

# Entwicklungshilfe für Teams

- wieso, weshalb, warum?



Dorothea Lehmann

Effiziente Teamarbeit ist eine tragende Säule erfolgreicher Unternehmen. Doch vielfach arbeiten Teams mehr schlecht als recht zusammen. Dorothea Lehmann, Diplompsychologin und Gesellschafterin von roots, zeigt Wege und Möglichkeiten moderner „Entwicklungshilfe“ für Teams. roots sieht sich als „Profi für das Zwischenmenschliche in- Unternehmen“ und unterstützt Menschen, Teams und Organisationen dabei, das Miteinander im Job zu optimieren und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten.

Was löst der Begriff „Teamarbeit“ bei Ihnen aus? Denken Sie an das zermürbende Machtgerangel beim letzten Teammeeting oder an das vertrauensvolle „Hand in Hand“-Arbeiten beim letzten Projekt? Erinnern Sie sich an den schwierigen Kollegen, dem Sie seit geraumer Zeit lieber aus dem Weg gehen oder an die hitzigen, aber fruchtbaren Diskussionen mit Ihrem Schreibti-schnachbarn über die richtige Vorgehensweise?

„Team“ - positive und negative. Im Team zu arbeiten bringt anscheinend nicht nur Vorteile, sondern kostet auch Nerven, Zeit und - wenn es nicht richtig läuft - auch viel Geld. Ob die Vorteile oder die Nachteile überwiegen, hängt vor allem davon ab, ob ein zusammengewürfelter Haufen von Menschen, der per Order an einer gemeinsamen Aufgabe arbeiten soll, es schafft, sich zum gut funktionierenden Team zu entwickeln.

hin zu Handlungsunfähigkeit von Teams führen. Gerade in der schnelllebigen und sachlichen Welt der Unternehmen besteht die Gefahr, Konflikte zu unterdrücken oder schnelle Scheinlösungen auf der Sachebene zu erarbeiten. Teams erreichen dann häufig niemals die produktive Performing-Phase, sondern bleiben in einer der unproduktiveren Phasen stehen.

### „Entwicklungshilfe“ für Teams

Um sich als Gruppe zum leistungsstarken Team zu entwickeln, braucht es einige wichtige „Zutaten“, wie zum Beispiel Zeit, die Fähigkeit zur ehrlichen Selbstreflexion, eine offene Konfliktkultur, keine „blinden Flecken“ in relevanten Ecken usw.. Wenn ein Team Teile dieser notwendigen Ressourcen zur eigenen Teamentwicklung nicht selbst zur Verfügung hat, ist „Entwicklungshilfe“ durch Profis für zwischenmenschliche Prozesse in Unternehmen im Sinne eines Teamcoachings sehr nützlich. Die Anliegen für ein Teamcoaching unterscheiden sich, je nachdem in welcher Entwicklungsphase sich ein Team gerade befindet. Häufige Ziele für Teamcoachings sind zum Beispiel:

- Teamfindungsprozesse neu zusammengesetzter Teams beschleunigen
- Aktuelle Konflikte und Reibungspunkte klären, um als Team wieder handlungsfähig zu werden
- Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten

PHASEN	MERKMALE IM TEAM
<b>Forming - die Gründungsphase</b>	Höflichkeit, vorsichtiges Abtasten, Streben nach Sicherheit, „Man Orientierung“
<b>Storming - Streitphase</b>	unterschwellige Konflikte, Selbstdarstellung der (neuen) Teammitglieder, Kampf um (informelle) Führung, Cliquesbildung
<b>Norming - Vertragsphase</b>	Entwickeln neuer Gruppenstandards und Umgangsformen, Feedback und Austausch, zielgerichtetes Handeln
<b>Performing - Arbeitsphase</b>	Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, zielgerichtetes Handeln
<b>Re-Forming - Anpassungsphase</b>	Aufgrund der Veränderungen: Zurückschauen, Bilanzieren, Schwanken zwischen Bewahren und Verändern, Neuorientierung und Vorausschauen <small>(Erweitertes Model nach B. W.: Tuckmann)</small>

