

Teamentwicklung

„Hierarchie und Gruppe – nur wer diese beiden einander feindlich gesinnten Organisationsformen in Zukunft auf schlaue Art koordinieren kann, wird am Markt Erfolg haben.“

AUSGANGSITUATION

"Unsere Meetings im Management sind frustrierend!"

Diese und ähnliche Aussagen bekommen wir ständig zu hören, und zwar von Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen. In den Sitzungen geht nichts weiter und man verschiebt Entscheidungen aufs nächste Mal.

"Das Riesenprojekt hat einen Haufen Geld gekostet, wir haben viel Zeit investiert und dann ist alles im Sand verlaufen!"

Es werden Projektteams installiert, man beginnt mit Energie zu arbeiten und kommt rückblickend zu der Erkenntnis: man hat sich viel vorgenommen, aber kein Ergebnis zustande gebracht.

"Wir sind über glühende Kohlen gelaufen und uns in die Arme gefallen. Zwei Wochen später haben wir uns wieder gestritten wie eh und je!"

Frustration über misslungene Weiterentwicklung findet sich quer durch Branchen und Unternehmensgrößen. Hierarchie inszeniert oft alibihalber eine Teamentwicklung, die jedoch meist scheitert.

"Ich komme oft so spät nach Hause, dass ich schon überlege, mir im Büro ein Bett aufzustellen!"

Viele Führungskräfte verbringen einen großen Teil ihrer Zeit damit Entscheidungen zu treffen - und zwar Entscheidungen, die sie eigentlich nichts angehen, die sie aber deswegen treffen, weil ihre Mitarbeiter dies entweder nicht dürfen, nicht können oder nicht wollen.

„Organisationsstrukturen verändern sich. Die Mitarbeiter wissen zwar, was sie in der neuen Funktion tun sollen, es hält sich aber keiner daran!“

Man hängt am alten System fest, vor allem an seinen Beziehungsstrukturen. Die neue Organisation wird bekämpft, meist mit subtilen Mitteln.

All diese "Phänomene", die wir als Symptome begreifen müssen, verursachen Probleme, sozusagen "Sand im Getriebe" und rufen bei sämtlichen Beteiligten Unmut hervor. Die Absatzzahlen sinken, die Stimmung ebenso und die MitarbeiterInnen samt ihren TeamleiterInnen wirken ein wenig ratlos.

Manchmal empfinden auch die obersten Führungskräfte diesen Unmut: die Teams sind widerspenstig, die MitarbeiterInnen informieren nicht vollständig oder nicht oft genug, streiten, anstatt friedlich zusammenzuarbeiten und wenden sich gleich an den Direktor, wenn sie etwas wollen, das sie von ihrem Chef nicht bewilligt bekommen.

Zudem kommt das Team wegen jeder Kleinigkeit angerannt, jede noch so banale Entscheidung soll von der Führungskraft getroffen werden - die Gruppe ist ganz von der Autorität abhängig. Der Chef hat für nichts mehr Zeit, er muss sich den ganzen langen Tag um sein Team kümmern - nicht immer passt ihm das, nur selten ist es sinnvoll, oft genug bleiben andere wichtige Dinge auf der Strecke.

Wie kommt es zu dieser Entwicklung?

PROBLEMSTELLUNG

Am Anfang war die Gruppe: 5 bis 15 Personen, jeder konnte mit jedem kommunizieren, lebenswichtige Aufgaben (Jagd etc.) waren bewältigbar. In dieser „Lebensform“ hat es die Menschheit über mehrere Jahrhunderte weit gebracht – sie hat überlebt. Erst viel später wurde es notwendig, Organisationsformen zu entwickeln, die eine Kooperation von mehr als 15 Personen ermöglichen – in dieser Zahl ist der Gruppe eine natürliche Grenze gesetzt.

Die erfolgreichste der neuen Organisationsformen ist bis heute die Hierarchie: ein System der Ober- und Unterordnung zum Zwecke des gemeinsamen Überlebens mit festgesetzten Entscheidungspositionen. Dort, wo Gruppen einem Außenfeind nicht mehr standhalten konnten, bildeten sie Vernetzungen mit zentralen Figuren, die zentrale Entscheidungen treffen konnten. Hierarchien bilden die Grundlage aller uns heute bekannten Organisationen. Daneben gibt es die Gruppe. Die beiden verstehen sich nicht und bekämpfen einander, wo immer sie aufeinander treffen: Gruppen sind gegenüber Hierarchien skeptisch und vermuten, dass sie ihre Autonomie verlieren könnten. Hierarchien blicken ihrerseits sehr misstrauisch auf Gruppen und vermuten, dass sie das hierarchische System untergraben oder gar zerstören wollen.

