

Rezension

zu Studienschrift Nr.55 "Perspektiven von Teamentwicklung"
von B. Schmid & A. Messmer

von Petra Mehl-Lammens

Die Autoren beleuchten zunächst die Historie der Teamentwicklung in 4 Phasen:

Phase 1 als psychologische Teamentwicklung. Hier lag der Fokus auf den zwischenmenschlichen Beziehungen des Teams. Es war eine gute Ergänzung für sachorientierte, tayloristische Organisationen.

Phase 2 als aufgabenorientierte Teamentwicklung in der der Aufgaben- und Kundenbezug in den Fokus rückte. Beziehungsarbeit wurde nur im Bezug zu den Aufgaben gemacht. Die Herausforderung war, nicht in der Fülle der Aufgaben zu ersticken.

Phase 3 Teamentwicklung als Regiehilfe, um die Innovations- und Problemlösungsfähigkeit des Teams zu erhöhen. Gute Beispiele für die Gestaltung von Führungs- und Kommunikationsprozessen zu geben, die dann von der Gruppe und der Führungskraft in den Alltag integriert werden konnten. Die Herausforderung war: Dienstleistungs-, Führungs- und Beratungsverantwortung sauber zu unterscheiden.

Phase 4 Die vertikale Teamentwicklung. Sie beleuchtet auch die Wirkungskette hierarchieübergreifend. Das Team wird im System der Organisation angeschaut d.h. zum horizontalen Teamgedanken ergänzt man die vertikale Sichtweise.

Als Fazit aus dieser historischen Betrachtung mit all' ihren Erfahrungen und Entwicklungen als Berater, kommen die Autoren zu

3 komplementären Perspektiven

für die Gestaltung und Steuerung von Teamentwicklungsprozessen, die heute noch eine Gültigkeit haben:

1. **Das Team mit ihren Beziehungen zueinander,** ihren Rollen/Funktionen, Persönlichkeiten und Interessen müssen optimal zusammenspielen, damit das Team seine Leistungsfähigkeit optimieren kann.
2. **Das Team bezogen auf ihre Aufgaben, Kunden und Leistung.** Diese Perspektive beleuchtet die Prozesse der Leistungssteuerung und -erstellung. Es schaut das Team aus der Kunden-Lieferanten-Perspektive an.
3. **Das Team bezogen auf ihre Steuerung durch**
 - a. **die vertikale Führungsbeziehung** und
 - b. **die horizontale Kooperationsbeziehung**

Diese Perspektive sehen die Autoren gerade in Zeiten des Wandels als äußerst wichtig an, um –wie sie sagen- "das Stück auf die Bühne zu bringen".

Alle 3 Perspektiven werden ausführlich beleuchtet und erklärt, wobei sie deutlich klar machen, warum alle Perspektiven für eine erfolgreiche Teamentwicklung wichtig sind und wo die Herausforderungen liegen. Am Ende werden alle Perspektiven mit Hilfe der Theatermetapher bildhafter. Ein lesenswerter Artikel für alle, die sich mit Teamentwicklung befassen und über die Historie sich die Perspektiven erarbeiten wollen, die auch sehr nützlich sein können, wie ich finde, für die Auftragsklärung und den weiteren Prozess. Ergänzend empfiehlt sich Studienschrift 56: Metaperspektiven und Arbeitsformen der Teamentwicklung