

Teamarbeit: Teamentwicklung

Eine Herausforderung für den/die OrganisationspsychologIn
Eva Münker-Kramer

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag über Teamentwicklung versucht, ein Arbeitsgebiet des/der OrganisationspsychologIn darzustellen, das im Bereich von Institutionen und Organisationen verschiedenster Branchen und verschiedenster Eigentümerstruktur vom privatwirtschaftlichen Bereich bis hin zum Non-Profit Bereich immer relevanter geworden ist. Es kann für den/die OrganisationspsychologIn primärer Auftrag, Einstieg in längere Beratungsprojekte sowie sekundär notwendiger Subaspekt von umfangreicheren Organisationsberatungen sein. Inhaltlich letztlich oft ein Konglomerat (durchaus positiv gemeint im Sinne von Komplexität) aus Aspekten der Supervision und der Organisationsentwicklung, muß sich die Teamentwicklung dementsprechend auch verschiedenster Methoden aus beiden Bereichen bedienen.

Nach einem Versuch, den Begriff pragmatisch zu klären und im Zusammenhang mit seinen historischen Wurzeln und verwandten Bereichen zu diskutieren, wird eine Art "TeamentwicklerIn-Anforderungsprofil" beschrieben. Weiter sollen die häufigsten Anwendungsfelder mit den dazugehörigen Methoden dargestellt und weiterführende organisations-psychologische Interventionen diskutiert werden.

Insgesamt kann diese Darstellung nicht erschöpfend sein, soll aber neugierig machen auf ein sehr herausforderndes, interessantes und abwechslungsreiches, zudem eigentlich genuines Gebiet der Angewandten Psychologie im Bereich der Wirtschaft und öffentlichen Verwaltung, in dem ein großer Bedarf an qualifizierten OrganisationspsychologInnen besteht.

Struktur:

Einleitung

Begriffsklärung - Lokalisierung

Historische Wurzeln von Teamentwicklung

Warum Teamentwicklung ?

Wann Teamentwicklung - "Indikationen" ?

1. Teamentwicklung als Prophylaxe - Teambegleitung
2. Teamentwicklung als Organisationshilfe:
3. Teamentwicklung im "wörtlichen / engeren" Sinne:
4. Teamentwicklung als Krisenintervention:

Gemeinsame Aspekte der Methodik

Anforderungsprofil für den / die TeamentwicklerIn

Teamentwicklung und Organisationsentwicklung / Personalentwicklung

Teamentwicklung und Supervision

Literatur

Einleitung

Wo gehobelt wird, fliegen Späne - diese alte und banale Erkenntnis aus dem Handwerk ist keine historische oder auf den praktischen Bereich begrenzte Wahrheit. Oft sind keine großen Dinge entscheidend für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz oder bei der Tätigkeit in jeder Art von Arbeitsgruppen, ehrenamtlichen Teams, Abteilungen in Banken, Sozialprojekten, Friseurgeschäften, Gruppen von Vorstandsmitgliedern, Betreuungsteams von Behinderteneinrichtungen, Krankenhäusern, Versicherungsaußendienstbereichen usw., kurz überall dort, wo Menschen in Teams (Def. s.u.) kooperieren.

Es sind vielmehr zunächst meistens kleine Dinge wie Nichteinhaltung organisatorischer Absprachen (Ablauforganisation; Mechanismen), mangelnde offiziell abgesprochene Kooperationsprinzipien, nicht eingehaltene Rituale, zuwenig Rückmeldung, wie der andere meine Arbeit einschätzt, zuwenig Lob, sind ein wesentlicher Grund für Demotivation im Arbeitsprozeß. Oft sind auf der anderen Seite Teamzusammenhalt und -klima bis hin zu "Heimatgefühl im anonymisierten Betrieb" (VOGEL et al., 1994, S. 23) in der "Human Relations-Tradition" in äußerlich schwierigen Situationen, Krisenzeiten oder in Phasen von geforderter Hochleistung die Motivationsquelle schlechthin und gute, miteinander harmonisierende Arbeitsgruppen bringen die erstaunlichsten Leistungen zustande - dies zeigen plakative Einzelaussagen („Ich bleibe nur noch, weil das Team so gut funktioniert / ich mich in meinem Team so wohlfühle!“) und einschlägige Forschungsarbeiten z.B. zur Arbeitszufriedenheit und Gruppenpsychologie (WEINERT, 1981).

Darüber hinaus wird in modernen Management-"Schulen" Teamarbeit ("Hochleistungsteams") als bewußte Methode eingesetzt (vgl. z.B. SANBORN 1992, S. 11) und die Praxis der Projektarbeit mit Matrixelementen trägt den Vorteilen des Teamgedankens schon in vielen Unternehmen Rechnung. Dies soll hier aber nicht Fokus des Interesses sein, weist nur auf die Bedeutung hin (auch PETERS & WATERMAN, 1990), die die Verbesserung der Teamarbeit in bestehenden "normalen" Teams schon hat.

