

Perspektiven von Teamentwicklung

Auszüge aus: Dr. Bernd Schmid, Arnold Messmer (2005) "Systemische Personal-Organisations- und Kulturentwicklung"

Teamentwicklung genießt als Beratungsprodukt und zunehmend auch als Perspektive für Führungsarbeit (z.B. der Teamleiter als Teamentwickler) hohe Aufmerksamkeit. Wir stellen hier ein Perspektivenmodell dar, welches sich eignet, gewohnheitsmäßige Vorstellungen von Teamentwicklung zu überprüfen und Teams als Systeme, resp. Teilsysteme in ihren unterschiedlichen Dimensionen zu verstehen und entsprechende Entwicklungsprozesse zu steuern.

Definition „Teamentwicklung“

Teamentwicklung befasst sich mit dem sozio-emotionalen Zusammenwirken von Persönlichkeiten bezogen auf die Leistung und die weitere Entwicklung der Leistungsfähigkeit eines Teams.

Definition „Team“

Wir verstehen eine Gruppe von Menschen als Team, wenn sie gemeinsam Verantwortung für die Erbringung einer Leistung innerhalb einer Organisation tragen.

Wir beschreiben Team als eine Arbeitsgruppe von

- drei bis ca. 12 Mitgliedern, die
- innerhalb ein- und derselben Organisation,
- unter gleichen Gesamtzielen,
- kontinuierlich,
- innerhalb definierter Grenzen sich selbst steuernd,
- kooperieren (müssen).

Dabei können Teams

- institutionell einander zur Zusammenarbeit verpflichtet oder ehrenamtlich mit „freiwilligem“ „Kooperationsvertrag sein,“
- als Organisationseinheiten institutionell (Organigramm) verankert oder Ad-Hoc zusammengestellt (Projekt-Teams) sein,

- physisch am selben Ort zusammenarbeiten oder auch in örtlicher Distanz zueinander aktiv sein.

3 Perspektiven von Teamentwicklung

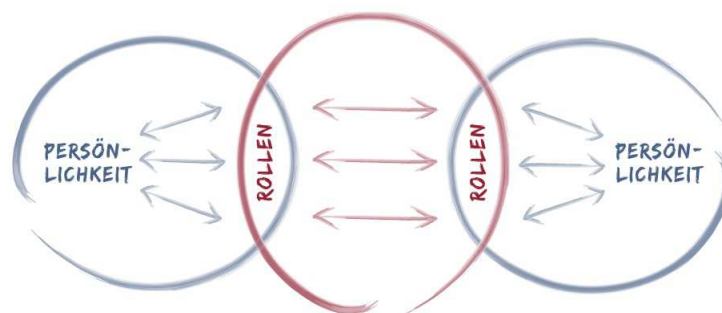
Folgende 3 komplementäre Perspektiven bewähren sich für die Steuerung und Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen:

- Das Team bezogen auf die beteiligten Personen mit ihren individuellen Persönlichkeiten und Interessen, ihren Funktionen/Rollen und den entsprechenden Beziehungen zueinander.
- Das Team bezogen auf seine Aufgaben, Kunden und Leistungen.
- Das Team bezogen auf dessen Steuerung durch Führung und Kooperation.

Diese drei Perspektiven repräsentieren zentrale Logiken, welche unterschieden und aber auch aufeinander bezogen und integriert werden müssen.

Perspektive 1: Personen und Beziehungen

Das Team bezogen auf die beteiligten Personen mit ihren individuellen Persönlichkeiten und Interessen, ihren Funktionen/Rollen und den entsprechenden Beziehungen zueinander.



Schmid/Messmer 2003

Rollen und Persönlichkeiten im Team

Die Optimierung der Leistung resp. der Leistungsfähigkeit eines Teams setzt ein optimales Zusammenspiel der beteiligten Personen in zueinander komplementären Rollen voraus.

