

Change am Beispiel Teamentwicklung

Summary

Der Stellenwert des Teamgedankens ist Ausdruck dafür, wie ernst es ein Unternehmen mit seinen Veränderungsanstrengungen meint. Doch Teams fallen nicht einfach so vom Himmel. Ihre unvergleichliche Leistungskraft ist vielmehr Ergebnis eines herausfordernden Entwicklungsprozesses.

Teamentwicklung ist Unternehmensveränderung in überschaubaren und geschützten Einheiten. Als hochleistende, lernende und intelligente Gemeinschaften sind entwickelte Teams zugleich Keimzellen und erste Repräsentanten einer neuen Unternehmenskultur. Sie sind sichtbares Zeichen dafür, was möglich ist und weisen auf das Notwendige: Zentraler Erfolgsfaktor dieses Jahrzehnts wird die **mobilisierende Unternehmenskultur** sein: Ein Umfeld, das in die ungehobenen Schätze seiner Mitarbeiter investiert und motiviert, zurückgehaltene Potenziale dem Unternehmen konsequent zur Verfügung zu stellen.

Übersicht

<i>Wozu brauchen wir Teams</i>	S.2
<i>Wann ist ein Team ein Team</i>	S.2
<i>Was sind wichtige Inhalte einer Teamentwicklung</i>	S.3
<i>Welche Methodik steht hinter unseren Trainingskonzepten</i>	S.5
<i>Was haben Teams mit Unternehmensveränderung zu tun</i>	S.6

Wozu brauchen wir Teams?

Teamentwicklung ist in aller Munde. Echte Teams sind zu Spitzenleistungen fähig, die traditionelle Arbeitsgruppen weit in den Schatten stellen. Teams sind besonders geeignet, bereichsübergreifend anspruchsvolle Aufgaben zu lösen. Im Team können engagierte Mitarbeiter die Zusammenarbeit eigenverantwortlich gestalten. Hierarchiefreie Räume und hohe persönliche Verantwortung sind kein Gegensatz, sondern Kennzeichen einer entwickelten Teamkultur.

Teams sind auch höchst ökonomische Gebilde, denn

- sie brauchen wenig Verwaltungsaufwand; sie verwalten sich weitgehend selbst
- sie brauchen wenig Steuerung und Führung von Dritten; sie steuern und führen sich weitgehend selbst
- sie brauchen wenig Motivation von außen; sie motivieren sich selbst zu dauerhaft herausragenden Leistungen.

Wer ernst macht mit ‚lean‘ –

und weiß, dass nur selbstlernende Systeme („Intelligente Organisationen“) wie Teams hohe Komplexität und Wandel bewältigen –

und Mitarbeiterpotenziale künftig zu 100% nutzen will statt der üblichen 50 oder 60 % -

- der braucht Teams!

Wann ist ein Team ein Team?

Leider fällt so ein Team nicht einfach vom Himmel. Wenn Vorgesetzte ein paar Mitarbeiter zusammenstellen und allen Ernstes sagen „Ihr seid jetzt ein Team“, dann ist das noch lange kein Team. Teams sind hochentwickelte, differenzierte und anspruchsvolle Gebilde. In Teamqualitäten hineinzuwachsen ist zunächst einmal Arbeit und bedeutet Veränderung. Diese Teamentwicklung ist eine Investition in die Menschen, die zukünftig ein Team werden sollen und damit eine Investition in Unternehmensqualität - ein Prozess, der Zeit und Geld kostet.

Der **Begriff ‚Team‘** feiert seit einigen Jahren inflationäre Urständ. Sogar Incentive-Veranstaltungen oder Abenteuer-Aktivismus werden heute als Teamentwicklungsmaßnahme verkauft. Fasst man den Begriff **weit**, dann fallen unter Teamentwicklung alle Maßnahmen, die die Leistungsfähigkeit von Gruppenstrukturen wie Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Führungskreisen sichern sollen.

Fasst man den Begriff **eng**, dann ist das Wort Team allein einer Gruppe mit ganz bestimmten außergewöhnlichen Merkmalen vorbehalten: Leistungsorientierte und hochmotivierte Mitarbeiter, die sich auf der Grundlage intensiver Beziehungen mit den Zielen des Teams und dem Team selber identifizieren. Sie haben sich Erfahrungen und Tools erarbeitet, womit sie ihre zukünftige Teamkultur eigenverantwortlich weiter gestalten können. Solch ein Team macht durch selbstgenerierte steigende Kompetenz auf seine außergewöhnlichen Ergebnisse aufmerksam. Dann ist ein Team ein Team.

