

Rezension

zur Studienschrift Nr. 26 "Metamorphosen der Teamentwicklung" von B. Schmid & J. Hipp

von Hubert Haas

Kernthese: Für die erfolgreiche Bewältigung von strategischen Herausforderungen sind die klassischen, an Beziehungsklärung orientierten Formen der Teamentwicklung, mit weiteren Perspektiven anzureichern. Die Autoren plädieren für eine Förderung von Teamentwicklung mit Regiehilfe des Beraters und der beispielhaften, an vertikaler Verantwortung orientierten Einführung von Innovationen (vertikaler Teamentwicklung).

Im Einzelnen werden folgende Metamorphosen thematisiert:

- Psychologische Teamentwicklung - Arbeit auf der Beziehungsebene
- Aufgabenbezogene Teamentwicklung - Arbeit im Team bezogen auf eine beispielhafte Gestaltungsaufgabe
- Teamentwicklung als Regiehilfe - Fokussierung auf der Inszenierung von Innovationen und Etablierung der notwendigen Regiearbeit
- Vertikale Teamentwicklung - Vertikale Führungsketten als umsetzungsverantwortliche Teams

Für die beiden ersten Arten der Teamentwicklung ergeben sich die bekannten Transferprobleme in die betriebliche Praxis.

Bei der Teamentwicklung als Regiehilfe handelt es sich um das Erlernen und das ko-kreative Zusammenwirken zwischen Klient und Berater bei der Regie eines guten Beispiels der Zusammenarbeit. Die neue Herausforderung für den systemischen Berater besteht jetzt darin, Regiehilfe zu geben, ohne in die Verantwortung des Klienten zu treten.

Eine erste Schwierigkeit bei der Etablierung von vertikalen Teams (Hierarchie- oder Projektbezogen) liegt in der Definition der Mitglieder und der Begründung dieser Auswahl für die Nicht-Mitglieder. Der Nutzen vertikaler Teams gründet sich nun in der beispielhaften Bearbeitung von auftretenden Differenzen im Team, die als solche oft auch für die Gesamtorganisation wesentlich sind. Zitat (S.9): "Das gelebte Beispiel der Klärungs- und Lernprozesse im Team gibt den Beobachtern aus der Organisation dann eine Kostprobe von dem Geist des zu spielenden Stückes und sie werden angeregt, sich zu beteiligen. Der zunächst aus wenigen Gliedern bestehende beispielhafte Streifen der Organisation kann dann nach und nach verbreitert werden."

Bei diesem Vorgehen werden z. B. Transferprobleme vom Innovationszentrum in die Peripherie der Organisation sichtbar. Daraus ergeben sich meist auch für die Bildung horizontaler Teams neue Fragestellungen und Fokussierungen. Aus meiner Sicht ist dies eine ganz wichtige Vernetzung von Maßnahmen zum Wohle der Organisation und der in ihr lebenden Menschen.

Nachdem ich die o.g. Schrift zum ersten Mal gelesen hatte, konnte ich das Scheitern vieler horizontaler Teamentwicklungen, gedacht als OE-wirksame Interventionen, endlich begreifen. Ganz stolz berichtete ich einer Kollegin über meine neuesten Erkenntnisse und Sie sagte daraufhin nur: "Die Idee gibt es doch schon lange". Sofort war ich ruhig. Ich spürte, obwohl die Bedeutung dieser Ideen für mich intuitiv klar und evident war, konnte ich im Moment nicht bei ihr ankoppeln. Diese Vernetzung von OE und PE mitzudenken, erachte ich jedoch für immer wichtiger.

Für mich sind die Teamentwicklung als Regiehilfe und die vertikale Teamentwicklung zwei zentrale Kompetenzbausteine systemischer OE-Beratung und als solche auf jeden Fall auch bei eher personenorientierten Maßnahmen zu bedenken (siehe auch Schrift Nr.12: Systemlösungen in der Personal- und Organisationsentwicklung).