

Rezension

zu Studienschrift Nr.56 "Metaperspektiven und Arbeitsformen von Teamentwicklung" von B. Schmid & A. Messmer

von Stefan Wächtershäuser

Der Artikel steht explizit im Zusammenhang mit der Studienschrift Nr. 55 "Perspektiven der Teamentwicklung" und sieht sich als dessen zweiter Teil. Während dort die drei Grundperspektiven (Personen und Beziehungen, Kunden und Leistungen, Führung und Kooperation) zur Diagnose und Teamentwicklung dargestellt werden, werden hier 3 Prinzipien für die nachhaltige Entwicklung der Leistungssteigerung und Perspektiven zu Arbeitsformen von Teamentwicklungsprozessen vorgestellt. Die Autoren nennen diese Prinzipien, die gleichermaßen grundsätzliche Annahmen wie Grundausrichtungen darstellen Metaperspektiven. Sie werden im ersten Teil der Arbeit dargestellt, im zweiten Teil werden Perspektiven für die Entwicklung von Arbeitsformen und Architekturen von TE-Prozessen aufgezeigt.

I.

Metaperspektive 1: Fragmentarisches Arbeiten mit qualitativem Transfer

Viele Berater arbeiten bei Problemen im Team mit Lösungen erster Ordnung. Probleme werden gelöst, ohne die Lösungsfähigkeit des Teams zu entwickeln. Der Berater als "bessere Führungskraft" löst die Probleme (mit oder ohne Hilfe) des Teams, hilft aber nicht dem Team zu schauen, "woran es liegt, dass ihre Problemlösungsfähigkeit ... nicht genügend entwickelt oder aktiviert worden ist." Die Autoren empfehlen für die Entwicklung nachhaltiger Problemlösefähigkeit im Team die fragmentarische Arbeitsweise (s.a. Bernd Schmid, Perspektiven fraktaler Beratung. Institutsschrift Nr.50; Irmina Zunker, Über das Fragmentarische. Institutsschrift Nr. 62).

In der Arbeit an Beispielen lassen sich die oben genannten Perspektiven in ihrer Komplementarität berücksichtigen, wodurch jeder Beteiligte ein Gefühl für die Komplexität des Systems entwickeln kann/wird. Die Involvierung der Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen schafft eine Verankerung der Erfahrungen auch im Unterbewussten.

Die Art der Bearbeitung von (Schlüssel-) Situationen kann als neue Kultur auf andere Bereiche (Regelkommunikation, Mitarbeitergespräche etc.) übertragen und integriert werden (=qualitativer Transfer).

Metaperspektive 2: Unternehmerische Haltung

In top-down geführten Organisationen hat jeder Mitarbeiter seinen Verantwortungsbereich. Er ist "verantwortlich für". Im besten Fall kann/ darf er seinen Arbeitsbereich optimieren, hat aber keinen Blick fürs Ganze. Aber durch die veränderte Gesamtsituation (gestiegene Anforderung des Marktes, wachsende Geschwindigkeit etc.) ist es notwendig geworden, "Teilprozesse so zu gestalten, dass sie auch bezogen auf den Gesamtprozess Sinn machen". Daher schlagen die Autoren die Entwicklung einer unternehmerischen Haltung als Metaperspektive für Teamentwicklungsmaßnahmen vor.

Vier (Teamentwicklungs)- Perspektiven gilt es zu differenzieren:

- **Steuerung:** Bewusstsein im Team für die Gestaltung des sozialen Prozesses und die Verantwortung zwischen Mitarbeitern (Kooperation) und unternehmerischer Schlüsselfiguren (Führung) entwickeln.
 - **Mehrwertorientierung:** Bewusstsein im Team, wer, wie und wo welchen Kunden gegenüber marktfähige Leistungen erbringt
 - **Strategieorientierung:** Fähigkeit aufbauen, Veränderungen der Kunden, Technik etc zu erkennen und angemessen d.h. mit einer eigenen Neu-Positionierung (in der Organisation/ im Team und weiter entwickelte Mitarbeiterkompetenz) darauf zu reagieren
 - **Kulturorientierung:** Entwicklung der Fähigkeit an der gelebten Kultur mit zu wirken
- Metaperspektive 3: Kulturentwicklung**

