

Lösungen erarbeiten

Teamentwicklung als Mittel zur Nutzung vorhandener Potenziale

Fragt man verschiedene Anbieter und Kunden von «Teamentwicklung», was sie genau darunter verstehen, erhält man keine einheitlichen Antworten. Es scheint, dass mit dem Etikett «Teamentwicklung» ganz Unterschiedliches gemeint ist. Im vorliegenden Fachbeitrag versucht der Autor, die charakteristischen Meilensteine von Teamentwicklungsprozessen aufzuzeigen und fassbar zu machen.

Dr. René Hess

Teamentwicklung bezeichnet einen lösungsorientierten und zieldienlichen Prozess, der von einem Berater gesteuert wird, wobei vorhandene Ressourcen und Kompetenzen genutzt werden und die Reflexion ein wichtiges Mittel der Prozesssteuerung darstellt. Etwas weniger dicht formuliert bedeutet das: Teamentwicklung wird hier als Prozess verstanden, der dazu dient, Lösungen für bestehende Probleme und Fragestellungen zu erarbeiten.

Am Ziel orientiert

Der Teamentwicklungsprozess orientiert sich dabei an einem zuvor definierten Ziel; Teamentwicklung ist also ein Mittel zur Erreichung eines definierten Zwecks bzw. Ziels. Der Berater versteht sich als Experte der Prozesssteuerung. Er ist nicht Experte in dem Sinne, dass er die Lösung kennt, und er übernimmt keine Führungsaufgaben, denn diese sind von Teamleitern bzw. Führungskräften, die Teil der Organisation sind, auszuüben.

Der Berater ist darum bemüht, vorhandene Ressourcen und Kompetenzen wieder sichtbar und wahrnehmbar zu machen, so dass diese genutzt werden können. Ein wichtiges Element von Teamentwicklung bildet die Prozessreflexion: Die ablaufenden Prozesse werden aus der Metaebene (der Beobachterperspektive) betrachtet.

Im vorliegenden Beitrag werden charakteristische Meilensteine von Teamentwicklungsprozessen aufgezeigt. Dabei ist zu beachten, dass es sich nicht um eine feste Reihenfolge handelt. Die einzelnen Meilensteine werden flexibel eingesetzt, je nach dem Ziel, das mittels Teamentwicklung erreicht werden soll.

Ohne Anlass keine Entwicklung

Damit überhaupt Teamentwicklung stattfindet, muss ein Anlass gegeben sein. Vorgesetzte oder Teammitglieder sehen sich in ihrer Arbeit mit Problemen konfrontiert, von denen sie annehmen, dass Teamentwicklung ein Mittel zur Lösungsfindung sein könnte. Die wahrgenommenen Probleme

können dabei sehr unterschiedlich und vielfältig sein. Rückmeldungen aus der Praxis zeigen indes, dass Probleme häufig nicht mittels Teamentwicklung angegangen werden. In einer Abteilung der öffentlichen Verwaltung beispielsweise entzündeten sich in den vergangenen fünf Jahren immer wieder Konflikte zwischen der Abteilungsleitung und Mitarbeitern, die schliesslich dazu führten, dass die Mitarbeiter die Abteilung verliessen. Offenbar wurden diese Konflikte durch die Strategie der Kündigung gelöst. Teamentwicklung als Mittel zur Klärung und Verringerung von Abgängen wurde nie in Betracht gezogen.

Der Entscheid

Ist der Entscheid gefallen, anstehende Probleme mittels Teamentwicklung anzugehen, muss ein kompetenter Berater gefunden werden. Bis zu diesem Zeitpunkt fanden noch keine Kontakte zu einem Berater statt. Es dürfte einleuchtend sein, dass die Prozesse, die ablaufen, noch bevor der Berater kontaktiert wird, wesentliche Muster der Organisation und des Teams widerspiegeln.