Universell notwendig über die verschiedenen Eigentümerstrukturen und Branchen von privaten Betrieben, halböffentlichen und öffentlichen Institutionen und Organisationen hinweg finden sich die Zielgruppen für diese Art der wirtschaftspsychologischen Intervention.

Begriffsklärung - Lokalisierung

Gerade dieses oben angeführte breite Anwendungsfeld forciert die Notwendigkeit einer Begriffsklärung, die an dieser Stelle keinen Anspruch auf wissenschaftliche Fundiertheit erhebt, sondern einen pragmatischen Zugang aus meiner eigenen Praxis heraus darstellt.

So liegt die Teamentwicklung in Inhalt und Methodik zwischen Supervision, Verhaltenstraining und Organisationsentwicklung, d.h. zwischen berufsbezogener Selbstreflexion, also eher Prozeßbegleitung, individueller Verhaltensmodifikation und Projekt- und Zielmanagement bzw. Aktionsforschung (Rosenstiel, 1986, GEBERT, 1974). Dieser nahen Verwandtschaft Supervision - TE wird z.B. in Überlegungen Rechnung getragen, in denen ein spezieller Wert von Supervision einfach im "Setting" gesehen wird, der Möglichkeit und Notwendigkeit, den Erfahrungshintergrund und Rahmen der Institution und die Diskussion um konzeptuelle und strukturelle Faktoren auch in der Teamsupervision zu berücksichtigen. (OVERBECK, 1990 in UCHTENHAGEN, 1990, S. 10)

Supervision im engeren Sinne fand sich ganz ursprünglich eher im sozialen Bereich (KindergärtnerInnen, LehrerInnen, Gesundheitsbereich) und es existiert auch heute noch begrifflich eher eine "psychosoziale Konnotation" beim Begriff "Supervision". Beim Training liegt der Fokus auf Lokalisierung und Bearbeitung individueller Verhaltensweisen ohne den systemischen Kontext. "Semantisch" werden interessanterweise oftmals inhaltlich ganz ähnliche Auseinandersetzungen im wirtschaftlichen Bereich eher unter dem "Etikett", Teamentwicklung durchgeführt - ein ähnliches Phänomen wie bei "Coaching" und "Einzelsupervision von Führungskräften".

Historische Wurzeln von Teamentwicklung

Inhaltlich noch am ehesten als Teilgebiet der Organisations- und Personalentwicklung zu sehen ist Teamentwicklung keine "moderne Erfindung". Der Erforschung der Prozesse und der Funktionsweise von Teams bzw. Gruppen (z.B. "Klassiker" Beleuchtungsexperiment, Hawthorne Studien, Rosenstiel, 1986 NEEL, 1956) ist jahrzehntelang ein Schwerpunkt der sozialpsychologischen Forschung gewesen und hat bahnbrechende und wegweisende Erkenntnisse geliefert, die sich in der organisations-psychologischen Praxis seit langem niederschlagen.

Man denke nur an die gesamte Tradition der Lewinschen Erforschung der Gruppenstrukturen (LEWIN, 1947 A, B) und seine "Klassische Führungsstil-Typologie" und seinen Einfluß auf die humanistische Psychologie. Man ist zwar in den aktuellen Anwendungsbereichen von den orthodoxen, nicht vorstrukturierten (nicht wertend, sondern "didaktisch-methodisch" beschreibend gemeint!) "Gruppendynamik-Labors" in Rahmen der innerbetrieblichen Führungskräfteentwicklung, die in den 70er und 80er Jahren nicht wegzudenken waren, eher in Richtung strukturierter Vorgehensweisen gekommen. Dabei bezieht sich die Abkehr allem auf die Didaktik, nicht die inhaltliche

Relevanz dieser Fragen von Führungsansprüchen, Rollenverteilung, Effizienz und Effektivität von Gruppen.