In der momentanen Entwicklung der globalen Wirtschaften und Gesellschaften taucht das Problem auf, dass Hierarchien allein die Probleme immer schlechter lösen können: zu starr, zu unflexibel, zu träge, zu verkrustet sind meist ihre Kommunikations- und Informationsstrukturen. Entwickelte Teams (als „Team“ bezeichnen wir eine Gruppe, die von der Hierarchie eine klar definierte Aufgabe bekommt und diese gemeinsam bewältigen muss) hingegen sind in der Lage, auch in sehr komplexen Situationen gute Entscheidungen zu treffen.

Da die meisten Unternehmen hierarchisch strukturiert sind, fristet die Gruppe (z.B. in Form von Projektteams) ein eher unterbewertetes Dasein, auch wenn sich viele Führungskräfte heute offiziell zu Teamarbeit bekennen. Nicht immer deckt sich diese Bekenntnis in der Praxis mit der Führungskultur. Die Hierarchie hat unzählige Mechanismen entwickelt, um sich selbst vorzutäuschen, dass "echte Teamarbeit" gewollt, gewürdigt und gefördert wird. In der Realität kann man oftmals erkennen, dass letztendlich doch der Chef die Entscheidung trifft und nicht das Team.

Fazit: die Hierarchie hat Risse bekommen - wo selbständig denkende und entscheidende MitarbeiterInnen gefragt sind, überleben nur jene Organisationen, die sich an die neuen Anforderungen des Marktes anpassen können: wenn Teamentscheidungen und die Arbeit in Gruppenstrukturen ihre Überlegenheit ausspielen, so kommen diejenigen Unternehmen unter Druck, die das nicht leisten können oder wollen. Überall dort, wo die scheinbar so klaren Hierarchiestrukturen nicht mehr funktionieren, etwa weil bestimmte Entscheidungen gar nicht oder nicht sinnvoll von einer Zentralperson getroffen werden können, sind Alternativen gefragt. Durch den Marktdruck bilden Organisationen weiter entwickelte Formen der Zusammenarbeit zwischen Hierarchie und Gruppe, etwa die Vernetzung von entwickelten Teams, was einem Management des zentralen Widerspruchs Hierarchie – Gruppe gleichkommt. Dies stellt für jedes Unternehmen eine große Herausforderung dar. Der Lohn besteht in der Vereinigung der Vorteile beider Organisationsformen - man kann auf die neuen Anforderungen des Marktes reagieren oder diesen sogar beeinflussen.

Hypothese: diejenigen Organisationen, die es schaffen, Gruppe (in Form entwickelter Teams) und Hierarchie erfolgreich zur Kooperation zu bringen, werden im ständigen Konkurrenzkampf überleben. Diejenigen, bei denen Teamarbeit bedeutet, dass ein/e Projekt- oder TeamleiterIn Befehle ausgibt und die einzelnen Mitglieder dann ihren Teil bis zur nächsten Teamsitzung abarbeiten, werden es zunehmend schwerer haben.

ZIELSETZUNG

Bekenntnis zur Weiterentwicklung

Erst wenn die Verkrustungen und Probleme der Hierarchie erkannt und entsprechend verstanden sind, kann es den Willen zur gezielten Weiterentwicklung geben. Die ursprüngliche Angst der Hierarchie vor Gruppe und umgekehrt kann abgebaut werden: "Ja, wir wollen weg von der klassischen Hierarchie, hin zu einer erweiterten Struktur, die von der Kooperation effizienter Organisation und "kuscheligem" Team profitiert – das Beste aus beiden Welten."

Die Balance von Gruppe und Hierarchie

Ähnlich wie Mann und Frau unterschiedlich sind, aus ihrer Vereinigung jedoch etwas Neues entsteht, müssen Hierarchie und Gruppe trotz ihrer Unterschiedlichkeit etwas Gemeinsames zustande bringen – nur so kann letztendlich Erfolg entstehen.

Führungskultur- und Teamentwicklung zielt daher auf eine "Versöhnung" der beiden Organisationsformen ab, auf eine funktionierende Kooperation, bei der sich die handelnden Personen über die Stärken und Schwächen im Klaren sind und mit diesen umgehen können.

Teamentwicklung

In der klassischen Hierarchie trifft der Chef die Entscheidungen und muss dazu bestimmte Fähigkeiten besitzen. In einer modernen Struktur verändern sich diese Anforderungen - sowohl für Führungskräfte, als auch für MitarbeiterInnen in Teams.