Für die Optimierung des Zusammenspiels aus dieser Perspektive ist die Unterscheidung folgender Teilperspektiven nützlich:

- Die Beziehung der Personen zu ihren Rollen/Aufgaben.
- Die Beziehung der Personen zueinander.

Die Beziehung der Personen zu ihren Rollen/Aufgaben

Individuelle Identifikation, Motivation und Leistungsfähigkeit hängen davon ab, ob die Rollen/Funktionen zu den Personen und deren wesentlichen Werten und Neigungen passen. Um die Bedeutung dieser Beziehung und unseren Umgang damit zu verstehen, scheint uns ein Stück historischer Betrachtung nützlich zu sein. In den mechanistischen Betrachtungs- und Zugangsweisen der Stellenbesetzungsgewohnheiten der letzten 2-3 Hundert Jahre (geprägt durch Positivismus und Taylorismus), die auch die heutige Praxis immer noch wesentlich beeinflussen, ist die persönliche Passung zwischen Person und Rolle als eher unrealistisch angesehen worden. Arbeit galt als „Schweiß und Pflichterfüllung“ und das Gehalt letztlich als eine Art von Schmerzensgeld. Individuelle Anforderungen an die Passung wurden eher als egoistischen und wenig leistungsorientierten Subjektivismus ausgelegt und abgelehnt. Passungsüberlegungen zwischen Person und Funktion wurden aufgrund eher äußerlicher Kriterien, wie Anforderungslisten und Listen mit Angaben zu den beruflichen Sozialisierungsprozessen vorgenommen.

Nachdem das klassische, arbeitsteilige Spezialistentum den hochspezifischen Kundenanforderungen der heutigen Wirtschaftswelt nicht mehr gerecht wird und gegenüber neuen Rollenanforderungen an Bedeutung verliert, bekommt die Persönlichkeit des Rollen- oder Funktionsträgers eine neue Bedeutung. Die Subjektivität der individuellen Persönlichkeit wird zunehmend einerseits als unausweichliches Faktum (radikaler Konstruktivismus) und andererseits als zentrale Ressource erkannt. Individuelle Kernkompetenzen, Begabungen und Neigungen werden wichtige Ressourcen, welche um Wettbewerbsvorteile zu gewinnen, genutzt werden müssen.

Diagnostischer Nutzen der Unterscheidung: Konflikte und Schwierigkeiten in Teams können damit zusammenhängen, dass Personen für Dinge zuständig sind, für die ihre Neigungen und Qualifikationen nicht genügen resp. passen.

Die Beziehung der Personen zueinander

Mit funktionierenden Beziehungen steht und fällt die Leistungsfähigkeit eines Teams. KundInnen realisieren das mangelnde Zusammenspiel der beteiligten Personen unmittelbar und in vielerlei Formen. Auch die Beteiligten merken dies, zumindest unbewusst. Um Beziehungen von Personen in Teams verstehen und entwickeln zu können, ist die Unterscheidung von 2 Beziehungsdimensionen hilfreich:

- Förderliche und hinderliche Beziehungskulturen
- Differenzierung von unterschiedlichen Beziehungswelten

Förderliche und hinderliche Beziehungskultur

Teamkulturen, in denen Qualitäten von Menschen an scheinbar objektivierten Leistungsidealen gemessen werden, zeigen häufig verhängnisvolle Beziehungsmerkmale. Das mechanistische Ideal z.B. der perfekten Führungskraft, die „die Dinge im Griff hat“, schafft eine Kultur des wechselseitigen Vergleiches und der Abwertung derjenigen, die das nicht schaffen (und das sind in einer oder anderen Weise alle). Der Stress, dem Ideal gerecht zu werden, führt zu defensivem Verhalten, womit respektvolle und sorgfältige Beziehungsklärungen im Zusammenspiel sehr erschwert werden. Demgegenüber scheint eine Kultur förderlicher, in der Eigenheiten und Unterschiede von Menschen in ihren Qualitäten und „Lichtseiten“ gewürdigt werden, im Wissen, dass sie immer auch mit „Schattenseiten“ verbunden sind. Der Blick geht dann dahin, welche Qualitäten vorhanden sind und wie - in welchen Rollen und Kontexten - diese besonders gut genutzt werden können. Die wechselseitige Würdigung und das Bewusstsein individueller „Licht- und Schattenseiten“ fördern eine Kultur, in der sorgfältige Abstimmungsprozesse möglich werden.