Diese Fragen sind "in vivo" aktueller denn je und man bewegt sich bei der Arbeit an und mit diesen Faktoren weg von der damaligen geschützten "Laborsituation" in der "Stranger-Group" hin zu den im Alltag zusammenarbeitenden "Family-Groups", oftmals auch hierarchieübergreifenden Arbeitsteams. Wenn man die Ziele der klassischen Sensitivity-Trainings, oft auch als personaler Ansatz in der Organisationsentwicklung bezeichnet (GEBERT, 1974, S. 29 ff), so findet man Folgendes:

- mehr Offenheit und Spontaneität
- mehr Konfliktaustragung statt Konfliktunterdrückung
- mehr Kooperationsbereitschaft
- mehr Verständnis für den anderen
- mehr Teamfähigkeit
- mehr Experimentierfreudigkeit
- mehr Bewußtheit der eigenen Person gegenüber

Diese Ziele entsprechen, grob gesagt, insgesamt einer Erhöhung der sozialen Sensibilität und Kompetenz in einer Arbeitsgruppe und einer Erweiterung der Verhaltensflexibilität im Sinne des öffentlichen Bereichs, der "Arena" des "Johari-Fensters". Dies kann theoretisch - die Selbstreflexionsfähigkeit und Transferfähigkeit bzw. -willigkeit des Individuums (oft der Führungskraft) vorausgesetzt - im "Labor" gelernt / angeregt werden und dann in die eigene Gruppe transferiert werden. Im Bereich der Diagnostik sozialer Prozesse ("... nach diesen Überlegungen dürfte es plausibel sein, daß in einem solchen Training zumindest die Möglichkeit besteht, daß der Einzelne seine diagnostischen Fähigkeiten im Sinne der vorher besprochenen Sensibilität unter Umständen erweitert." (GEBERT, 1974, S. 33)) erscheint der Transfer weniger als bei der Verhaltensänderung ein Problem, bei er Forschungen letztlich genau eine Antwort schuldig bleiben.

Warum Teamentwicklung ??

Die Arbeitsform, die ich hier als "Teamentwicklung" bezeichnen möchte, greift in diese wesentliche Lücke. Sie arbeitet ebenfalls mit Verhaltensrückkopplung, Analyse konkreter Kommunikationssequenzen, der Unterscheidung zwischen Wirkung und Absicht etc. (Methoden s.u. genauer), es spielt sich allerdings "in vivo" der wirklichen Arbeitssituation des betroffenen Teams ab. Hier arbeiten Vorgesetzte und Mitarbeiter an gemeinsamen Zielen und kehren mit konkreten gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen in den Unternehmensalltag zurück - mehr gemeinsame Sprache wird gesprochen. Da die Maßnahmen gemeinsam verabschiedet werden, ist die Umsetzungswahr-

scheinlichkeit - und die Transferproblematik ist ja ein Hauptproblem bei "stranger groups" in Sensitivity- und Verhaltenstraining - und Verbindlichkeit bedeutend höher als bei herkömmlichen Trainings und die Arbeit orientiert sich an der Unternehmenspraxis und nicht an theoretischen Fallbeispielen.

Dieses Anliegen ist eines der Hauptziele der Maßnahmen mit dem gesamten Team, das als eine spezielle Gruppe zu verstehen ist "unter Gruppe soll eine Mehrzahl von Personen verstanden werden, die relativ überdauernd in direkter Interaktion stehen, durch Rollendifferenzierung und gemeinsame Normen gekennzeichnet sind und die ein Wirgefühl verbindet." (v. ROSENSTIEL, 1986, S. 41) Diese Definition gilt für ein Team in existentieller Weise und muß noch akzentuiert werden (vgl. auch unten Def. Team). Das Funktionieren eines Teams beeinflusst und determiniert die Motivation als Motor im Arbeitsprozeß und Arbeitszufriedenheit (viel untersuchtes Phänomen in der betriebspsychologischen Forschung) als ihr Ergebnis (vgl. WEINERT, 1981) bedeutend mit.

Die Praxis ergibt eindeutig, daß sehr belastende Situationen durch ein subjektiv empfundenen "gutes Team" kompensiert werden können, umgekehrt sehr positive Rahmenbedingungen durch ein subjektiv "schlechtes" Team an Relevanz verlieren, nebensächlicher werden. Seine grundlegenden sozialen Bedürfnisse stehen für den arbeitenden Menschen scheinbar doch letztlich im Vordergrund. Dies berührt in gewisser Weise ja auch mit den Themen der derzeit sehr aktuellen und spektakulären "Mobbing-Diskussion". Soviel einfürend zur Relevanz der Beschäftigung mit "sozialen Einflußnahmen im Team", etwas anderes ist ja auch die Teamentwicklung nicht. Es muß an dieser Stelle allerdings deutlich bemerkt werden, daß zusätzliche, die Sensibilität für die relevanten Prozesse erhöhende Maßnahmen exklusiv für die Führungskräfte (sei es Coaching, seien es persönlichkeitsbildende, selbsterfahrerische oder mental zentrierte Fortbildungsveranstaltungen) die die Erfolgswahrscheinlichkeit von Teamentwicklungsprozessen eklatant erhöhen.

Wann Teamentwicklung - "Indikationen" ?

