



Teamentwicklung und Teammoderation

Die Chance für alle Beteiligten oder eine Alibihandlung des Unternehmens?

White Paper 01/10





Einleitung

Allein mit der Reihenfolge der einleitenden Fragestellung möchte ich bewusst den Rahmen für diesen Artikel abstecken. Warum erscheint mir das sinnvoll? Während meiner langjährigen Erfahrung sowohl als Führungskraft als auch als Trainer, Coach und Unternehmensberater konnte ich immer wieder beobachten, dass Unternehmen in herausfordernden Situationen, in denen ihre Mitarbeiter besonders gefordert werden, nutzbringende Unterstützung suchen. Gelegentlich legen sie dabei viel zu rasch Maßnahmen fest, die oberflächlich gut erscheinen, jedoch erst bei näherer Betrachtung bei gleichzeitigem Vorhandensein bestimmter Voraussetzungen wirklich sinnvoll sind. Dies trifft im Speziellen auf die Teamentwicklung und -moderation zu.

Um Teamentwicklung nicht als punktuelle Einzelmaßnahme mit wenig Effektivität einzusetzen, sollte dieser Prozess in die Unternehmenskultur und in die strategischen Überlegungen, wohin sich das Unternehmen als Ganzes entwickeln wird, eingebettet sein.

Aus diesen beiden Aspekten ergeben sich wichtige Fragestellungen, die im Vorfeld jeder Teammaßnahme behandelt gehören. Einerseits ist es die Pflicht des Managements, hier Klarheit zu schaffen. Andererseits bedarf es oft der Unterstützung durch den hinzugezogenen Berater, diese Fragen zu adressieren und im Sinne der Zieldefinition zu beantworten.

„Warum, denn das? Wir wollen ja nur, dass die Mitarbeiter besser zusammenarbeiten und für die Bewältigung neuer Herausforderungen besser gerüstet sind.“ sind oft die Standardantworten von Führungskräften, die Teambildungsmaßnahmen setzen wollen. Sie verkennen dabei mitunter, welche Versäumnisse sie in Kauf nehmen und wie oft die gesetzte Maßnahme einfach nur verpufft, wenn bestimmte Voraussetzungen nicht gegeben sind. Sie sehen den Teamprozess gern als notwendige Bringschuld der betroffenen Mitarbeiter, die diese Entwicklung durchlaufen sollen, nicht aber auch als Bringschuld ihrerseits, wenn es darum geht, den notwendigen Rahmen zu gewährleisten. Der Teamprozess hat soviel Kraft und Gültigkeit wie die Konsequenz der initiierenden Führungskräfte im Gesamtkontext zulässt. Handelt es sich um eine reine Teamübung zur ‚besseren Zusammenarbeit‘ ohne direkten Zusammenhang mit den Unternehmenszielen oder ohne Einbettung in die Kultur, können unter Umständen mehr Irritationen als positive Kräfte hervorgebracht werden.

Hilfreich ist dabei die Erstellung eines Pflichtenheftes, das der Führungskraft als Check dient, um zu erkennen, in welchen Bereichen sie Prozesse, Strukturen und kulturelle Aspekte möglicherweise im Vorfeld oder gleichzeitig verändern oder wenigstens berücksichtigen sollte. Sie sollten sich auch fragen, inwieweit durch den Teamprozess ausgelöste Veränderungen realistisch, ‚erlaubt‘ oder sogar als Ressource und Lösung pro-aktiv genutzt werden können.



Herausforderungen für das Unternehmen

Fragestellungen, die sich in diesem Pflichtenheft als relevant erweisen:

- Welche Herausforderungen können aus einem erfolgreichen Teamprozess für das Unternehmen erwachsen?
- Welche Lernschritte ergeben sich für den Leiter des betroffenen Teams und wie viel Raum wird ihm für diese Lernschritte erlaubt?
- Welche weiterführenden Konsequenzen können sich für die Teilnehmer des Teams ergeben?

Führungskräfte, die einen Teamprozess initiieren, sollten sich fragen, ob die bestehende Führungskultur, die in diesem Prozess aktivierten Lösungsansätze und Veränderungsschritte zulässt und unterstützt. Leichter gesagt als getan. In vielen Unternehmen gibt es Strukturen, deren Einhaltung zwingend ist. Die Fragen, welche Führungsstile im Unternehmen gelebt werden, inwieweit Einzelinitiativen gefördert, unterstützt oder unterbunden werden und welche Konfliktkultur bislang vorherrscht und inwieweit Leistungsorientierung als oberstes Gebot steht, sind nur Beispiele, die sich zu bedenken lohnen. Ihre Klärung kann sich sehr förderlich auf den Teamentwicklungsschritt auswirken. Sie bedeutet unter Umständen den Unterschied zwischen einer situativ notwendigen Maßnahme und einer strategischen Intervention.