Beziehungswelten

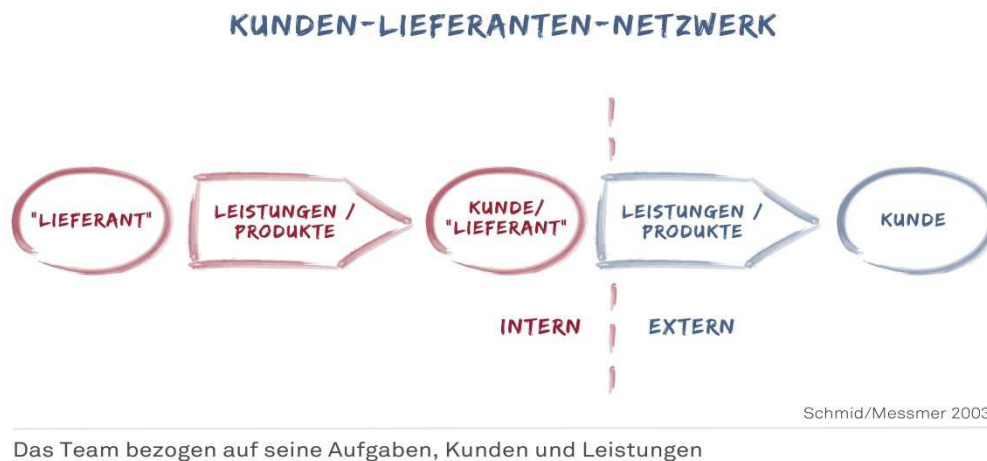
Im Umgang mit Problemen des Zusammenspiels herrschen oft untaugliche Erklärungsgewohnheiten. Wir neigen dazu, Schwierigkeiten in der Beziehungsgestaltung als psychologische Probleme zu betrachten, welche auf persönliche Unzulänglichkeiten zurückgeführt werden können. Die Emotionalisierung der Beziehung durch wechselseitige Zuschreibungen von Störungen und Unfähigkeiten kann die Folge davon sein.

Erhellend ist hier die systemische Sicht, dass eine direkte Beziehung zwischen Personen nicht möglich ist. Beziehung wird immer in einer bestimmten Rolle vollzogen und ist Bestandteil eines Kontextverständnisses. Systemisch gesehen ist es daher hilfreich, wechselseitig abzustimmen, welche impliziten und expliziten Annahmen bezüglich Rollen und Kontext wirksam sind. Im Kontext von Organisationen ist hierzu die Unterscheidung von 3 unterschiedlichen Welten hilfreich, die jeweils andere Rollen und Beziehungslogiken beinhalten. Das 3-Weltenmodell der Persönlichkeit schlägt vor, die Beziehungsstrukturen in einem Team in den Ebenen der Privatbeziehungen, der Organisationsbeziehungen und der Professionsbeziehungen und deren Wechselwirkungen zu untersuchen und zu gestalten. Häufig können Probleme als psychologische Beziehungsprobleme wahrgenommen werden, welche z.B. darauf zurückzuführen sind, dass Zuständigkeiten und Ausstattung mit Hoheitsmacht und Ressourcen nicht genügend geklärt sind, resp. eine Führungskraft ihre diesbezügliche Verantwortung nicht wahrnimmt. Diese Unterscheidung unterschiedlicher Welten und deren Wirklichkeiten hat eine wichtige Bedeutung für die Steuerung von Teamentwicklungsmaßnahmen, damit nicht gewohnheitsmäßig psychologische

Beziehungsklärungen vorgenommen werden, wo andere Beziehungsdimensionen geklärt werden müssen.