Was sind wichtige Inhalte einer Teamentwicklung?

Das Entwicklungskonzept hängt natürlich von der Zielsetzung ab. Geht es darum, eine funktionierende Arbeitsgruppe zu sichern? Oder verlangt ein besonders anspruchsvolles Projekt herausragende Leistungen, die nur ein Spitzenteam erfüllen kann? Größe und Entwicklungsstand der Gruppe spielen eine wichtige Rolle sowie das betriebliche Umfeld (Teamgedanken fördernd?). Schwerpunkte im Entwicklungsprozess könnten beispielsweise sein:

- Kommunikation, Konflikt- und Krisenmanagement
- Gruppenkohäsion und effektive Zielerreichung
- Teamentwicklungsphasen und Gruppendynamik
- Rollen, Potenziale und Ressourcen
- Gruppenprozesse begleiten und führen (Pacing/Leading).

Beispiel Kommunikation: Gestörte Kommunikation ist der größte Energieverrichter überhaupt. Gute Kommunikation gehört damit zu den unverzichtbaren Erfolgsfaktoren eines Teams. Dabei geht es um mehr als

Tools wie Aktives Zuhören oder Feedback. Denn konstruktives menschliches Miteinander hat viel zu tun mit Selbsteinschätzung, Fremdwahrnehmung, Intuition oder dem Umgang mit Emotionen. Geeignete Dialogformen werden trainiert, um auch in jenen Situationen im Gespräch zu bleiben, wo bisher nur Rückzugsstrategien, Resignation, Widerstand oder sogar Boykott zur Verfügung standen.

Beispiel Führung: Ein Team zu führen ist schwieriger als klassisches Führen in der Hierarchie. Anordnungen und erst recht Sanktionen widersprechen den hierarchiefreien Räumen, die ja eine Bedingung für den Erfolg der Organisationsform Team sind. Ein Teamchef kann sich nicht auf Macht oder formale Legitimation berufen - er führt in erster Linie durch seine soziale Kompetenz. Nachrangig spielen Methoden- und Fachkompetenz eine Rolle.

Wenn sich eine Arbeitsgruppe auf den Weg zum Team macht, wird das Anforderungsspektrum an den Teamchef besonders deutlich: Klare Führung in einer Person muss sein, solange viele Energien noch in Machtgerangel, Seilschaften und Rollenvakuum gebunden sind. Doch gelungene Entwicklungsschleifen des Teams führen zu immer mehr Eigeninitiative. Synergiephänomene entstehen und Selbstorganisation geschieht. Viele Führungsaufgaben werden jetzt situativ von den Teammitgliedern übernommen.

Beispiel praktische Projektarbeit: Ohne Projektarbeit lassen sich komplexe Aufgaben nicht mehr bewältigen. Dabei ist das Projektteam ein zentraler Erfolgsfaktor. An Hand herausfordernder Aufgaben werden die Grundelemente der Projektarbeit praxisnah geübt. Die Auswertung der gemeinsamen Erfahrung könnte mit Fragen eingeleitet werden wie: "Wie sind wir mit dem Projektauftrag umgegangen – was war typisch für uns – welche Ressourcen haben wir genutzt/nicht genutzt? Wie habe ich Führung durch den Projektleiter/Teamchef erlebt? Was kann in der Kommunikation verbessert werden (Sach-, Beziehungs-, Organisationsebene)? In welchen Projektphasen gab es Widerstand, Resignation oder Konflikte?"

Welche Methodik steht hinter unseren Trainingskonzepten?

Wir arbeiten mit dem **systemisch-konstruktivistischen Beratungsansatz**. Das bedeutet im Kern: Es gibt keine objektive Wirklichkeit; jeder konstruiert sich seine Sicht der Dinge, seine subjektive Wirklichkeit selbst. „Ich bin der Schöpfer meiner Welt“, könnte darüber stehen. Obwohl das hier vielleicht theoretisch klingt, sind die Konsequenzen enorm. Denn pragmatisch weitergedacht wirft das zurück auf die uneingeschränkte Selbstverantwortung jedes Einzelnen in jeder Situation – eine gute Voraussetzung, Veränderung in die Hand zu nehmen und nicht länger auf Veränderung zu warten!