Schon die Beantwortung dieser Fragen kann bereits dafür sensibilisieren, was eine Teamentwicklung fördert oder sie vielleicht eher erschwert. Sollen sich die Teammitglieder einfach nur im zwischenmenschlichen Bereich besser verstehen? Ein Anspruch, der aus Sicht der Führungskraft oder je nach Kultur der Gesamtorganisation aus Sicht des Board, durchaus legitim ist. Oder sollen die Teammitglieder den gemeinsamen Willen zu einem kollektiven, vertrauensvollen Arbeitstil entwickeln, um besondere Herausforderungen mit hervorragenden Leistungen lösen zu können? Dieser Anspruch hält heute immer häufiger Einzug ins Management.

Oft wird bereits im Briefing durch den Auftraggeber deutlich, dass in dem einen oder anderen Fall wenig Auseinandersetzung mit den strategischen Konsequenzen der Teamentwicklung stattgefunden hat. Wichtige Parameter wurden nicht ausdefiniert, sind unbeachtet geblieben oder sind nicht leicht zu erfüllen. Bedeutet das, dass das Ziel des Workshops dann nicht erreicht werden kann? Keinesfalls. Die Herausforderung für die betreffenden Personen in der Umsetzung von Teambildungsmaßnahmen in ihrem Unternehmen wird aber um ein Vielfaches schwieriger. Sie sind dann gefordert, in ihrem Umfeld selbst die Voraussetzungen zu schaffen, sich nutzbringend für das Unternehmen über den bisherigen Rahmen hinaus einsetzen zu können. Davon unabhängig fragt sich in so einem Fall, was ist wirklich das Ziel der Maßnahme?



Herausforderungen für den Teamleiter

Die Anforderungen an das Unternehmen finden ihre Personifizierung in der Funktion des Teamleiters. Er repräsentiert den Auftraggeber, hat den Leidensdruck – oft stellvertretend für oder gleichzeitig mit seinem Team – und soll den notwendigen Rahmen für eine wirkungsvolle, effektive Maßnahme gewährleisten. Dafür sollten wir kurz seine generelle Rolle betrachten, aus deren Detailspekten viel Information für einen erfolgreichen Teamprozess abzuleiten sind:

Der Teamleiter muss sich immer wieder die Vorteile der Teamarbeit vor Augen halten und sich gleichzeitig bewusst sein, dass jedes Teammitglied nicht nur unterschiedliche Erfahrungen im Leben gemacht hat, sondern genau deshalb auch jede ihm sich zeigenden Situation anders als der Rest des Teams interpretieren kann. Günstig kann sich erweisen, wenn der von uns zitierte Teamleiter Kommunikationsinstrumente beherrscht wie Fragetechniken und Aktives Zuhören und mit Feedbackregeln umgehen kann. Die Aufgabe des Teamleiters erfordert hohe kommunikative Kompetenzen.

Immer wieder erlebe ich in Workshops, dass wichtige Kommunikations- und Führungsinstrumente den Managern zwar namentlich bekannt sind, sie diese Techniken aber oft nur unzureichend oder gar nicht beherrschen. Bekannt ist uns, dass wir jedoch unter Stress auf unser altbewährtes und verinnerlichtes kommunikatives Verhaltensmuster zurückgreifen. Die sichtbar werdenden Effekte berühren uns negativ und rufen einerseits Verunsicherung und Angst und andererseits auch typische der Persönlichkeitsstruktur entsprechende Abwehrhaltungen hervor. Oft auch weil das Ergebnis nicht selten diametral zur ursprünglichen Zielsetzung ist. Dieses ‚Mismatch‘ zwischen Zielsetzung und Effekt führt direkt in einen Bereich, der für Teamleiter von hoher Bedeutung für die Leistungswilligkeit und Leistungsfähigkeit ihrer Teams ist. Rasch erleben sie sich an der Grenze, wo das Meistern schwieriger Situationen sich weniger auf der fachlichen Ebene sondern auf der Beziehungsebene abspielt.

