für Schritt aus und formulierten Konsequenzen und Spielregeln für die Zusammenarbeit im Alltag. Gemeinsam wurde überlegt: Wie schaffen wir es trotz aller Herausforderungen, gerne zusammen zu arbeiten? Ein Spaziergang in teamübergreifenden „Konflikt“paaren gab nochmals Raum, die gewonnenen Erkenntnisse zu reflektieren, gemeinsam zu verdauen und zu besprechen, was noch zu klären war.

Nachdem bis zu diesem Zeitpunkt die Interessen der Mitarbeiter bzgl. Zusammenarbeit bearbeitet wurden, ging es in einem nächsten Schritt auch noch darum, ein besseres Verständnis für die Sach- und Fachaufgaben der beiden Teilteams zu entwickeln und die Organisationsanforderungen zu beschreiben: Was wissen wir voneinander, was läuft gut und wo hakt es? Dies war durch das neue Fundament auf einer viel entspannteren Ebene möglich. Um die Erkenntnisse des Tages sacken zu lassen, nutzte ich zum Schluss noch eine projektive Interventionstechnik, in der die Teilnehmer, die Ergebnisse des Tages eher erlebnisorientiert und mit Spaß verdauen konnten. Sie bereiteten ein Theaterstück in drei Akten vor: Unser Team gestern, heute, morgen. Die Komödie handelte von der „einsamen“ Vergangenheit zur „gemeinsamen“ Zukunft.



Ergebnis

Die Rückmeldungen zum Workshop liefen durchweg in eine Richtung: „Wir haben heute viel erfahren, was wir nicht wussten und was uns gleichzeitig sehr entlastet, beispielsweise zu den Themen Team und Kommunikation und in welchem Spannungsfeld wir als Team zwischen den Interessen der einzelnen Mitarbeiter und den Organisationsinteressen stehen.“ Dem Team wurde deutlich, wie einseitig die eigene Wahrnehmung und die individuelle Sicht der Dinge waren und dass es in der Zusammenarbeit im Team manchmal auch darum geht, sich in die zweite Reihe zu stellen und die eigenen Bedürfnisse hinten an zu stellen, um den Anforderungen der Organisation gerecht zu werden.

Theoretische Einordnung

In der Abteilung hatte sich auf Grund von viel Wechsel und großen Herausforderungen eine beträchtliche Unzufriedenheit und Demotivation eingeschlichen. Sie wurde in den vielen Anklagen deutlich, die hinten herum z.B. bei der Abteilungsleitung landeten sowie in Koalitionsbildungen, wenig Frustrationskompetenz und wenig Unterstützungsbereitschaft. Es war eine unterschwellige Erwartung zu spüren: „Wenn mein Chef, meine Kollegen und die Herausforderungen anders wären, dann...“ Die Teammitglieder waren mehr oder weniger unbewusst damit beschäftigt, ihre eigenen Interessen zu befriedigen in der Hoffnung, dass die Arbeit dann angenehmer werden würde.

In der Teamberatung ist es jedoch wichtig, sich nicht einseitig mit den Interessen der Mitarbeiter zu verbinden, sondern das Spannungsfeld, in dem sich Teams immer befinden, aufzuzeigen. Die Organisation erwartet die Aufgabenerledigung mit möglichst wenig Ressourcen, die Teammitglieder erwarten Arbeitsbedingungen, unter denen man seine Arbeit gut und gerne erledigt. Vor dem Hintergrund musste man die Teammitglieder ein Stück weit desillusionieren und ihnen deutlich machen, dass sie als Team nie genug Budget, genug Personal und genug Zeit für die Erledigung der Aufgaben haben werden, da das Grundprinzip von Organisation der Umgang mit Knappheit ist. Konsequenz dieser Ressourcenknappheit ist meistens Stress, der zu besonderen gruppendynamischen Herausforderungen wie z.B. Heimlichkeiten, Koalitionsbildung, Abwertungen etc. im Team führt.

Dies war die Basis für die Erkenntnis, dass nicht jedes individuelle Interesse im Team befriedigt werden und jede persönliche Animosität durch eine Verhaltensänderung der Kollegen oder des Vorgesetzten aus dem Weg geräumt werden kann. Stattdessen sind innere Distanzierungsfähigkeit, Frustrationstoleranz, Verständnis für Unterschiedlichkeit und Teamzusammenhalt hilfreich, um in einer Organisation zufrieden zu arbeiten, auch wenn der andere nicht immer so ist, wie man ihn gerne hätte.

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 zugespitzt.

Leitprozess Teamerhalt



Metatheorie der Veränderung

Leitprozess Teamerhalt

Damit das Team sich erhält, muss es entscheiden wie es einerseits die Interessen seiner Mitglieder, andererseits jene der Organisation berücksichtigt. Diese konfliktbehafteten Entscheidungen bilden einen der sechs Leitprozesse jeder Teamdynamik. Die Leitunterscheidung besteht in der Frage: „Wird für die Organisationsumwelt oder die Mitarbeiterumwelt entschieden?“

Diese Frage bzw. der Entscheidungsbedarf dazu mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen. Geht man aber – wie metatheoretisch ableitbar – davon aus, dass die Interessen der äußeren Umwelt (Rest der Organisation, Produktabnehmer o.ä.) grundsätzlich andere sind als jene der inneren Umwelt (Mitglieder des Teams), dann ist jedes Team dadurch gekennzeichnet, wie es diesen Erwartungskonflikt bearbeitet. Es ist in allem, was es tut dann entweder mitarbeiterorientiert oder organisationsorientiert.

Für Beratung ist ein Verständnis dieser Zusammenhänge deshalb so wesentlich, weil der Berater sonst schnell Gefahr läuft, sich einseitig mit den Interessen der Teammitglieder zu verbünden und damit dem Team und der Organisation zu schaden droht.