Nach diesen ausführlichen Überlegungen, die den Begriff Teamentwicklung einordnen und die Relevanz des Themas Teamentwicklung für die organisationspsychologische Praxis darstellen sollten, möchte ich auf verschiedene, in der Praxis zu findende "Spielarten" oder "Indikationssituationen" hinweisen, die zu dieser Intervention führen können. Um zu verstehen, warum Teamentwicklung sinnvoll oder notwendig sein kann, muß zunächst das Ziel dieser "Entwicklung" definiert werden, das in jeder der "Indikationsformen" nur graduell unterschiedlich zu finden ist und unter dem Begriff der "Teamfähigkeit" subsumiert werden kann. Ein Team als solches ist definiert als: "... eine Gruppe von verschiedenartigen Mitarbeitern, die auf ein gemeinsames Ziel hin orientiert sind und zusammenarbeiten, um bessere Ergebnisse zu erzielen und Synergie Effekte auszunutzen." (SANBORN, 1992, S. 25).

Erläuternd weiter dazu auch die vergleichende plakative Darstellung der Unterschiede traditioneller Arbeitsgruppen und Teams (SANBORN, 1992, S. 40). Dabei deckt sich die Beschreibung des Teams in der Gegenüberstellung in etwa mit den Grundkomponenten (schlagwortartig) von Teamfähigkeit: Mitbestimmung, gegenseitige Akzeptanz in Stärken und Schwächen, inhaltliche Diskussionen anstatt "Machtspielchen", gute Kommunikationsfähigkeit (zuhören, ausreden lassen), Konfliktfähigkeit untereinander.

Traditionelle Arbeitsgruppe-Team-Wettbewerb nach innen-Wettbewerb nach außen-individuelle Terminplanungsgemeinschaftliche TerminplanungsunflexibelinnovativautokratischpartnerschaftlichKick-StarterAuto-Starterohne Bezug zum Unternehmensziel-Beziehung auf Teamerfolg unabhängig überabhängig-gegenseitig abhängig-gegenseitige Toleranz-Spaß an Kooperation kaum Termindruck-Terminbewußtsein-Ablehnung von Herausforderungen-Akzeptanz von Herausforderungen.

Dieser Vergleich ist sicher sehr überspitzt und "schwarz - weiß" formuliert, dennoch finden sich in den Gruppen, die Teamentwicklung wünschen, oft die Probleme der linken Seite als IST-Situation und die Aspekte der rechten Seite als gewünschte SOLL-Zustand / Ziel. Natürlich sind dies Idealzustände, dennoch ist ein jedes Team mit ein wenig Investition von Zeit und gutem Willen in der Lage, hier in einzelnen Bereichen dazuzulernen oder bewußter mit diesen Faktoren umzugehen.

Wir können als Psychologen verschiedenartig ansetzen, im Folgenden sind die meiner Erfahrung nach häufigsten Formen beschrieben. Sie werden, nach zunehmendem Komplexitätsgrad und zunehmender Problemorientierung geordnet, unter Erwähnung der wichtigsten Hauptmethoden angeführt. Dies hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ebenfalls würde es den Rahmen sprengen, die Methoden detailliert zu beschreiben, so begnüge ich mich sozusagen mit "Stichworten für den/die InsiderIn".

1. Teamentwicklung als Prophylaxe - Teambegleitung

Grundsätzlich anders als in den weiter unten beschriebenen Formen, die quasi aus einer Problemsituation heraus gewünscht werden, ist die hier zunächst beschriebene Form sogenannten "reifen vorbehalten". Dies geschieht aus dem Wunsch, der Einsicht, sich einen bestehenden oder erreichten Zustand erhalten zu wollen und vorhandene Erfolgspotentiale durch Analyse von und Konzentration auf vorhandene(n) Stärken prophylaktisch abzusichern. Es kann darüber hinaus auch eine bewußte Vorbereitung auf neue Herausforderungen bedeuten und man sollte die Wirkung des "Incentive-Charakters" des Zusammentreffens - emotionale Integrationsarbeit - nicht unterschätzen. Inhaltlich kann es z.B. einfach um Implementation neuer Steuerungsinstrumente (Mechanismen der Ablauforganisation auf Teamebene) gehen oder die Formulierung eines gemeinsamen Mottos, Arbeit am Leitbild gehen.

Methoden sind z.B. Erstellung von Entwicklungslinien, Vereinbarung von kurz- mittel- und langfristigen individuellen und gemeinsamen Maßnahmen, Theorieinputs zu den Themen Organisation und Strategie oder/und Anwenden und Bereitstellen von Moderationstechniken, um die teaminternen Abläufe zu optimieren und Reibungsverluste zu vermeiden.