Kulturen, die durch top-down-Prozesse geprägt sind, haben sich als schwerfällig, wenig präzise und als zu passiv erwiesen. Die Autoren fordern eine Kultur der "wechselseitig aufeinander bezogenen Verantwortung." Nur so kann schnell, flexibel, aufeinander abgestimmt und damit auch ökonomisch effektiv reagiert werden.

II.

Um nicht schematisch und deutlich ressourcenorientiert zu arbeiten, werden von den Autoren Perspektiven für die Entwicklung von Arbeitsformen von Teamentwicklungsprozessen werden zwei Dimensionen aufgezeigt:

1. Vier Formen des Zusammenspiels zwischen Berater und Team(leitern) und
2. fokusspezifisches, kristallisierendes Arbeiten mit Teams.

Die vier Formen sind:

- **Coaching des Vorgesetzten:** Aufbau von Rollenkompetenz des Teamleiters bezüglich Teamentwicklung; (s.a. "Perspektiven der Teamentwicklung" (LO Nr. 13))
- **Supervision:** Das aktuelle Zusammenspiel (im Workshop oder im Arbeitskontext) zwischen Teamleiter und Team wird vom Berater begleitet
- **Moderation:** Moderation von Themen des Teams in einer Teamentwicklungsmaßnahme durch den Berater im Auftrag des Vorgesetzten resp. des Teams
- **Co-Regie:** Co-Regie meint, situativ Rollen des unternehmerisch Verantwortlichen übernehmen; das bedeutet für den Berater aktiv Regie zu führen in Teamentwicklungsprozessen, wenn dies vereinbart und notwendig ist und dabei die Verantwortung bei den durch die Organisation Autorisierten zu lassen

Auch bei der Wahl der jeweiligen Arbeitsform(en) wird von den Autoren Forderung erhoben, wirtschaftlich zu denken, funktional und ressourcenschonend vorzugehen. Von vornherein "alle an einen Tisch zu holen" ist nur in seltenen Fällen sinnvoll. Häufig ist ein Einzelcoaching des (unternehmerischen) Verantwortungsträgers Ausgangspunkt für Sets unterschiedlicher Arbeitsformen der TE, welche die Autoren kristallisierend nennen. Die (kristallisierenden) Arbeitsformen zielen darauf, die "Verantwortungsträger darin zu stärken, ihre Verantwortung wahrzunehmen und die dazu erforderlichen Kompetenzen aufzubauen." Die Herausforderung bei der Wahl der Arbeitsformen ist also, genau zu klären wer wann warum auf welche Weise einbezogen werden soll (Arbeit mit dem kristallisierenden Prinzip, s.a. Audiodatei 407 Metamorphosen der Teamentwicklung).

Fazit:

Der Aufsatz ist für alle interessant, die an einer grundsätzlichen Perspektivenentwicklung für Teamentwicklungsprozesse Interesse haben. Wie der Titel verspricht, werden Metaperspektiven (Prinzipien) für die Teamentwicklungsarbeit entwickelt. Die Autoren leiten ihre Sichtweise auch aus den veränderten

ökonomischen Bedingungen ab. Hier hätte ich mir mehr Hinweise auf Praxisfälle, die aktuelle (Fach-) Diskussion oder Studien gewünscht. Die Entwicklung der Perspektiven des Zusammenspiels zwischen Berater und Teamleiter, schärft den Blick und orientiert sich damit an dem in der Teamentwicklungssituation erforderlichen. Eine hilfreiche Differenzierung.

Also, der Aufsatz ist ein Grundlage für alle, die mit Teamentwicklung zu tun haben. Lesen, aufgreifen und weiterentwickeln!