Perspektive 2: Kunden, Aufgaben und Leistungen

Das Team bezogen auf seine Aufgaben, Kunden und Leistungen.



Die zweite Perspektive von Teams betrifft die Prozesse der Leistungssteuerung und -erstellung. Es ist nützlich, den Output eines Teams aber auch die Leistungen der einzelnen MitarbeiterInnen aus einer Kunden-Lieferanten-Perspektive zu betrachten. Für die leistungsbezogene Optimierung unterscheiden wir zwei Teilperspektiven:

- Klarheit schaffen über die relevanten Kunden und Leistungen.
- Entsprechende Ausrichtung der Strukturen und Prozesse im Kunden-Lieferanten-Netzwerk.

Relevante Kunden und Leistungen

Häufig können Teamprobleme entstehen, weil nicht hinreichend geklärt ist, welches die relevanten Kunden und die darauf bezogenen Produkte und Leistungen sind. Die Fokussierung und Profilierung, die Ausrichtung der Ressourcen auf die Leistungserstellung den relevanten KundInnen gegenüber wird immer wichtiger.

Dabei ist Kundenorientierung nicht nur eine Frage einer kooperativen Haltung in der Leistungserstellung, die sich an einem optimalen Zusammenspiel mit den Kunden orientiert, sondern auch eine Frage der Führung. In welchem Markt, gegenüber welchen Kunden ein Bereich sich positionieren will (resp. muss) ist eine zentrale strategische Frage auf welche Führung eine Antwort geben muss (siehe Perspektive 3). Markt- und Kundenorientierung müssen in guter Balance mit einer „Programmorientierung“ stehen, die Antworten gibt auf Fragen danach, wofür

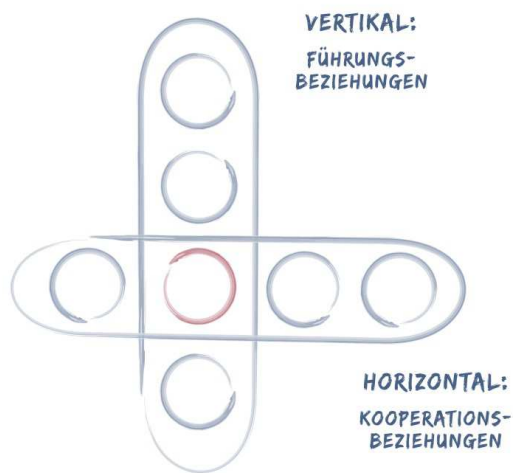
eine Organisation stehen will, auf welchen Auftrag sie sich ausrichtet und welche Kunden sie mit welchen Leistungen bedienen will.

Strukturen und Prozesse auf Kunden ausrichten

Probleme können auch entstehen, wenn Positionierung und Kunden geklärt sind, jedoch die Prozesse nicht konsequent darauf ausgerichtet und genügend abgestimmt sind. Es genügt nicht, sich Kundenorientierung auf die Fahne zu schreiben. Wenn nicht detailliert geklärt ist, wie Kundenbedürfnisse z.B. im Produktentwicklungs- oder Servicebereich aufgenommen und bedient werden, wird die Leistungsqualität suboptimal bleiben. Hier geht es also um die detaillierte Ausarbeitung und wechselseitige Abstimmung der Prozesse der Leistungssteuerung und der Leistungserstellung. Die Prozesse, Strukturen und Zuständigkeiten müssen dabei z.B. auch mit den operativen Wirklichkeiten, mit individuellen Kompetenzen und mit Instrumenten genau abgestimmt sein.

Perspektive 3: Führung und Kooperation

Das Team bezogen auf dessen Steuerung durch Führung und Kooperation.



Schmid/Messmer 2003

Steuerung des Teams durch Führung und Kooperation

ausgerichtet sein.