Die Dynamik in Gruppen ist deren Lebendigkeit, Energie, Vielfalt etc. Das Erkennen und Steuern der sich laufend verändernden Beziehungen, auftauchenden Konflikte, kurz: des gesamten Gruppenprozesses, nennen wir „Gruppendynamik“.

Erfolgreiche Teamentwicklung setzt somit eine gewisse Kenntnis von Gruppendynamik voraus, die wir in Workshops vermitteln, ebenso wie Fähigkeiten in der Teamarbeit, aber auch in der Kooperation zwischen Gruppen und Hierarchie. Daraus resultiert interessanterweise meist ein Verständnis von Organisation und Organisationsentwicklung.

Vernetzung als abteilungsübergreifende Teamarbeit

Wir sind der Ansicht, dass Menschen sich leichter in Strukturen zurechtfinden, wenn sie diese durchschauen. Das Verstehen des „Wie“ und „Warum“ ermöglicht erst die Identifikation mit gefühlsmäßig als kalt empfundenen Organisationsstrukturen, wie etwa der Hierarchie. Gruppen/ Teams hingegen bieten emotionale Wärme und Sicherheit, können aber nur bis zu einer maximalen Größe von fünfzehn Personen funktionieren.

Durch die Implementierung einer Reflexionsebene wird es der Organisation (die ja auch aus den Teams bzw. den Individuen besteht) möglich, mit dem Widerspruch konstruktiv und auch situativ (!) umzugehen. So kann auch der Gefahr entgegen getreten werden, dass sich entweder Teams von der Organisation abkoppeln wollen oder gegen die Kooperation mit anderen Teams Widerstand aufbauen.

HERAUSFORDERUNGEN

Hierarchien versuchen Gruppen zu steuern

Das erste Problem, das dabei meist auftaucht, liegt darin, dass Teams eben von genau der Hierarchie gebildet werden, zu der sie im Widerspruch stehen: die Hierarchie versucht, Gruppen das eigene Organisationsmuster aufzudrücken und wenn dies nicht funktioniert, bildet man ein neues Team, dann wieder eines oder man gibt es auf: „Wir haben erkannt, dass es doch effizienter und besser ist, wenn die Entscheidungen zentral getroffen werden“ hört man dann von oben. Dies führt sehr oft zur Illusion der Hierarchie, dass Entscheidungen nicht von Teams getroffen werden können. Wir hören dann Erklärungen wie „Teamentwicklung ist schon wichtig, aber bei UNS geht so was nicht, denn bei uns ist a.) die gesetzliche Lage anders, Entscheidungen DÜRFEN gar nicht delegiert werden, b.) gibt es gar nichts zu entscheiden, das kommt alles aus der Zentrale in USA, c.) geht es im Team gar nicht um Entscheidungen, wir müssen nur abarbeiten, d.) macht Teamentwicklung keinen Sinn, denn jedes halbe Jahr ändert sich die Mannschaft“ etc.

So werden die Entscheidungen weiterhin oben getroffen und alles bleibt, wie es war.

Teammitglieder und -leiterInnen haben kaum gruppensdynamische Ausbildung

Ein weiterer Grund, warum Teamarbeit in der Praxis oft schief geht: weder der Chef, der inzwischen „Teamleiter“ heißt, noch die Mitglieder haben in ihrer Ausbildung gelernt, wie Gruppen funktionieren - nämlich nach gänzlich anderen Regeln als die bekannten hierarchischen Systeme. Also wird improvisiert und manchmal geht dies gut: einzelne Mitglieder bringen ihre Erfahrungen aus anderen, funktionierenden Gruppen mit und gemeinsam findet ein Lernprozess statt, der die Gruppe sich selbst entwickeln lässt und letztlich erfolgreich ist. Dies ist natürlich ein Glücksspiel – wenn die entsprechenden Erfahrungen nicht vorhanden sind oder nicht genutzt werden können, versagt das Team.

Wenn der Chef nicht will, geht gar nichts

Der Erfolg hängt auch davon ab, ob der Chef diese Entwicklung zulässt - wenn er seine Identität als Führungskraft erhält, indem er die Entscheidungshoheit auf seine Person zentralisiert, eventuell auch noch die Informationshoheit nach außen etc., so wird er erfolgreiche Teamentwicklung effizient verhindern können - die MitarbeiterInnen werden wieder zu reinen Befehlsempfängern.