2. Teamentwicklung als Organisationshilfe:

Hier handelt es sich nicht vorrangig um sozialpsychologische, sondern um ablauforganisatorische Fragen, die begleitet und moderiert werden sollen, z.B. um die Implementation von organisatorischen Veränderungen (z.B. nach strategischen Neuorientierungen des Unternehmens). Hier ergibt sich leicht eine Weiterarbeit in organisations- oder personalentwicklerische Dimensionen, wenn die "Symptome auch diese bleiben". Wenn sich herausstellt, daß unter der Diskussion um Abläufe eine Diskussion um Prozesse versteckt ist, ist man schnell in einer sehr häufigen Mischform, die aber auch aufgrund ihrer Ansatzmöglichkeit in mehreren Dimensionen gute Erfolgswahrscheinlichkeiten und eine hohe Klientenbeteiligung birgt.

Methodisch sind die oben bereits erwähnten Dinge auch hier wirksam, allerdings wird der Fokus einfach mehr auf Detail-Abläufen und Moderation liegen, weniger auf strategischen Fragen. Es geht um Optimierung von Strukturen und Mechanismen, Aspekte aus dem Projektmanagement können vermittelt und angewendet werden. Oft werden in diesem Setting übergreifende Schnittstellenschwierigkeiten, d.h. Aspekte, die aus anderen Unternehmensbereichen ablauforganisatorische Probleme machen und nicht unmittelbar im eigenen Bereich gelöst werden können, virulent. Sie können dadurch in Angriff genommen werden, daß sie gesammelt, verdichtet und dokumentiert werden sowie konkrete Vereinbarungen über Weitergabe und Erfolgskriterien für die Lösung getroffen werden. Hier ist eine Schnittstelle mit der Organisationsentwicklung.

3. Teamentwicklung im "wörtlichen / engeren" Sinne:

Hier sind Situationen gemeint, in denen sich ein neues Team, d.h. neue Teammitglieder z.B. nach organisatorischen Umstrukturierungen oder Neukonstituierungen finden und miteinander ein Team werden müssen. Hier sind die gesamten Probleme der Kulturintegration in Teams beinhaltet (z.B. Abteilungen werden aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen zusammengelegt und die "Zusammenlegung" der Menschen aus den verschiedenen "Kulturen" geht nicht automatisch) - oft ein Grund, diesen Prozeß begleiten zu lassen.

Methodisch stehen Aspekte der Stärkung einer gemeinsamen Identität im Vordergrund (sowohl bereichs- als auch unternehmensbezogen und Hebung bzw. Schaffung der Motivation für die zukünftige Zusammenarbeit bzw. einer Corporate Identity).

Dies kann wie bei der ersten beschriebenen Arbeitsform in der Formulierung gemeinsamer quantitativer und qualitativer Entwicklungsziele, Leitbilder und Motti erreicht werden, bei denen die Ein-

zeln ihre Beiträge zu deren Erfüllung bekanntgeben und einforderbar machen oder auch durch graduell mehr prozeßorientierte interpersonelle oder subgruppenmäßige soziometrische Methoden, Rollenanalysen u.ä.

Über die konkrete "Sitzungszeit" hinausgehende Ergebnisse können z.B. hier operative Projekte sein, die der Verbesserung der Leistung bzw. des Outputs des Teams dienen bzw. dazu geeignet sind, Instrumente zur besseren zukünftigen Problembewältigung zu installieren.

4. Teamentwicklung als Krisenintervention:

Eine Intervention, wenn Teams sich in Konfliktsituationen befinden und einen Reifestatus wieder erreichen wollen, der vorher bereits bestanden hat, erfordert Anleihe in allen vorher beschriebenen Ansätzen und der Schwerpunkt wird auf Prozessen liegen. Diese Art von Teamentwicklung ist einer Teamsupervision, in ihrem allgemeinen Verständnis am ähnlichsten.

Hier steht die Ausräumung der wichtigsten, die Alltagsarbeit behindernden Konflikte unter Berücksichtigung der begleitenden emotionalen Problematik mit Methoden des Konfliktmanagements, der Kommunikationstheorie, systemischer Ansätze (Bereich - Mitarbeiter, eigener Bereich - andere Bereiche uä), der Rollenanalyse sowie eine Differenzierung nach beeinflussbaren und unbeeinflussbaren Komponenten im Vordergrund. Konkrete Ergebnisse sind z.B. oft Kooperationsverträge, die helfen sollen, Probleme in der Zusammenarbeit zu lösen und künftige Herausforderungen zu bewältigen und den gemeinsamen Handlungsspielraum zu erhöhen, Maßnahmenplanungen, die unmittelbar von den Betroffenen selbst umgesetzt und kontrolliert werden sollen, Bewußtmachen, gemeinsames Bewerten, dann Institutionalisieren oder Eliminieren informeller Regeln u.ä. Ebenso ist es möglich, in diesem Setting mit soziometrischen (MORENO, 1934, zit. nach HERKNER, 1983) Methoden zu arbeiten und so die Aufarbeitung der hemmenden Faktoren zum Beispiel durch Verhandeln von Wünschen und Möglichkeiten zu leisten.