Horizontale und vertikale Steuerung

Unter Steuerung verstehen wir alle Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, die dazu notwendig sind, eine schlüssige Idee erfolgreich umsetzen zu können. Diese Prozesse erfolgen auf vertikaler wie auch auf horizontaler Ebene:

Dieser Perspektive kommt besonders in Zeiten des Wandels eine wichtige Bedeutung zu. Teamentwicklung findet im Schnittpunkt der horizontalen (Zusammenarbeit) und der vertikalen Perspektive (Führungsbeziehungen) statt. Wenn aus einer der Perspektiven optimiert wird, muss dies immer auch in Verantwortung vor der anderen geschehen. Die Entwicklung von Führungsbeziehungen muss auf das Zusammenspiel des Teams und dieses wiederum auf den Umgang mit Führungsbeziehungen

In der vertikalen Perspektive (Führung) geht es um Verantwortung für Vorgaben und für entsprechende Strukturen und Prozesse und für die Schlüssigkeit der Umsetzung. Vertikale Führung ist „asymmetrisch“, d.h. mit institutioneller Macht (siehe Machdimensionen→“Hoheitsmacht“) verbunden. Diese Macht, einseitig Vorgaben für die Wirklichkeitsgestaltung der Beteiligten machen zu können, ist eine wichtige Funktion, um aus einer Vielzahl von Möglichkeiten, eine Möglichkeit in schlüssiger Form Wirklichkeit werden zu lassen. Wie diese Hoheitsmacht wahrgenommen wird, ist eine Frage der Kultur und des Verstehens und der Fähigkeit zur Integration der relevanten Perspektiven. Wir verstehen Führung als Systemkompetenz, als Fähigkeit eines erfolgreichen Zusammenspiels zwischen Vorgesetzten und Team, in jeweils den Zuständigkeiten angemessenen Rollen und Verantwortungen.

In der horizontalen Perspektive geht es um die Verantwortung für das Zusammenspiel der Beteiligten. Autorisierung erfolgt hier „symmetrisch“ auf Basis wechselseitig abgestimmter Kontrakte. Steuerung durch Kooperation ist dadurch gekennzeichnet, dass die Beteiligten aus gemeinsamem Interesse und Lust am schlüssigen Zusammenspiel, sich wechselseitig gut im Stück aufeinander beziehen (aus den Logiken ihrer Rollen heraus), um das gemeinsame „Stück erfolgreich auf die Bühne“ zu bringen.

Um das Zusammenspiel dieser beiden Steuerungsprozesse verstehen zu können, ist die Unterscheidung wesentlicher Teilprozesse von Führung wichtig.

Teilprozesse von Führung und Kooperation

1. **Vorgaben für den Bereich:** Hier geht es um die strategische Positionierung des Bereiches, um Definition relevanter Kunden und Leistungen und um Vorgaben betreffend Ressourcen etc. (Theatermetapher: welches Stück soll gespielt werden?).
2. **Ausgestaltung der Strukturen und Prozessen:** Hier geht es um die Entwicklung eines schlüssigen Konzeptes wie die Vorgaben in einem aufeinander abgestimmten Set von Prozessen, Strukturen und Zuständigkeiten umgesetzt werden können (Theatermetapher: das Drehbuch des Stückes).
3. **Umsetzung der Strukturen und Prozesse:** Mit Umsetzung ist die Besetzung der Rollen mit passenden Personen, das Einüben und Klären des praktischen Zusammenspiels gemeint, sodass die Vorgaben erfolgreich erfüllt werden können (Theatermetapher: die Inszenierung des Stückes).

Diese drei Teilprozesse stehen einerseits in einer logischen Folge, sie dürfen jedoch nicht als linearer, sondern sollten als zirkulärer Prozess verstanden werden, da z.B. der Schritt 1 immer schon bezogen auf den Schritt 3 erfolgen sollte. Die Vorgaben sollten dahingehend überprüft werden, ob sie z. B. mit bestehenden Personen, Infrastrukturen auch erfüllt werden können.