Teamarbeit hat in Unternehmen weithin Fuß gefasst und wir alle machen im Laufe eines Berufslebens in der Regel vielzählige Erfahrungen rund um das Thema

### Wie ein Team erwachsen wird

So wie ein einzelner Mensch verschiedene typische Entwicklungsschritte vom abhängigen Säugling zum selbstständigen Erwachsenen durchläuft, so durchlaufen auch Teams einen typischen Entwicklungsprozess, der sich in fünf Stufen darstellen lässt. In jeder Phase steht die Gruppe und die Führungskraft vor spezifischen Herausforderungen. Erst deren Lösung ermöglicht den Eintritt in die nächste Phase. Schnell lernende und leistungsstarke Teams haben es geschafft, alle Entwicklungsphasen erfolgreich zu durchlaufen. Das ist wichtig, denn „Schnelldurchfahrten“ oder „Umgehungen“ führen zu einem Verlust der Entwicklungsfähigkeit: Defizite werden nicht erkannt und ausgeglichen. Unbehandelte Themen gären im Verborgenen weiter und können zu Arbeitsstörungen wie Demotivation, fruchtlose Auseinandersetzungen bis

keiten definieren, damit jeder im Team weiß, was er zu tun hat

- Gegenseitige Erwartungen klären, um sich effizient zuarbeiten zu können
- Bisherige Zusammenarbeit bilanzieren und auf Tauglichkeit prüfen, um sich in Veränderungsprozessen optimal auszurichten

#### Inhalte moderner „Entwicklungshilfe“

Teamcoaching geht also weit über die bloße Klärung von Beziehungen hinaus. Zur Weiterentwicklung des Systems „Team“ müssen genau wie in der Organisationsentwicklung zusätzlich Richtungs- und Strukturaspekte berücksichtigt werden. Teamcoaching sollte daher die folgenden drei Zielebenen berücksichtigen:

<b>Richtungsebene:</b>	Mission, Vision, Ziele, Strategien
<b>Strukturebene:</b>	Rollen, Funktionen, Verantwortungen, Ablauf- und Aufbauorganisationen
<b>Beziehungsebene:</b>	Zusammenarbeit, Vertrauen, Fehler- und Konfliktkultur, Führungskultur, Werte, Normen

Nach M. Wagner

Was im Detail die Inhalte und Ziele einer Teamentwicklung sind, muss in einem ausführlichen Auftragsklärungsgespräch festgelegt werden.

#### Der Entwicklungshelfer

Wie sieht wirkungsvolle Entwicklungshilfe für Teams nun aus? Teams sind komplexe, lebendige Systeme. Sie lassen sich nicht steuern wie eine Maschine, die ein Mechaniker durch drei gezielte Handgriffe zur Hochleistung bringen kann. Zum Glück ist das auch nicht nötig, denn im Gegensatz zu Maschinen sind Teams

Ressourcen aufzuspüren und Teams dabei zu unterstützen, eigene Antworten und Lösungen zu finden. Das kann ein Teamcoach tun, indem er zum Beispiel ... mit ungewohnten Fragen festgefahrene Mustern stört und zum Nachdenken anregt ... als neutraler Moderater einen konstruktiven Austausch auch über „Heikles“ ermöglicht ... durch Feedback Blickwinkel und Sichtweisen verändert ... Metakommunikation - also Sprechen über eigene Kommunikation- und Verhaltensmuster - einführt und die Fähigkeit zur Selbstreflexion erweitert. ... das Team vor unbekannte Aufgaben stellt, die eine kreative und eigenverantwortliche Suche nach neuen Möglichkeiten auslöst. ... den Blick auf alle relevanten Aspekte einer Teamentwicklung lenkt (Richtungs-, Struktur- und Beziehungsebene)