Die Relevanz der ständigen Rollenreflexion wird z.B. auch in Habermas' Darstellungen deutlich, wo es darum geht, daß kein Mensch vollständig und ununterbrochen alle Normerwartungen einlösen kann.

Überdies sind einzelne, gezielt eingesetzte Trainingselemente bzw. Theorieinputs sinnvoll, vor allem, wenn es darum geht, Diskrepanzen zwischen eigenen Absichten und Wirkungen beim anderen aufzulösen und so mitunter jahrelange "Mißverständnisse" durchschaubar und auflösbar zu machen. Es kann sich auch hier, wie bei 2, ergeben, daß die Probleme vom betroffenen Bereich nicht alleine zu lösen sind und eine genaue Diagnose nicht beeinflussbarer Schnittstellenprobleme erfolgt, die in knapp formulierten Wünschen an andere neben- und übergeordnete Stellen geht (Planung im Rahmen des TE-Settings).

Gemeinsame Aspekte der Methodik

In allen Ansätzen wird eine Mischung zwischen Erhaltungslernen und innovativem Lernen für die Teams notwendig sein. Dazu vergleiche auch BENNIS und NANUS (1985, S. 176): "... Erhaltungslernen --- erhöht unsere Problemlösefähigkeit für vorhandene Probleme. Es ist die Art des Lernens, die geeignet ist, ein existierendes System oder eine bestehende Lebensweise aufrechtzuerhalten. ... aber für das langfristige Überleben, insbesondere in Zeiten der Turbulenz, des Umbruchs und der Diskontinuität ist eine andere Form des Lernens noch wesentlicher. Das ist die Art des Lernens, die Veränderung, Erneuerung, Umstrukturierung von Problemen mit sich bringt - und die wir als innovatives Lernen bezeichnen."

Grundsätzlich nimmt die Teamentwicklung, wie ich sie hier verstehe und praktiziere, Anleihen in kommunikationspsychologischen und grundlegenden sozialpsychologischen Erkenntnissen, Modellen und Methoden, auch im Sinne des MEADschen Interaktionismus ("...miteinander lernen, wie die Dinge zu verstehen sind, jedwede Sozialisation ist auch Identitätsbildung" (SCHREY...GG, 1991, S. 258)

Basierend auf den bereits erwähnten Modellen und Theorien sind Ansatzpunkte gleichwertig je nach Situation ua die gemeinsame Betrachtung und Analyse der Erfolgsfaktoren und der hemmenden Faktoren in dem Teams, die Führungskultur, die Art der Gesprächsführung untereinander, die organisatorischen Abläufe und mittels Erarbeitung von Kooperationsprinzipien, konkreten und verbindlichen Maßnahmenplanungen und Verbesserungen der Besprechungstechniken, Kommunikationsregeln. Es wird systematisch daran gearbeitet, die Erfolgsfaktoren zu stützen und zu aktivieren bzw. die Hemmnisse zu bereinigen.

Noch einige Worte zum möglichen organisatorischen Setting: Oft werden diese Probleme oder Diskussionspunkte in zunächst längeren Zusammenkünften (1-2 Tage) systematisch durchdiskutiert. Dies geschieht mittels verschiedener, an das Team in Vorgesprächen angepaßter "Diagnose" und "Problemlösungsmethoden". Die Vereinbarungen und kontrollierbaren Maßnahmen, kurz alle überdauernden "Outputs" werden in kürzeren weiteren berufsbegleitenden Zusammenkünften evaluiert, korrigiert, neu geplant. Möglichst schnell sollte das Team auf Basis des ersten "reinigenden" Zusammentreffens in die Lage gebracht werden, Methoden oder Regeln selbst zu übernehmen und beizubehalten, durchaus im Sinne des Führungsverständnisses für interne Führungskräfte, wie es bei GORDON (1992, S. 60) durchklingt. Dies ist im Sinne des Trainings der eigenen Problemlösekompetenz und des Anbahnens von Problemlösungen auch vergleichbar mit verhaltenstherapeutischem Vorgehen. Es paßt ebenfalls die bekannte Aussage: "Gib den Leuten keine Fische, lehre sie, wie man fischt."..

Der beste Berater ist meines Erachtens der, der irgendwann überflüssig ist.

