

Rezension

zu Audio Nr.407 "Metamorphosen der Teamentwicklung" von B. Schmid

von Stefan Wächtershäuser

Die hier rezensierte Audiodatei ist ein Mitschnitt aus einem Curriculum „Systemische Beratung II“. Es handelt sich um einen Lehr-Vortrag von Bernd Schmidt, Kommentaren und Fragen aus der Curriculumgruppe und Antworten Bernd Schmid. (s.a. Curriculumschriften 26 „Metamorphosen der Teamentwicklung“, Curriculumschrift 55 „Perspektiven der Teamentwicklung“, Sonstige Studienschriften 56 „Metaperspektiven und Arbeitsformen der Teamentwicklung“)

In seinem Seminarreferat stellt Bernd Schmidt Teamentwicklung in einen historischen Entwicklungskontext und unterscheidet vier Phasen der Teamentwicklung.

In einer ersten Phase der TE (vor 20 Jahren) wurden Fragen des Teams vor allem auf die Beziehungsebene platziert durch eine psychologische Erklärungsweise bearbeitet. Eher therapeutische Vorgehensweisen wurde auf Organisationen übertragen. Teilweise brachte es eine gute Ergänzung, aber selten wurden Konflikte nachhaltig geklärt.

In einer zweiten Phase wurde die Aufgaben- und Kundenorientierung als zentraler Fokus angelegt. Hier trat dann die Frage in den Vordergrund, wie sich ein Team organisieren muss (Kernkunden, Kernkompetenzen, Kernprozesse), um eine Leistung zu erbringen. Beziehungs-, Selbstverständnis- und Selbststeuerungsfragen wurden unter dem Gesichtspunkt betrachtet, wie jeder etwas zur Performance beitragen kann. Es hatte sich auch herausgestellt, dass dort, wo die Beziehungen gut waren, (i.d.R.) auch die Verantwortungen, die Aufgaben, Führung und Prioritäten auch geklärt waren. Psychologische Fragestellungen wurden im Zusammenhang mit der Performance des Teams betrachtet.

In einer dritten Phase wurden strategische Fragen wichtig. Wie soll sich das Team künftig aufstellen, um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden? Es geht um Inszenierung von Innovation? Gibt es Drehbücher dazu? Wer kann Regisseur sein? Der Berater brauchte Feldkompetenz, um auch Dramturg und Co-Regisseur zu sein. Er leistete Strategieberatung und gab (stellenweise) durch Fachberatung Hinweise darauf, wie es zu machen sei. Er stellte seine „Regiekompetenz“ zeitweise zur Verfügung, half diese zu entwickeln für die Gestaltung von Innovationsprozessen. Hier wurden zunächst auch die (unternehmerisch) Verantwortlichen angesprochen, um sie in die Verantwortung zu nehmen. Nach dem kristallisierenden Prinzip wurden nur die in dem Beratungsprozess angesprochen, die zur Zeit etwas beitragen konnten. An dieser Stelle wurden die Drehbücher entwickelt, die Betroffenen wurden allenfalls durch Hearings einbezogen. Wichtig ist die Verantwortung bei den Funktionsträgern dennoch zu belassen.

Die vierte Phase der Teamentwicklung (seit 1997) nennt Bernd Schmidt vertikale Teamentwicklung. In vertikalen Teams sind die, die in einer Umsetzungskette zusammenspielen müssen. Zum Team gehören also nur die, die zu einer Leistungserbringung komplementär zusammenwirken müssen. D.h. nicht immer müssen alle dabei sein. Je nach Fragestellung werden aus der Hierarchie wichtige Personen ausgewählt (kristallisierendes Prinzip). Strategische Entscheidungen z.B. werden nicht nur „oben“ gefällt, ohne die Umsetzungsprobleme mitzudenken,

sondern werden durch (beispielhaft) von der strategischen Idee bis in die Praxis hinein durchgespielt. Die Auswirkungen einer strategischen Entscheidung gilt es auf jeder Ebene (z.B. der Abteilungsleiter, ein relevanter Bereichsleiter, ein Gruppenleiter und ein Mitarbeiter) zu durchleuchten. Nur so kann deutlich werden, ob die einzelnen Ebenen sich dann auch finden. Die Umsetzungskette wird durchgespielt, um Reibungen oder Undurchlässigkeiten zu erkennen.

Ein Vortrag mit vielen Beispielen, die die einzelnen Phase gut veranschaulichen. Unabhängig von der historischen Betrachtungsweise zeigen sich die Phasen als grundlegende Kategorien und sind somit nützliche Perspektiven auf die (eigene) Teamentwicklungsarbeit.