Perspektiven in der Metapher des Theaters (Kasten)

Perspektive 1	Theatermetapher
Das Team bezogen auf die Personen mit ihren individuellen Persönlichkeiten und Interessen, ihren Funktionen/Rollen und den entsprechenden Beziehungen zueinander.	
Die Beziehung zwischen Personen und ihren Rollen und Funktionen.	Auswahl der geeigneten Schauspieler für bestimmte Rollen Charaktere der Darsteller neu in Szene setzen
Die Beziehung der Personen in ihren Rollen/Funktionen zueinander	Schlüssiges Zusammenspiel der Rollen in den einzelnen Szenen Dialoge entsprechend dramatisieren
Perspektive 2	
Das Team bezogen auf seine Aufgaben, Kunden und Leistungen.	
Klarheit schaffen über die relevanten Kunden und Leistungen des Bereiches	Klärung, welches Stück wie und mit welchen Gewichtigungen gespielt wird
Organisation der Strukturen und Prozesse des Kunden-Lieferanten-Netzwerkes	Erstellung oder Anpassung des entsprechenden Drehbuches und der Neuinszenierungsplanung
Perspektive 3	
Das Team bezogen auf dessen Steuerung durch Führung und Kooperation.	
Strategische Vorgaben der Positionierung des Bereiches, seiner relevanten Kunden und Leistungen	Vorgaben für das zu spielende Stück und das entsprechende Drehbuch
Verantwortung für Strukturen, Abläufe und Zuständigkeiten	Ausgestaltung des Drehbuches
Verantwortung für das Gelingen des Zusammenspiels	Inszenierung des Drehbuches
Führung	Verantwortung für Stückauswahl, Drehbuch und Regie
Kooperation	Schlüssiges Zusammenspiel in der Szene

Formen des Zusammenspiels zwischen Berater und Teamleiter

Die wesentlichen Dimensionen sollen an vier Formen des Zusammenspiels verständlich gemacht werden:

1. **Coaching des Vorgesetzten in seiner Rolle als Teamentwickler** In diesem Coaching geht es darum, das Selbstverständnis und die Annahmen des Teamleiters betreffend Rollen und Verantwortungen bezüglich der Entwicklung des Teams bewusst zu machen, zu überprüfen, zu erweitern und damit Kompetenzen in der Führungsrolle aufzubauen oder zu fördern. Der Vorteil des Coachings besteht darin, dass damit eine größtmögliche Integration und Verantwortlichkeit des Teamleiters gesichert wird. Limitiert wird die Wirkung durch Einschränkungen der entsprechenden Wahrnehmungs-, Reflexions- und Handlungspotentiale des Teamleiters.
2. **Supervision bei Teamentwicklungsmaßnahmen unter der Leitung der Vorgesetzten.** Das Zusammenspiel zwischen Teamleiterin und Team wird live im Arbeitskontext oder im Workshop erlebbar gemacht, reflektiert und entwickelt. Diese Arbeit setzt eine gewisse Vertrauensbasis und ein entwickeltes Selbstbewusstsein der Teamleiterin voraus, sich öffentlich in ihren Rollen und als Teil des Systems zur Diskussion zu stellen und sich mit eigenen Fragen und evtl. Zweifeln darzustellen. Dieses Verfahren eignet sich sehr gut, um ein Bewusstsein für komplementäres Zusammenspiel und Verantwortungen bezüglich Steuerung zu entwickeln. Es ist jedoch normalerweise erst nach einem Coaching der Vorgesetzten sinnvoll, in dem „Licht- und Schattenseiten“ der Führungskraft, ihr Stil, ihre Ressourcen und ihre Möglichkeiten und Einschränkungen im Umgang mit Rollen untersucht worden sind und sie zu diesen eine geläuterte Beziehung aufgebaut hat.
3. **Moderation von Teamentwicklungsmaßnahmen durch den Berater im Auftrag des Vorgesetzten oder des Teams** Dieses Verfahren kann für genau definierte Aufträge sehr effizient sein. Es muss dabei eindeutig sein, worin der Output besteht und welche Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume der Teamleiter darauf bezogen beanspruchen wird. Bei unklaren Kontrakten besteht die Gefahr, dass Prozesse sich in eine Richtung entwickeln, die vom Teamleiter nicht wirklich mitgetragen werden. Damit wird Kraft und Aufmerksamkeit für etwas verschwendet, was letztlich kontraproduktiv ist und für alle Beteiligten demotivierend wirkt. Hier können sorgfältige Rückkopplungsschleifen mit dem Teamleiter sehr wichtig sein (etwa in der Form, „Gibt es für Sie als Verantwortlichen an dieser Stelle Steuerungsbedarf?“). Das Modell kann sich eignen, um bestimmte Perspektiven zu entwickeln: z.B. Auseinandersetzung mit den Kernkompetenzen der Beteiligten und deren Leistungs- und Ergänzungspotentiale betreffend Steuerungs- und