Anforderungsprofil für den / die TeamentwicklerIn

Welche Kompetenzen braucht nun ein(e) "TeamentwicklerIn", um in der Komplexität der verschiedenen und auch manchmal miteinander verknüpften Bedürfnisse kompetente organisationspsychologische Arbeit zu leisten. Ähnlich wie bei OrganisationsentwicklerInnen können und müssen die Rollen (vgl. auch Comelli, 1985) situativ durchaus unterschiedlich sein, manchmal sehr direktiv und als ExpertIn und /oder ModeratorIn für Inhalte und/oder Prozesse und manchmal nur teilnehmende(r) BeobachterIn bzw. alles, was dazwischen liegt.

Es ergeben sich somit eine Vielzahl von Komponenten, wollte man ein "Anforderungsprofil" erstellen:

- Moderationskompetenzen und Methodenwissen
- reflektierter Umgang mit der eigenen Autorität
- Reflexion des Wechsels von Rollen und Ebenen - Flexibilität
- Balance zwischen organisatorischer Hilfestellung und gruppenspezifischer Aufmerksamkeit (nicht überreden)
- Theoretisches Grundwissen über Führung, Gruppendynamik, kommunikationstheoretische Phänomene, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge
- Didaktische und methodische Kompetenzen, diese Dinge zu transportieren und diagnostische Kompetenzen, sie an der richtigen Stelle einzubringen und anzupassen
- ständig auch "Lernende(r) im System zu sein, versuchen, die Probleme konkret zu verstehen, nicht "drüber" zu stehen (wenn z.B. über den "Leidensdruck über ungewaschene Kaffeetassen im Team" gesprochen wird), die sozialpsychologische Relevanz erkennen und transportieren können (ein wenig im Sinne des Begriffes "Stimmigkeit hat Vorrang" (SCHULZ V. THUN, 1994, SS 121, 162))
- Feldkompetenz im System
- Kontrolleur und Advocatus Diaboli für die Prozesse sein (begünstigt durch fortlaufende Treffen)

Eine stark psychotherapeutisch geprägte Arbeitsweise (nicht eigenes Grundverständnis als diagnostische Kompetenz) halte ich für hinderlich, da sie genau den kritischsten Punkt und die Angst vor Teamentwicklungsprozessen und/oder "psychologischen" Interventionen schürt, wenn sie zu ausgeprägt wird. Sie muß sehr stark kontrolliert sein durch das Wissen um die organisatorischen Rahmenbedingungen, die ständige Bewußtheit der Tatsache, daß man mit einer Family-group arbeitet und durch die Souveränität der Diagnose und des Methodeneinsatzes, das diesem nicht(gruppen-)therapeutischen Setting Rechnung trägt.

Wo der/die WirtschaftspsychologIn einen wertvollen Beitrag zur "Vermenschlichung und Vermotivierung" des Lebens in Organisationen leisten kann, kann der zu stark therapeutisch arbeitende

Leiter viel zerstören. Dies sagt nichts über Kompetenz aus, nur über Performanz! Hier besteht die Kunst manchmal darin, weniger zu zeigen als man könnte, um den organisatorischen Rahmenbedingungen und Realitäten Rechnung zu tragen, soll aber nichts damit zu tun haben, sich vor gewissen Prozessen zu "schrauben", es bedarf nur einer sorgfältigen Abwägung. Die Grundprinzipien der themenzentrierten Interaktion nach COHN geben hier die Grundlinien vor, die als Gerüst sehr brauchbar sind. (vgl. auch COHN, 1994): ... TZI-Strukturierung bedeutet: Vorplanen mit allen bekannten Fakten und Wahrscheinlichkeiten und Offen-Sein für Wahrnehmung im Hier-und-Jetzt des Prozesses, um notwendige Umstellungen vornehmen zu können. Starre Planung und Planlosigkeit sind gleichermaßen unbrauchbar.") In der Teamentwicklung besteht die Kunst darin, "die "Störung" zu definieren, die Vorrang hat". Dabei kann manchmal das Insistieren auf der Analyse psychologischer Prozesse genau das Richtige, manchmal genau das Verkehrte sein. Insgesamt ist die Teamentwicklung eine große Chance, den unmittelbaren Nutzen der Angewandten Psychologie zu "leben", ganz im Sinne dessen, was KIRCHLER (KIRCHLER, 1995) im Vorwort seines Buches über Wirtschaftspsychologie schreibt (S. IX): "... Die praktische Anwendung psychologischer Erkenntnisse ... verlangt Handlungen und dazu den Mut, theoretische Details oft rücksichtslos zu vernachlässigen. Wenn die angewandte Psychologie Ratschläge für Praktiker formuliert, muß sie sich immer mit Problemen beschäftigen, die komplexer sind, als sie in der theoretischen Beschäftigung berücksichtigt werden können und sie muß Entscheidungen zwischen Handlungsalternativen treffen, eben einen klaren Ratschlag geben und kann nicht im Abwägen von Eventualitäten verharren."