Gerade deswegen empfiehlt es sich für Berater, sich nach dem genauen Hergang zu erkundigen, der zu einer Anfrage nach Teamentwicklung geführt hat. Diese Rekonstruktion der Entwicklung der Dinge bis zur Entscheidungsfindung und Kontaktaufnahme mit dem Berater wird im Rahmen der Auftragsklärung erörtert.

Kontakt und Auftragsklärung

Damit der Berater arbeitsfähig wird, muss er sich einen einlösbaren Auftrag erarbeiten. Nach der ersten, telefonischen Kontaktaufnahme wird es in der Regel eine oder mehrere Auftragsklärungssitzungen geben.

Ziel dieser Sitzungen ist, dass ein möglichst hohes Mass an Klarheit in Bezug auf folgende Frage entsteht: «Wer will was von wem bis wann und wozu?» Wichtige Fragen, die der Berater im Rahmen der Auftragsklärung erörtert, sind:

- Wer hatte die Idee, dass Teamentwicklung stattfinden soll?
- Warum zum aktuellen Zeitpunkt und nicht früher oder später?
- Wer ist Auftraggeber, wer ist Klient?
- Wer bezahlt den Berater?
- Wer nimmt an der Teamentwicklung teil?
- Was wäre für wen ein gutes Ergebnis von Teamentwicklung?
- Was wäre ein schlechtes Ergebnis?

- Ist Teamentwicklung von den Teilnehmern erwünscht oder handelt es sich um eine verordnete Massnahme?
- Gibt es skeptische Personen?
- Welches sind die Rahmenbedingungen?
- Wo soll Teamentwicklung, wie oft, wann, mit wem stattfinden? Ist das Honorar geklärt?
- Sind Spielraum und Grenzen der Teamentwicklung benannt?
- Welche Rolle wird dem Berater zuge-dacht?

Merke: Teamentwicklung kann nicht die Strukturen der Organisation ändern (ist somit keine verdeckte Organisationsentwicklung) und kann nicht fehlende Führung ersetzen.

Grobplanung der Massnahme

Es empfiehlt sich für den Berater, die Auftragsklärungssitzung nochmals eingehend zu reflektieren, um darauf basierend die Grobplanung für eine Teamentwicklungsmassnahme (Beratungs-Architektur) schriftlich zu entwerfen. Bestandteile der Grobplanung sind:

- Zeitliche Struktur: Wann passiert was?
- Teilnehmende und Art der Veranstaltung: Wer nimmt an welcher Art der Veranstaltung (Einzelberatung, Teamsitzung, Untergruppen) teil.

Die Grobplanung wird dem Auftraggeber und den Teilnehmenden der Teamentwicklung präsentiert. Falls nötig, wird die geplante Vorgehensweise basierend auf Rückmeldungen nochmals angepasst. Die Grobplanung stellt sicher, dass alle am Prozess Beteiligten über die wesentlichen Schritte der Teamentwicklung informiert sind. Transparenz hinsichtlich der Vorgehensweise ist als vertrauensbildende Massnahme zu verstehen, welche die Beteiligten dazu einlädt, Rückmeldungen aktiv einzubringen. Diese Rückmeldungen sind als relevante Informa-

tionen zu sehen, die darüber Aufschluss geben, ob die geplanten Massnahmen anchlussfähig sind oder nicht.

Konkrete Schritte

Im Folgenden wird exemplarisch ein Szenario eines sehr einfach aufgebauten Teamentwicklungsprozesses skizziert, bestehend aus einem zweitägigen Teamentwicklungsmeeting und einer einige Monate später angesetzten Auswertungsveranstaltung. Dabei ist zu beachten, dass jede Teamentwicklungsmaßnahme massgeschneidert erarbeitet und immer in Wechselwirkung mit den unmittelbar ablaufenden Prozessen gestaltet wird. Die konkrete Praxis ist immer einmalig und lässt sich nicht einem festgelegten Vorgehen unterordnen.