Das Schlagwort Konfliktfähigkeit ist insbesondere für den Teamleiter eine wichtige Voraussetzung um erfolgreich wirken zu können. Unternehmen, genauso wie Teams, sind die Bühne für unterschiedlichste Arten von Konflikten. Nur wenn Konflikte als notwendig und positiv gesehen werden, um die Organisation vor dem Stillstand zu bewahren, wird es gelingen, zukünftige Herausforderungen zu meistern. Auch hier kann der Teamleiter durch verschiedene Techniken lernen, mit Reibung besser umzugehen. Techniken alleine sind aber zu wenig. Der Manager muss sich auch mit seiner eigenen Konfliktgeschichte auseinandersetzen, um die Mechanismen, die zu seinen eigenen Widerständen führen, zu erkennen und zu reflektieren. Gegebenenfalls ist er auch zum Wohle des Teams und des Unternehmens gezwungen, in mühevollen kleinen Lernschritten sein Konfliktverhalten zu verändern. Das Eskalationsmodell von Glasl zeigt sehr deutlich, was in einem Unternehmen oder Team passiert, wenn vorhandene Konflikte negiert oder als wenig bedeutend für den Prozess innerhalb der Abteilung angesehen werden und daher auch ungelöst bleiben.



Der Teamleiter als Konfliktlöser

Ich habe vorher von Techniken im Konfliktmanagement gesprochen und zu diesen Techniken gehört auch die Moderation von Konflikten. Welche Ergebnisse und längerfristige Auswirkungen einer Konfliktmoderation werden eintreten, wenn das Management, Teamleiter und /oder Teammitglieder konfliktscheu sind? Wir erleben sie tagtäglich und viele Unternehmen unterschätzen noch immer die katastrophalen Auswirkungen auf die involvierten Menschen und die daraus resultierenden finanzielle Konsequenzen.

Welche Maßnahmen wird der Teamleiter setzen, wenn vereinbarte Spielregeln nicht eingehalten werden? Wie wird er gegen Regelverstöße vorgehen, wenn am Beginn eines Teambuildingprozesses die kulturtypischen individualistischen Grundeinstellungen der Teammitglieder aufeinander prallen? Wie reagiert er, wenn Zusagen seitens des Managements nicht eingehalten werden oder die Selbstverantwortung der Teammitglieder unterentwickelt ist. Duldet er, dass narzisstische Strebungen von Teammitgliedern Raum greifen oder dass Individualinteressen seitens des Managements das Gelingen des Teambuilding oder der Teamarbeit unterlaufen?

Es ist nur natürlich, dass gerade in der Anfangsphase eines Teambuildingprozesses die unterschiedlichsten Konflikte gehäuft auftreten können und gruppendynamische Prozesse besondere Bedeutung für das Gelingen des Teambuildingprozesses haben. Dies sollte der Teamleiter nicht nur erkennen und verstehen sondern auch würdigen und pro-aktiv steuern. Gerade hier ist die persönliche Reife von Führungskräften in Verbindung mit dem situativ stimmigen Einsatz entsprechender Methodenkompetenz unabdingbar für den zukünftigen Erfolg. Für diesen zukünftigen Erfolg muss der Teamleiter auch ein integriertes Verhalten mit einem klaren Funktions- und Rollenverständnis entwickelt haben.

Bevor ich im nächsten Kapitel näher auf das Thema Moderation eingehe, möchte ich noch einen wichtigen Bereich ansprechen, der für den Erfolg des Teams ebenfalls von großer Bedeutung ist. Unabhängig davon ob der Teamleiter die Zusammensetzung des Teams selbst vornehmen kann oder nicht, sollte er sich mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten seines Teams auseinandersetzen und vertraut machen. Dazu ist aber kein tiefes psychologisches Wissen notwendig. Er kann sich natürlich kurzer Tests bedienen, die den Teammitgliedern wichtige Charakterzüge und Verhaltensmuster zu erkennen geben, damit sie sich im Laufe der Zusammenarbeit darauf einstellen. Dies hilft auch den Mitgliedern individuell unterschiedlich Raum zu geben, das Skill-Potenzial der Teammitglieder zielorientiert zu fördern und zu deren Entfaltung beizutragen. Dadurch sollte es ihm auch wenig Mühe bereiten, die zentrale Aufgabe des Teams, die Arbeitsziele, die Teamstrategie und das Engagement und Zuversicht hinsichtlich Zielerfüllung aller Mitglieder auf hohem Level verankert zu lassen. Ebenso kann er gezielt synergetische Verhaltensaspekte herausarbeiten und wertschätzend als Vielschichtigkeit und Komplementärkraft erarbeiten und visualisieren lassen.