Die Quellen des Systemischen Denkens stammen aus der Kybernetik und sind aus Konzepten der Biologie, Soziologie und Psychologie hervorgegangen. Es berücksichtigt die permanenten Wechselwirkungen innerhalb von Organisationseinheiten (Arbeitsgruppen, Abteilungen, Teams...). Systemische Sicht schärft den Blick für Prozesse, statt mit Tunnelblick immer nur auf die Ergebnisse zu starren. Das heißt praktisch: Die Qualität der Gegenwart, also wie wir als Gruppe/Team/Kollegen jetzt miteinander umgehen, steht im Vordergrund – weniger was war oder sein sollte. Relevant sind die Wirkungen des eigenen Handelns und Handlungszusammenhänge, anstatt die Energien in Schuldzuweisungen, Ursachen-suche, Fehler und Defizite zu lenken.

Systeme werden als organische Einheiten gesehen, die sich letztlich nur aus sich selbst heraus evolutionär entwickeln können. Diesen Prozess begleiten wir. Wir sind darauf spezialisiert, die Potenziale der Mitarbeiter zu entfalten und die Intelligenz der Arbeitsgruppe/des Teams zu mobilisieren. Alle Kräfte können dann in die gewünschte Richtung wirken.

Beim **outdoor-unterstützten Training** finden einige Inhalte draußen in der Natur statt. Dieses **erlebnis- und erfahrungsorientierte Lernen** motiviert die Teilnehmer und aktiviert den ganzen Menschen. Manches, was outdoor wie von selbst und ohne erhobenen Zeigefinger bewusst wird, kann indoor gar nicht oder nur mit viel größerem Zeitaufwand vermittelt werden.

Die unmittelbar erfahrbaren Live-Situationen (z.B. konkrete Projektarbeit, Grenzerfahrungen, Entdecken neuer Synergie-Potenziale) bringen eingefahrene, meist begrenzte Rollen und Verhaltensweisen in Bewegung. Inspirierende Aufgabenstellungen machen sichtbar, was im Berufsalltag verdeckt läuft oder durch hierarchische Macht kompensiert werden kann. Der Druck, fachliche Kompetenz zu beweisen, entfällt angesichts spontaner Herausforderungen.

Aus ihren unmittelbaren Erfahrungen entwickeln die Teilnehmer dann Alternativen. Sie optimieren Lösungen und verfeinern geändertes Verhalten. So entstehen outdoor spielerisch neue Verhaltensmöglichkeiten und effektivere Strategien. Als kraftvolle Impulse wirken diese auf die Qualität der zukünftigen Arbeitsprozesse, auf die Ergebnisse und die beabsichtigte Teamkultur.

Was haben Teams mit Unternehmensveränderung zu tun?

Es ist heute unbestritten, dass wir unsere Unternehmen schnell und konsequent weiterentwickeln müssen. Die Richtung: Flache Hierarchien, Netzwerkstrukturen und dezentrale Steuerung. Nur so können wir Wandel, Komplexität und permanentem Innovationsdruck begegnen. Vor diesem Hintergrund kommt der Organisation in Teamstrukturen eine entscheidende Bedeutung zu.

Was häufig in seiner Tragweite nicht begriffen wird: Die nötigen Veränderungen sind kein ‚Umorganisieren‘ – sie haben die Dimension einer Kulturveränderung des gesamten Unternehmens. Die Tragik liegt darin, dass viele Führungskräfte noch nie ein wirkliches Team von innen erlebt haben. Deswegen tun sie sich mit dem Rollenwechsel vom traditionellen Vorgesetzten zum Veränderungsmanager, zum Coach und Dienstleister ihrer anvertrauten Teams besonders schwer. Dazu kommt: Konsequente Teamförderung kann Verlust an traditioneller Macht bedeuten. Da bleiben die Schätze dann lieber ungehoben.

- ◆ Beratung
- ◆ Training
- ◆ Coaching
- ◆ Naturevents

Der Stellenwert des Teamgedankens ist Ausdruck dafür, wie ernst es ein Unternehmen mit den Veränderungsanstrengungen meint. Teamentwicklung ist Unternehmensveränderung in überschaubaren und geschützten Einheiten. Als hochleistende, lernende und intelligente Gemeinschaften sind Teams zugleich Keimzellen und erste Repräsentanten einer neuen Unternehmenskultur. Sie sind sichtbares Zeichen dafür, was möglich ist. Sie weisen auf das Notwendige:

**Zentraler Erfolgsfaktor dieses Jahrzehnts wird die
alle Kräfte mobilisierende Unternehmenskultur sein.**

Ulrich Fischer