Die gesamten Methoden, die in der Teamentwicklung zur Anwendung kommen, finden im Sinne der "lernenden Organisation" statt (BENNIS, NANUS, 1985, S. 175). Führung ist auch definiert als Initiieren, Begleiten, Aufrechterhalten und Kontrollieren von Prozessen (WEINERT, 1981), dies ist sicher ebenfalls eine Funktion, die der/die Begleitende in der Teamentwicklung oft einnimmt. Diese Rolle sollte möglichst schnell von Mitgliedern des Teams übernommen werden (offizielle Führer oder speziell definierte Personen, z.B. beim Festlegen von Verantwortlichkeiten im Rahmen des Erstellens von Maßnahmenplänen)).

Teamentwicklung und weiterführende organisationspsychologische Aktivitäten - Teamentwicklung und Organisationsentwicklung / Personalentwicklung

Wie bereits deutlich wurde, ergeben sich aus der Teamentwicklung heraus oft Schnittstellen zur Organisationsentwicklung und/oder Personalentwicklung. Dies vor allem dann, wenn sich im Team Probleme der Organisation zeigen oder spiegeln. In diesem Falle ist es mitunter notwendig, nebengelagerte oder über-/unterstellte Organisationsbereiche z.B. in gemeinsame Gespräche oder Maßnahmen einzubinden, gemeinsam kleinere Projekte zur Lösung des Problems zu bewerkstell-

gen. Daraus kann manchmal der Bedarf nach einer größeren Organisationsentwicklung erwachsen, die mit ähnlichen Methoden und Fragestellungen auf einer höheren Komplexitätsebene, eben der Organisation arbeitet. Es werden in diesem Fall weitergehende Strukturen und Mechanismen bearbeitet / erarbeitet.

Teamentwicklung und Supervision

Sind die Probleme eher im Bereich der zwischenmenschlichen Prozesse zu finden bzw. übriggeblieben und relativ vollständig intern zu lösen, ist es möglich und sinnvoll, vor allem supervisorische Elemente in den Vordergrund zu stellen bzw. diesen Beratungsbereich in einem anderen Setting zu verwirklichen.

Literatur

- Bennis, W., Nanus, B. (1985): Führungskräfte. Frankfurt, New York: Campus-Verlag
- Cohn, Ruth (1994, 12. Aufl.): Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart. Klett Verlag
- Comelli, Gerhard (1985): Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, Band 4. München, Wien: Hanser Verlag
- Gordon, T. (1992): Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. Hamburg: Heyne Verlag
- Herkner, W. (1983): Einführung in die Sozialpsychologie. Bern: Verlag Hans Huber
- Kirchler, E.M. (1995): Wirtschaftspsychologie. Göttingen: Hogrefe-Verlag
- Langmaak, B., Braune-Krickau, M. (1989): Wie die Gruppe laufen lernt. München: Psychologie Verlags-Union
- Lewin, K. (1947 A): "Group Decision and social Change" in: T.H. Newcomb und E.L. Hartley (Hg.): Readings in Social Psychology. S. 459-473. New York. Holt
- Lewin, K. (1947 B): "Frontiers in Group Dynamics. I. Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change". Hum. Rel. 1, S. 5-41.
- Neel, A.H.: (1975): Handbuch der psychologischen Theorien. Kindler
- Overbeck, A. (1990): Die Entfaltung eines therapeutischen Raumes auf Kinder- und jugendpsychiatrischen Stationen mit Hilfe der bifokalen Teamsupervision. in Uchtenhagen, A. (Hg), 1990, S. 7-17
- v. Rosenstiel, L. (1986): Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer-Verlag
- Sanborn, M. (1994): Teamarbeit. München: Heyne Verlag
- Schreyögg, A. (1991): Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zur Theorie und Praxis. Paderborn: Junfermann Verlag
- Schulz von Thun, F. (1994): Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag
- Standard-Interview, Beilage Psychologie, 31.1.1995, Der Standard, Tageszeitung für ...sterreich.
- Uchtenhagen, A. (Hg.) (1990): Psychosozial - Schwerpunktthema Supervision in Institutionen, 13. Jg., Heft I. München: Psychologie Verlags- Union
- Vogel, H.-C., Bürger, B., Nebel, G., Kersting, H.J.: Werkbuch für Organisationsberater. Aachen: Wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision
- Weinert, (1981): Lehrbuch der Organisationspsychologie. München, Weinheim. Psychologie Verlags Union

Autorin

Mag. Eva Münker-Kramer

Klinische Psychologin und Gesundheitspsychologin

selbständig tätige Organisationsberaterin, Trainerin, Supervision

Am Göttsweiger Berg 39
3511 Paudorf bei Göttsweig