#### Wie lange wirkt's?

Ob sich nach einer Teamentwicklungsmaßnahme etwas ändert und wie lange eine Verbesserung anhält ist eine häufige und berechtigte Frage. Die Verantwortung für einen nachhaltigen Transfer teilen sich Auftraggeber, Coach und Teilnehmer folgendermaßen:

	Wer muss antworten?	Ist verantwortlich für?
<b>Warum</b> findet Maßnahme statt?	Auftraggeber	Anlass
<b>Wie</b> ist der Prozess gestaltet, um Entwicklung zu fördern?	Berater/Coach	Prozess
<b>Was</b> ändert sich aufgrund der Maßnahme?	Teilnehmer	Transfer

Nach M. Wagner

in der Regel in der Lage, ihre Probleme selbst zu lösen. Sie wissen oft nur noch nicht, dass sie das können. So gesehen bedeutet Entwicklungshilfe, vorhandene

Geeignete Mittel, um als Teamcoach die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Veränderungen optimal zu beeinflussen sind u. a.

- Vereinbarung realistischer Zielsetzungen & Erarbeitung konkreter Umsetzungsmaßnahmen
  - Emotionale Verankerung der Lernerfahrungen (z.B. durch handlungsorientierte Übungen)
  - Schriftliche Prozess- und Ergebnisdokumentation
  - Review-Gespräche im Unternehmen
- Davon unabhängig ist Teamentwicklung immer ein dynamischer Prozess - das bedeutet, dass keine noch so wirkungsvolle Intervention ein Team für alle Zeiten zum Top-Team macht. Sich ändernde Anforderungen, Umstrukturierungen in der Organisation, Zu- oder Abgang von Teammitgliedern können ein Team aus der Arbeitsphase zurück in die Storming-Phase befördern. Leistungsstarke Teams wissen das und nutzen daher in regelmäßigen Abständen Teamsupervisionen zur Weiterentwicklung.

#### Fazit

Teamwork ist eine tragende Säule in Organisationen. Damit fruchtbare Synergien entstehen können, müssen sich Teams vom zusammengewürfelten Haufen zum leistungsfähigen Team entwickeln. Nur Teams, die es schaffen, in ihrer Entwicklung die produktive Arbeitsphase zu erreichen und sich durch ständige Weiterentwicklung an Veränderungen in Organisationen anpassen, bringen den erwünschten Mehrwert im Unternehmen. Teamcoaching beschleunigt und erleichtert diesen Entwicklungsprozess. Da, wo der sprichwörtliche Balken im eigenen Auge eine Weiterentwicklung behindert, öffnet eine neutrale dritte Instanz die Augen für Lösungen und Wege aus vermeintlichen Sackgassen. Moderation und Klärungshilfe ermöglicht einen konstruktiven Dialog, auch zwischen zerstrittenen Teammitgliedern. Irritation und Störung eingefahrener Verhaltensmuster durch Interventionen des Entwicklungshelfers helfen dem Team, schnell und wirkungsvoll auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren. Erfolgreiche Teamentwicklung in Unternehmen ist überlebensnotwendig, denn nur leistungsstarke und schnell lernende Teams sind für eine Organisation nützlich und rentabel.

Dorothea Lehmann / roots



Neue und überraschende Erlebnisse „stören“ gewohnte Abläufe. Irritationen sind elementare Voraussetzung für Lernen



„Herausfordernde Aufgaben bringen ein Team in Bewegung“



Ressourcen wecken, weil die Lösung bereits im Team steckt



„Muster eigenen Handelns erkennen - was ist eigentlich typisch für unser Team?“



Insenzierte Mikrowelten - Turbolearning für Unternehmen

#### Quellen:

- E.Stahl (2002), Dynamik in Gruppen. Beltz: Weinheim
- M.Wagner, Wer hat den Affen auf der Schulter sitzen - die Verantwortung für den Transfer. In: N.Schad und W.Michl (2004), Outdoor-Training. Ernst Reinhardt Verlag: München
- M. Wagner (2004), Was macht Teamentwicklung systemisch? In: www.t-e-a-m.org