Der Teamleiter als Moderator

Nun, was bedeutet jetzt der Bereich Moderation in Bezug auf Teams? Wir alle kennen aus der Medienlandschaft den Begriff Moderation. Dabei wird die professionelle Begleitung durch ein Programm verstanden. Das heißt, stimmig und mit Augenmaß durch das Geschehen führen. Koordination der Diskussionsteilnehmer einer Sendung, Verbinden von verschiedenen Teilen und Phasen, zu anderen Bereichen überleiten und Pausen hintanhalten, Teilnehmer einbinden, Vielredner unterbrechen, die Teilnehmer animieren und gelegentlich auch provozieren. Ich ziehe die Definition von Moderation in Teams von Eberhard Schnelle vor. Ihm geht es vor allem darum, Teammitglieder zu befähigen und zu ermutigen, ihren eigenen Willen zu artikulieren, ihr eigenes Wissen, ihre eigenen Interessen in Entscheidungsprozesse einzubringen. Er machte die Erfahrung, dass Teams, die geschoben und gezogen, und im schlimmsten Fall vom Leiter manipuliert wurden, sehr rasch die vielfältigsten Formen von Widerständen entwickelten. Diese Widerstände waren sowohl bei der Behandlung inhaltlicher Fragestellungen als auch bei der Umsetzung von Maßnahmen in die betriebliche Praxis präsent. Die zu ziehenden Schlussfolgerungen sind eindeutig. Der Teamleiter, der oft auch die Moderation übernimmt, gibt seine Machtposition und seinen Allwissenheitsanspruch auf. Er bietet sich als methoden- und verfahrenskompetenter Begleiter für den Arbeitsprozess an, dessen Ziele und Inhalte das Team grundsätzlich selbst verantwortet.

Das bedeutet, er ist grundsätzlich

- inhaltlich unparteiisch,
- nimmt eine personenzentrierte Neutralität ein
- und übernimmt die Verantwortung für die methodische Unterstützung des Arbeitsprozesses der Gruppe.

Mit anderen Worten: Er setzt eine Methode ein, mit der das Team unterstützt wird, ein Thema, ein Problem oder eine Aufgabe eigenverantwortlich, auf den Inhalt konzentriert strukturiert, zielgerichtet, effizient und effektiv zu bearbeiten. Gleichzeitig achtet er auch auf die individuellen Bedürfnisse und auf die gruppenspezifischen Aspekte, damit auch das Miteinander der Teammitglieder zufriedenstellend und möglichst störungsfrei ablaufen kann und die Orientierung auf die Umsetzung in die tägliche Praxis gewahrt bleibt.

Um dies in der Praxis zu leben, bedarf es einer reifen Persönlichkeit, zumindest aber einer Person, die lernfähig und lernwillig die eigene Entwicklung und die des Teams vorantreiben will. Damit sind auch bestimmte Haltungen, Werte, Glaubenssätze und Auftreten des Moderators verknüpft.



**Herausforderungen
für die
Teammitglieder in
einem
Teamentwicklungs-
prozess**

Abschließen möchte ich diesen Beitrag mit einigen Ausführungen zu den Herausforderungen für die Teammitglieder in einem Teamentwicklungsprozess.

Ein jedes Individuum ist in sich einzigartig und will dies auch bewahrt wissen. Gleichzeitig entstehen aber in Teams durch wechselseitige Interaktionen ungeschriebene Gesetze. Diese ungeschriebenen Gesetze sind häufig mitbestimmt durch die Individualinteressen und -ängste des Einzelnen (hidden agendas). Gruppennormen entstehen, die den ersten und wichtigsten Mechanismus des Teams darstellen. Es handelt sich um Verhaltensmuster, von denen erwartet wird, dass sie von jedem Teammitglied anerkannt und eingehalten werden. Diese Normen entziehen sich aber weitgehend einer generalisierenden Bewertung. Sie stellen das Fundament eines Teams dar. Sie dürfen aber nicht die Individualität und die Freiräume zu sehr einschränken. Dies zu wissen und darauf zu achten, ist auch Aufgabe jedes einzelnen Teammitglieds. Und dies auch im Wissen, dass Regelsysteme und Normen immer selektiv auf ganz bestimmte Felder bezogen sind, die für die Zielerreichung des Teams als wesentlich wahrgenommen werden.