1. Klärung der Bedürfnisse

Es empfiehlt sich nach einer Begrüßungsrunde die Bedürfnisse und Erwartungen bzw. Befürchtungen der Teilnehmenden zu erfragen. Das konkrete Vorgehen muss dementsprechend adaptiert werden, nicht erfüllbare Erwartungen sollen angesprochen werden. Dadurch wird deutlich gemacht, dass Teamentwicklung nicht eine Massnahme ist, welche die Teilnehmenden über sich ergehen lassen müssen, sondern dass Teamentwicklung ein gemeinsam (von Berater und Teilnehmenden) gestalteter Prozess ist. Wichtige Fragen, die zur Klärung der Bedürfnisse und Erwartungen bzw. Befürchtungen beitragen, können sein:

- Wer hat welche Erwartungen bzw. Befürchtungen?
- Was wäre ein gutes Ergebnis von Teamentwicklung?
- Was wäre ein schlechtes Ergebnis?
- Gibt es (positive oder negative) Vorerfahrungen mit Teamentwicklung?
- Wurde Teamentwicklung verordnet oder sind die Anwesenden freiwillig dabei?

- Gibt es skeptische Teilnehmer oder Teilnehmerinnen?

Berater werden immer wieder mit Auftragslagen konfrontiert, deren Hintergrund folgendermassen aussieht. Einem Team wurde von einem Vorgesetzten eine Teamentwicklungsmaßnahme verordnet. Mit anderen Worten: Auftraggeber und Klientensystem sind nicht identisch. Das bedeutet, dass es sich für die Teilnehmenden um eine Art Zwangskontext handelt. Der Anlass für Teamentwicklung ist nicht ihren eigenen Bedürfnissen und Veränderungswünschen entsprungen, sondern wurde dem Team von hierarchisch übergeordneten Ebenen verordnet. In der Regel reagieren die Adressaten dieser Verordnung mit Zurückhaltung und Ablehnung gegenüber der Veranstaltung. Damit der Berater überhaupt einen Prozess initiieren kann, empfiehlt es sich, darauf zu bestehen, dass der Auftraggeber in Anwesenheit von Berater und Klientensystem (also den Teilnehmenden der Teamentwicklung) transparent kommuniziert, was der Anlass für die verordnete Teamentwicklung ist, welche konkreten Ergebnisse erwartet werden und welche Schritte eingeleitet würden, sollten diese Ergebnisse nicht erbracht werden. Um dann überhaupt einen Prozess in Gang zu bringen, sollen Ärger und Unzufriedenheit ausgedrückt werden können; dann aber gilt es, darauf zu fokussieren, wie die gemeinsame Zeit nun möglichst sinnvoll genutzt werden kann.

2. Problemschilderung

Der nächste Schritt fokussiert darauf, den Ist-Zustand und somit auch das, was als problematisch wahrgenommen wird, zu beschreiben. Wesentliche Fragen, welche dazu dienen, sind:

- Wer sieht worin welches Problem?
- Wie zeigt sich das Problem konkret?
- Wie erklären sich die Anwesenden die wahrgenommenen Probleme?

- Welche bisherigen Lösungsversuche wurden unternommen und welches sind deren Auswirkungen?

Nicht selten wird bei näherer Erörterung dieser Frage deutlich, dass die bisherigen Lösungsstrategien das Problem aufrechterhalten haben. Aus den Lösungen von gestern sind die Probleme von heute geworden.

Entwickeln von Lösungsideen

Jedes Team steht im Dienste der Erfüllung einer primären Aufgabe. Ohne diese primäre Aufgabe gäbe es keine Notwendigkeit für den Fortbestand des Teams und des Unternehmens. Das Pflegeteam eines Krankenhauses dient beispielsweise der Aufgabe «Patientenversorgung». Teamentwicklung hat somit das Zusammenspiel der Teammitglieder zur Erfüllung der primären Aufgabe zum Fokus zu machen und muss darauf achten, sich nicht in Beziehungsdynamiken hineinziehen zu lassen. Ein Team sollte folglich in der Weise kooperieren, dass dem Zweck, für welchen das Team gebildet wurde, optimal Rechnung getragen wird. Oft aber bilden sich im Laufe der Geschichte eines Teams ganz andere Organisationsmuster heraus, die nicht zweckdienlich sind. Dazu gehören insbesondere Konkurrenzsituationen und Konfliktmuster zwischen einzelnen Personen, Untergruppen (Koalitionsbildung) oder Abteilungen.