Der Zeitfaktor

Sowohl die Entwicklung gut funktionierender Teams als auch die einer neuen Führungskultur brauchen eine bestimmte Zeit. Die Hierarchie lebt in der Illusion, dass eine derartige Entwicklung von heute auf morgen geht – Ergebnis sind angedachte oder begonnene Prozesse, die nach kurzer Zeit wieder abgedreht werden – schließlich war kein kurzfristiger Erfolg sichtbar und schon gar nicht in Zahlen messbar. Letztlich bleibt die Hierarchie "Sieger", da sie am längeren Ast sitzt. Das Gefühl leichten Unwohlseins bei allen Beteiligten deutet meist auf einen Pyrrussieg hin.

VORGEHENSWEISE

Das Programm, mit dem wir Teamentwicklung unterstützen, ist modular aufgebaut:

Problemerkennung und Wille zur Weiterentwicklung

Nur wenn seitens des Auftraggebers erkannt wird, dass Teamentwicklung ein sinnvoller Prozess ist, wird es einen Willen zur Weiterentwicklung bzw. Veränderung geben. Dann ist auch klar, dass nicht von heute auf morgen ein Wunder geschehen kann und die Weiterentwicklung nicht „gratis“ ist - das betrifft nicht nur finanzielle Kosten, sondern auch Energie und Zeit, die vom Team bzw. der Führungskraft investiert werden müssen.

Nur wenn es hier einen klaren Auftrag zur Unterstützung gibt, sinkt die Gefahr, dass sich „Beraterwiderstand“ aufbaut, d.h. Widerstand gegen Veränderung wird auf die externen Begleiter übertragen - sie stehen für das, was das „Alte“ und „Bewährte“ vernichten will. Laufende Vorgespräche gewährleisten eine saubere Auftragsklärung und bilden somit eine standhafte Basis für die weitere Zusammenarbeit. Die genaue Zieldefinition bildet auch die notwendige Voraussetzung einer späteren Evaluierung.

Analysephase

Bevor entsprechende Aktionen gesetzt werden können, ist eine genaue Analysephase von Teamstruktur und Führungskultur notwendig. Diese besteht u.a. aus...

...Gesprächen mit der Führungskraft (Sicht der eigenen Rolle, Führungsstil etc.),

...Gesprächen mit den einzelnen Mitgliedern des Teams;

...Beobachtung von Teamsitzungen (optional).

Dabei wird auf Wünsche, Erwartungen und Anregungen, aber auch auf Probleme, Sorgen und Ängste der GesprächspartnerInnen eingegangen – es klingt seltsam: hier öffnen sich die GesprächspartnerInnen u.a. deswegen, weil ihnen seit langer Zeit wieder zugehört wird...

Ein oftmals unterschätzter Teil der Analyse besteht in der Erfragung von Mythen und Geschichten, z.B. von ganzen Organisationen oder einzelnen Abteilungen. Es zeigt sich immer wieder, dass deren Kenntnis eine wichtige Bedingung in der notwendigen Aufarbeitung der Vergangenheit darstellt – meist prägen die Einflüsse vergangener (Kommunikations-)strukturen und Beziehungen die Konflikte von heute.

Rückspiegelung

Der Wert der Analyse besteht darin, dass das externe Beraterteam einen entsprechenden und für die weitere Arbeit notwendigen, tiefen Einblick in das System erhält. Die Rückspiegelung ermöglicht der Organisation einen ersten Reflexionsschritt – dadurch entsteht Veränderung in Form von Weiterentwicklung. Im Zentrum der (oft den gesamten Prozess begleitenden) Rückspiegelung steht der Dialog mit dem Auftraggeber, manchmal ergänzt durch ein schriftliches Gutachten. Dies fördert den notwendigen Aufbau einer funktionierenden Feedbackkultur.

Weiterentwicklungsmaßnahmen

Manche Menschen haben eine mehr oder weniger natürliche Begabung für Gruppendynamik. Meist finden sich die Wurzeln dafür in der individuellen Geschichte und den dort gemachten Erfahrungen. Die meisten Führungskräfte, generell die meisten Menschen müssen dies jedoch lernen: Wie erkennt man Gruppennormen, wie verhält man sich in welcher Gruppenphase, wie kann man Gruppenentwicklung erkennen und steuern - all das sollte gelernt werden, genauso wie Klavierspielen, das auch niemand so einfach beherrscht. Viele

Menschen sind jedoch der Ansicht, dass sie den Umgang mit und in Gruppen nicht lernen müssen, sondern quasi automatisch beherrschen. Oftmals unterliegen sie hier einem Irrtum. Teamentwicklung wird nur dann erfolgreich sein, wenn in beiden Systemen gearbeitet wird: in der Gruppe und in der Hierarchie, letztere vertreten durch die Führungskraft.