Die Teammitglieder sollten sich auch der Bedeutung der Kohäsion als Prozessvariable bewusst sein. Durch diese Kohäsion entsteht das so wichtige Identitäts- und Zusammengehörigkeitsgefühl. Das „einer für alle, alle für einen“ Prinzip. Somit geben „kohäsive Teams Identität, vermitteln Sinn im sozialen Gefüge, helfen die Welt zu verstehen und mit der Welt fertig zu werden“ (Steinmann/Schreyögg 1990, S. 459). Die Zugehörigkeit zum Team fördert auch Kommunikationschancen. In Situationen der Orientierungslosigkeit, Unsicherheit oder Krise ist es leichter im Gespräch mit anderen, auf die man sich argumentativ einlässt und denen man vertraut, Rückhalt zu finden, um neue Orientierung, neue Gewissheit aufzubauen. Kohäsive Teams tragen zur Komplexitätsreduktion bei, sie schaffen Stabilität und Ordnung. Jedes Mitglied ist aber verpflichtet darauf zu schauen, dass dies nicht auf Kosten der Flexibilität und Offenheit gegenüber Neuem geht.

„Zu starke Kohäsion läuft Gefahr, zur argumentativen Selbstbeschränkung und zum Denken und Handeln in Stereotypen. Dies ist insbesondere gegeben, wenn Teams sehr erfolgreich sind“ (Staehele, 1980, S.278). Hier ist auch der Teamleiter gefordert, wachsam zu sein und gegebenenfalls gegenzusteuern (so kann z.B. teaminterner Wettbewerb zu einer gewünschten Reduktion der Kohäsion führen). In diesem Zusammenhang möchte ich auf Lewin verweisen, der aufgezeigt hat, dass Kohäsion und Kohärenz zu einer Reduktion von Angst und Anpassung führen und die Widerstandskraft des einzelnen gegenüber Bedrohungen, Schwierigkeiten und Hindernissen steigen lassen. Die Solidarität und höhere Zufriedenheit der Teammitglieder auf Grund der gegenseitigen positiven Gefühle sind wichtige Aspekte der Leistungsbereitschaft und Leistungsqualität.



Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass der vorhandene große Gruppendruck es erschwert, nonkonformistische Äußerungen und Verhaltensweisen am Leben zu erhalten, die möglicherweise bessere Ergebnisse hervorbringen könnten. Ausschlüsse kommen nur äußerst selten vor (Sperling/Wasseveld Führungsaufgabe Moderation 2002). Hier bestätigt sich eine Aussage von R. Schindler (Gruppen-Modell), der darauf hinweist, dass die Gruppe oder Team durch einen „Provokateur“ im Team (ω - Typ) selbst Nutzen zieht (z.B. kann die Häufung abweichenden Denkens und Verhaltens Anlass sein, ein etabliertes, starres Normensystem zu überdenken).

Ich habe eingangs erwähnt, dass das Management sich im Klaren sein sollte, dass Teammitglieder potenzielle Führungskräfte darstellen. Weiters habe ich ausgeführt, welche Beiträge das Management, vertreten durch die Führungskraft, den Auftraggeber, den Teamleiter liefern sollte. Daraus ist ersichtlich, dass die Teammitglieder dieselben Ausbildungsschritte bzw. Schulungsmaßnahmen durchlaufen sollten wie der Teamleiter oder das Management der Unternehmen selbst. Damit entwickeln und verbessern Teammitglieder ihre eigene Handlungskompetenz und stellen für den Teamleiter und situativ auch für das Management nutzengenerierende Sparringpartner im Lösen von Herausforderungen dar. Funktionierende Teams stellen somit einen wichtigen Ressourcenpool für Unternehmungen dar, der gefördert und genutzt werden sollte.

Mein Resümee: Teamarbeit stellt eine große Herausforderung für Unternehmen dar. Sie bietet aber auch ein Vielfaches mehr an Chancen (wenn entsprechende Rahmenbedingungen gegeben sind und die benötigten Ressourcen zur Verfügung gestellt werden), um noch brachliegendes Potenzial im Unternehmen zu heben und zukünftiges profitables Wachstum von Unternehmen zu ermöglichen.

Literatur

- M. Born & St. Eiselin (1996) - Teams Chancen und Gefahren Verlag Hans Huber
- K. Shirose (1995) TPM Team Guide Malloy Lithographing USA
- K.W. Vopel (1996) Interaktion im Team Verlag Iskopress
- M. Hartmann, M. Rieger, A. Auert (2003) Zielgerichtet moderieren Verlag Beltz
- Sperling & Wasserveld (2002) Führungsaufgabe Moderation Verlag Haufe

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie gerne von mir.

Autor: Walther Baumgartner [walther.baumgartner\(at\)usp-d.com](mailto:walther.baumgartner(at)usp-d.com)

Auf unserer Website können Sie sich für die regelmäßige Zusendung unserer White Papers anmelden.

USPD Schulte & Ster Consulting GmbH

Winckelmannstrasse 8, 1150 Wien

T: +43 1 585 55 94

www.usp-d.com