Deswegen lädt der Berater das Team dazu ein, wieder auf die gemeinsamen Ziele zu fokussieren! Teammitglieder müssen einander nicht «lieben». Zieldienlich ist, dass Teammitglieder einander wertschätzen und sich vergegenwärtigen, dass alle ganz spezifische Beiträge erbringen, welche die Erreichung der primären Aufgabe des Unternehmens erst möglich machen. Als hilfreich erweisen sich sogenannte Zukunftsprojektionen. Also den Blick aus dem Hier und Jetzt in die Zukunft richten, wo eine zieldienliche Lösung bereits gefunden sein

wird. Der Kerngedanke lautet: Angenommen, Sie haben in einem halben Jahr die Lösung gefunden:

- Was wird konkret anders sein, als es heute ist?
- Wie sieht rückblickend der Weg aus, den Sie gegangen sind? Wer hat welche Schritte dazu beigetragen?

Schritte verbindlich festlegen

Nun gilt es, konkrete Massnahmen festzulegen und Verbindlichkeit herzustellen. Wer macht was wozu und bis wann? Diese Massnahmen sollten unbedingt schriftlich festgehalten werden. Ausserdem ist aus Erfahrung eine weitere Zusammenkunft, die der Auswertung des Erreichten und einer Klärung des Noch-Nicht-Erreichten dient, empfehlenswert. Diese Auswertungsveran-

staltung kann in drei bis sechs Monaten erfolgen und sollte vom Berater moderiert werden. Die Veranstaltung schliesst mit einem Abschlussritual. Das kann in Form einer Abschlussrunde sein, wo alle Teilnehmenden die Gelegenheit haben, ihr persönliches Fazit, wesentliche Erkenntnisse als auch den eigenen Lernprozess zu reflektieren, zu kommunizieren und Rückmeldungen zu den beiden Tagen – nicht zuletzt an die Adresse des Beraters – einzubringen.

Metaebene

Zu jedem Zeitpunkt der Veranstaltung können kurze Einheiten der Prozessreflexion eingeschoben werden. Dieser Sprung auf die Metaebene ist ein wichtiges Mittel der Prozesssteuerung, das sicherstellt, dass den Anliegen und Bedürfnissen der Teilnehmenden Rechnung getragen wird und

auch, dass sich der Prozess nicht auf Nebenschauplätze verlagert hat, sondern an den relevanten Themen und auftragsorientiert gearbeitet wird. Die Methoden oder Interventionen, die zum Einsatz kommen, orientieren sich immer an den definierten Zielen der Teamentwicklung, werden also als Mittel zur Erreichung eines definierten Zwecks verstanden. Es gibt aus Erfahrung keine sinnvollen Methoden an sich und folglich auch kein einheitliches Manual, das vorgibt, wie Teamentwicklung zu verlaufen hat. ■

Fragen

Dr. René Hess

Psychologe FSP, Organisationsberater
Breitenrainstrasse 15
3013 Bern
Tel. 031 331 24 34
info@organisationsentwicklung-bern.ch
www.organisationsentwicklung-bern.ch



Anzeige



Der Türöffner zu mehr Effizienz und Komfort.

Vi-NET: das virtuelle Netz für Schliesstechnik und Zutrittskontrolle

Securiton AG
Alarm- und Sicherheitssysteme
Alpenstrasse 20, CH-3052 Zollikofen
Tel. +41 31 910 11 22, Fax +41 31 910 16 16
www.securiton.ch, info@securiton.ch

Ein Unternehmen der Securitas Gruppe Schweiz

 **SECURITON**

Für Ihre Sicherheit