Gruppendynamisch-systemische Workshops

Ziel dieser Workshops ist eine Weiterentwicklung eines Teams oder/und die Vernetzung mehrerer. Der erste dauert meistens zwei Tage und hat folgende Inhalte:

- Die Geschichte des Teams, Mythen
- Entwicklungsstufen von Gruppen
- Normen, Standards, Regeln, Tabus
- Die Einzelbeziehungen untereinander und ihre Rolle für das Team
- Einfluss und Rollenverteilung, Funktionen im Team
- Umgang mit Konflikten, Außenseitern, Zu- und Abgängen
- Abgrenzung und Öffnung nach außen - zu anderen Teams, in die Hierarchie und zu Kunden
- Kooperation und Konkurrenz

Neben theoretischen Inputs und der gruppendynamischen Arbeit (Soziogramme, Rollenspiele etc.) geht es immer auch um konkrete Arbeitsinhalte und Themen der täglichen Arbeit. Ergebnis ist nicht nur die Reflexion der Kooperation im Team, sondern auch eine Liste mit konkreten Vereinbarungen, die in Folge evaluiert werden.

Großgruppenarbeit

Wenn eine gesamte Abteilung oder Organisation einer Weiterentwicklung bedarf, so kann in einer Großgruppenarbeit mit den starken Energien, die hier zutage treten, gearbeitet werden.

Einzelcoaching von Schlüsselpersonen

Für die Führungskraft ist weiters Einzelcoaching ein guter Weg, die eigene Kompetenz zu erweitern und zum Eigenbild eine Fremdsicht hinzuzufügen.

Organisationsaufstellung

Wenn die Notwendigkeit besteht, so kann im Rahmen der Teamentwicklung die Methode der Organisationsaufstellung genutzt werden, um notwendige Zusammenhänge sozialer Beziehungen aufzuzeigen und einer Bearbeitung zugänglich zu machen.

NUTZEN

Aufbrechen eingefahrener, störender Muster

Der Effekt Führungskultur- und Teamentwicklung besteht im Aufbrechen kontraproduktiver Muster in Beziehung und Kommunikation samt anschließender Erarbeitung alternativer Wege. Dies beinhaltet bilaterale Gespräche, aber auch gruppensdynamische Arbeit im Team – nicht immer angenehm, aber für Weiterentwicklung unbedingt notwendig.

Entwicklung von Feedback- und Reflexionskultur

Eine logische Folge des "Aufbruchs" ist auch das Entstehen einer Feedback- und Reflexionskultur. Ein erster Schritt sind konkrete Vereinbarungen und Evaluierungsmaßnahmen, die stets einen konkreten Bezug zu inhaltlich relevanten Themen aufweisen. Das operative Tagesgeschehen wird als selbst generierter Sachzwang erkannt und kann in Folge positiv bewertet werden.

Umkehr der Abwärtsspirale

Teamentwicklung funktioniert nicht von heute auf morgen, es lassen sich jedoch gewisse Grundsteine legen, auf denen ein funktionierender Prozess aufgebaut werden kann, der in Folge die gesamte Organisationsstruktur spürbar entlastet: Kräfte und vor allem Zeitressourcen werden frei und können für wichtige neue, oder bisher vernachlässigte Arbeiten verwendet werden. Dadurch verbessert sich auch die Kommunikation, es gibt weniger Missverständnisse und die Kooperation funktioniert deutlich besser. In Folge stimmt das Betriebsklima wieder und es entsteht eine positive Spirale, die weitere Energien freisetzt. Unternehmen werden es sich in Zukunft nicht aussuchen können, ob sie Teamentwicklung machen wollen – sie werden sich jedoch aussuchen können, wie und mit wessen Hilfe sie dies bewerkstelligen.

Loslassen verkrusteter Machtstrukturen

Führungskultur- und Teamentwicklung liefert den Anstoß, lässt spüren und erkennen, welche Kraft in funktionierenden Teams steckt und macht Lust auf die Entwicklung einer neuen Führungskultur- und Teamarbeit. Zugleich lernen Menschen, die in hierarchischen Positionen sitzen und sich dort nicht immer so wohl fühlen, wie entspannt die Delegation von Aufgaben an Teams vonstatten gehen und wie lustvoll das Loslassen von verkrusteten Machtstrukturen sein kann.