Leistungserbringungsprozesse oder für die Entwicklung von Strategieoptionen mit Beteiligung von Anspruchsgruppen etc.

4. **Co-Regie des Teamentwicklungsprozesses durch die Beraterin.** Oft übernehmen Berater zu wenig aktiv-gestaltende Rollen bei der Gestaltung von Teamentwicklungen – oder sie übernehmen mit aktiven Rollen gleich Verantwortungen, die Beratern nicht zusteht. Die Kunst besteht darin, wenn vereinbart und notwendig aktiv Regie zu führen und dabei die Verantwortung bei den durch die Organisation Autorisierten lassen. Co-Regie der Beraterin meint, dass sie situativ Rollen des unternehmerisch Verantwortlichen übernehmen kann, aber unter der Verantwortung des Rollenzuständigen. Sie kann beispielsweise an Stelle des Verantwortlichen ein Auftragserteilungs- und -klärungsgespräch mit einem Projektleiter durchführen, um mit ihm dabei zu seinen Kernkompetenzen passende Inszenierungen zu entwickeln. Diese Form eignet sich, um den Beteiligten ein Gefühl für die Inszenierung eines solchen Gesprächs und für die dabei wichtigen Dimensionen zu geben. Wichtig ist dabei die Fähigkeit der Beraterin, Inszenierungsformen anzubieten, die an die Möglichkeiten und Selbstverständnisse des Teamleiters anschlussfähig sind. Dabei ist darauf zu achten, dass die Verantwortung jeweils beim Rollenträger bleibt. Der Vorteil dieser Form besteht darin, dass am Beispiel aktueller Alltagskommunikationsformen stimmige „Neuinszenierungen“ erprobt und maßgeschneidert auf die Erfordernisse des Systems abgestimmt werden können. Eine solche Vorgehensweise erzeugt weniger abgehobene Sonderwirklichkeiten, die ohnehin nur geringe Chancen auf Integration im betrieblichen Alltag hätten.

Die vier Formen wurden hier jeweils bezogen auf hierarchisch gesetzte Teamleiter beschrieben. Streng genommen ist der Begriff des unternehmerisch Verantwortlichen treffender, da bei entsprechendem Fokus auch andere Verantwortliche wie z.B. eine Arbeitsgruppenleiterin gemeint sein können. In der Beratungsarbeit mit den Verantwortlichen können je nach Fragestellung die unterschiedlichen Beziehungsformen zur Anwendung kommen.

Die dargestellten Arbeitsformen und die Formen des Zusammenspiels machen deutlich, dass Teamentwicklung kein schematischer und isolierter Vorgang sein kann, sondern Organisations- und Personalentwicklung im Team darstellt. Da es hierfür unzählige Varianten gibt, haben wir uns in diesem Artikel um die Klärung der Perspektiven dafür bemüht.

Autoren: Bernd Schmid & Arnold Messmer

Quelle: isb