

15.02.2014

Mythos Teamentwicklung

Der Begriff der Teamentwicklung (kurz «TE») wurde im Lauf der letzten zehn bis fünfzehn Jahre einerseits durch Exponenten der Beraterbranche selber enorm entwertet und leidet unter einem so schlechten Ruf, dass man jede Investition in die Entwicklung von Gruppen lieber vermeidet. Andererseits herrscht vielenorts die Auffassung, Teamentwicklung würde nur von Gruppen benötigt, in denen es «nicht läuft».

Grund genug, um sich wieder einmal darüber klar zu werden, was Teamentwicklung ist, was sie nicht ist und wozu dieses Instrument eigentlich dient.

Ein falsches Bild

Durch die zum Teil sehr unterschiedliche Qualität von Teamberatung und -begleitung hat das im Grunde genommen hochwirksame Instrument der Teamentwicklung im Lauf der Jahre stark gelitten. Ein Auszug an Umschreibungen von Leuten, die «Teamentwicklungen» durchlaufen mussten: „Schnickschnack“, „Eso-Seminar“, „Händchen-halten-Übungen“, „Psycho-Zeugs“, „Outdoor-Tägli“. Die Titulierungen lassen auf gründlich missratene Workshops schliessen.

Eine weit verbreitete, aber grundfalsche Sichtweise hat sich auch in vielen Köpfen festgesetzt: Teamentwicklung als Medikament für eine «erkrankte» Gruppe, ein Antitoxin gegen vergiftete Beziehungen, Doping für einen leistungsschwachen Verbund. Augen zu und durch: Das Team wird repariert, entwickelt, geschult - und danach wird alles besser sein.

Was ist Teamentwicklung und wozu dient sie?

Teamentwicklung ist ein regelmässig stattfindender Lernprozess einer Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten und durch gemeinsame Ziele, Aufgaben und Arbeitsbeziehungen miteinander verbunden sind. Funktionen, Rollen, Formen der Zusammen-

arbeit werden auf den Prüfstand gestellt. Arbeitsbeziehungen und –prozesse, Führung und Arbeitsklima werden kritisch hinterfragt und (nach Möglichkeit) optimiert.

Erfolgreiche Teamentwicklung ist abhängig von einigen Voraussetzungen:

- Die Dialogfähigkeit aller Teammitglieder ist gefragt. Ohne Austausch ist keine Klärung unterschiedlicher Meinungen, Beobachtungen und Empfindungen möglich – der Konflikt ist vorprogrammiert.
- Die Teammitglieder müssen Disziplin aufbringen und Spannungen aushalten können: Meinungsverschiedenheiten sollen auf den Tisch kommen und bearbeitet werden können. Dazu müssen vereinbarte Spielregeln eingehalten werden.
- Die Führung will eine TE wirklich, steht dahinter und missbraucht den Prozess nicht als Alibiübung.
- Die Auswahl einer wirksamen Beratung ist zentral: Welche Fähigkeiten, welche Erfahrungen, welches Verständnis von Teamentwicklung besitzt sie?
- Formulierung von Zielen: Welche Ziele sollen verfolgt, bzw. erreicht werden? Was soll besprochen und verändert werden?
- Richtige Aufgleisung des Prozesses: Die Beratung muss aufzeigen, wie die Prozessarchitektur aussieht und darlegen, wozu sie es so macht.

Was ist nicht Teamentwicklung?

TE ist keine «Kur», schon gar nicht für eine leistungsschwache oder konfliktbeladene Gruppe von Menschen. Oftmals hoffen Teamchefs, Konflikte in der Gruppe könnten mit einem «Teambildungs-Seminar» bekämpft und bewältigt werden. Das Gegenteil ist meist der Fall – am Workshop kommt es zum Eklat und in der Folge zu offenen Konflikten, gar zu Trennungen.

TE ist auch keine Schulung: An einer Schulung wird Wissen vermittelt; in einer Teamentwicklung steht dies nicht im Vordergrund. Funktionierende Teams entstehen nicht, indem sich die Gruppenmitglieder Wissen über Funktionsweisen von Gruppen aneignen. Niemand hat Auto fahren gelernt, indem er ein Buch darüber gelesen hat.

Es ist auch keine Einmal-Veranstaltung, sondern ein Lernprozess: Feststellen des Ist-Zustandes, Formulieren von Zielen und das Einüben von anderen Verhaltensweisen

braucht Zeit, manchmal mehr, manchmal weniger. Erfolgreiche, begleitete Teamentwicklungsprozesse spielen sich in mehreren Sequenzen über einen Zeitraum von einigen Monaten ab.

TE ist auch kein gemütlicher «Event» oder unterhaltsamer «Outdoor-Tag». Solche Aktivitäten können als Rahmenveranstaltungen ernsthaft betriebener Arbeit am Team sicher unterstützen; sie stehen jedoch nicht im Zentrum.

Wann macht Teamentwicklung keinen Sinn?

Zerrüttete Beziehungen, Konflikte schon nur zwischen zwei Gruppenmitgliedern reichen aus, um das ganze Klima des Teams zu vergiften. Wenn sich zwei nicht mehr ernst nehmen und nur noch «taktisch» miteinander verkehren, ist es praktisch unmöglich, konstruktive Beziehungen aufzubauen. Eine TE ist das falsche Instrument dazu.

Enthält die Gruppe ein nicht teamfähiges Mitglied (z.B. schwer egozentrisches Verhalten, nicht fähig zuzuhören, chronisch unzuverlässig, etc.), wird der ganze Entwicklungsprozess blockiert. Es kann gar kein offenes, vertrauensvolles Klima entstehen. In einem solchen Fall hilft nicht Teamentwicklung, sondern Umbesetzung.

Grossgruppen von mehr als 15 Personen können kaum zu einem echten Team wachsen; zu gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zur Bildung von informellen Untergruppen kommt.

Belohnt die Unternehmenskultur Einzelleistungen und ist von einer autoritären Führungskultur, Ressortdenken und Konkurrenzkampf geprägt, erschwert dies Teamentwicklungsprozesse oder macht sie gar unmöglich.

Fazit

Veränderungen finden heute in wesentlich höherer Geschwindigkeit statt, als dies früher der Fall war. Instabilität, konstanter «Change» und Unsicherheit sind paradoxerweise zu den stabilen Faktoren geworden. Teamzusammensetzungen wechseln zeitweise horrend schnell - eine nervenaufreibende Herausforderung für Teammitglieder wie Führung. Der Leistungs- und Termindruck nimmt stetig zu; «Flexibilität» wird von Firmen und von Vorgesetzten vielmals bis zum Geht-nicht-mehr gefordert. Hinzu ist eine kulturelle Vielfalt gekommen, die die Orientierung und die Verständigung ganz allgemein er-

schwert. Die Folgen davon: Demotivation, Einzelkämpfertum, gestörte Beziehungen, Konflikte mit zum Teil schwerwiegenden Auswirkungen, in deren Strudel ganze Teams geraten. Die Leistungsfähigkeit von Gruppen sinkt ab oder sie erliegt gleich ganz.

Teamentwicklung ist deshalb heute mehr denn je vonnöten. Richtig aufgeleitet und durchgeführt ist sie nichts anderes als eine kostengünstige Investition in die Zukunft einer jeden Gruppe, die Erfolg haben soll.

Stephan Aebersold berät Unternehmen in Fragen von Change Management, Coaching sowie in Führungs- und Teamentwicklung. Er lebt mit seiner Familie in Bern. Homepage: www.stephan-aebersold.ch