

## KONTRASTE

# Teambuilding – ganz am Anfang oder erst später?

*Kontraste greift kontroverse Debatten auf. Zwar ist im Change Management nichts nur so oder nur anders. Mittelwege bieten meist die besseren Lösungen. Deutliche Positionen helfen aber, die eigene Sicht- und Vorgehensweise zu klären. In dieser Debatte geht es um die Frage, ob und wie sich eine Managementriege oder eine Projektgruppe, die divers ist, mittels Teambuilding-Maßnahmen zu einem harmonischen Ganzen findet.*

## EINERSEITS ...

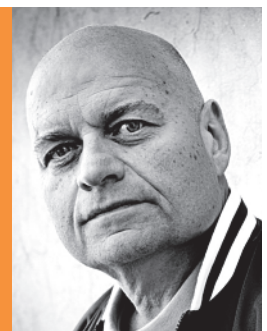


Christian Bähler

*Christian Bähler ist Wirtschaftsmediator, Organisationsberater für Konfliktmanagementsysteme und Autor der „Praxisbox Konfliktklärung in Teams und Gruppen“. Zusammen mit Elke Schwertfeger ist er geschäftsführender Gesellschafter des Freiburger Beratungsunternehmens Zweisicht.*

**Seine Sicht:** Teams haben einen Anspruch auf Unterstützung in der Entwicklung, gerade wenn es schwierig ist. Durch Teammediation werden Konflikte angesprochen und kooperativ gelöst. Sind sie geklärt, fühlen sich Teams stärker verbunden und sind bereit für den nächsten Entwicklungsschritt. Teams lassen sich gerade in Konflikten entwickeln – mit dem passenden Handwerkszeug.

## ... ANDERERSEITS



Dr. Bernhard Krusche

*Dr. Bernhard Krusche thematisiert als Ethnologe, Organisationsberater und Geschäftsführer der „Stiftung Nächste Gesellschaft“ die kulturelle Dimension des digitalen Wandels. Davon handelt auch sein neues Buch „Raus aus der Kulturschockfalle“, an dem er aktuell arbeitet.*

**Seine Sicht:** Der Anspruch jedes Teams ist eine zielorientierte Kooperation in der Organisation. Statt sich auf ihr zentrales Prinzip zu besinnen – die prinzipielle Ersetzbarkeit aller ihrer Mitglieder –, wird von der Teamentwicklung auf Teufel komm raus Vertrauen inszeniert, wo in erster Linie Verlässlichkeit gefragt wäre.

„First the people, then the direction.“ Das sei das Erfolgsrezept der besten Unternehmen, so der US-amerikanische Managementexperte Jim Collins: „They start by getting the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats.“ Er folgt seinen Businessregeln sogar im Privatbereich. Als Collins sich zum 50. Geburtstag selbst beschenkte, tat er sich mit einem Freund zusammen, nicht einem seiner Freunde, sondern dem, der zu den weltbesten Bergsteigern zählt, um mit ihm eine extreme Route im Yosemite zu klettern.

Wenn man die Teamentwicklung in die üblichen vier Phasen gliedert – Forming, Storming, Norming, Performing –, dann würde Collins den zweiten und dritten Schritt am liebsten überspringen und nur auf die Auswahl des Teams setzen, damit es sofort zum „high performance team“ wird. Anders sei Teamwork nicht zu erreichen. Auf gut Deutsch: Die Chemie muss von Anfang an stimmen,

sonst werden Wandelvorhaben durch Hahnenkämpfe und Zickenkriege belastet.

Geht in der Praxis fast nie, lautet der Einwand, da sich besonders Vorstände und Geschäftsführungen selten idealtypisch konfigurieren lassen. Solche Teams sind divers, mit eigenwilligen Charakteren, was leicht zu persönlichen Konflikten führen kann. Aber bloß nicht verzagen. Mit einer professionellen Teamentwicklung können die beiden kritischen Phasen Storming und Norming so gestaltet werden, dass auch zusammengewürfelte Egos zu einer leistungsstarken Mannschaft werden und selbst die größte Diva und ein misanthropischer Nerd „teamy“ werden. Man muss Teambuilding eben nur richtig aufsetzen. [MC]



**Christian Bähler & Dr. Bernhard Krusche beziehen Stellung!**

*Einerseits:*

# Gerade bei Konflikten brauchen Teams explizite Unterstützung

*Christian Bähler*

**K**ürzlich ruft ein Kunde an und möchte eine Teamentwicklung beauftragen. Sein Team sei mitten im Transformationsprozess zur agilen Arbeitsweise und vieles in der Organisation noch unklar. Man fahre auf Sicht und habe dabei volle Auftragsbücher, hohen Krankenstand und müsse dennoch liefern. Besonders die Kommunikation sei schwierig und finde derzeit fast gar nicht statt. Der Scrum Master schlage eine Teamentwicklung vor, „so etwas mit Action und positiven Erlebnissen“, bei der am Ende klar werde, dass es Kommunikation halt brauche. Ob wir dazu etwas anbieten können?

letztendlich überwinden können, kommen sie nicht in die Produktivität. Vor allem wenn die Auseinandersetzung schon länger andauert, als belastend erlebt wird und der Druck hoch ist, braucht das Team Unterstützung, um die nächste Entwicklungsstufe zu erreichen.

Hier kommt die Teammediation ins Spiel. Innerbetriebliche Teammediation ist in erster Linie Beziehungsklärung. Wenn es in den Arbeitsbeziehungen knirscht, die Kommunikation verfahren ist und die Aktivitäten der Kolleginnen oder Kollegen als Ärgernis erscheinen, muss genau darüber gesprochen werden. Wertschätzend, fair und klar äußern die Teammitglieder, was ihnen stinkt, statt „sachlich“ über Strukturen und Schnittstellen zu reden. Übungen und erlebnisaktivierende Aufgaben wären dabei „Chichi“: Eine Klärung herbeizuführen und die eigenen Bedürfnisse zu kommunizieren ist aktivierend genug.

## » Innerbetriebliche Teammediation ist in erster Linie Beziehungsklärung.

Nein. Nicht im Format Teamentwicklung. Klassische Teamentwicklung braucht ein Grundvertrauen und Offenheit füreinander. Wenn das nicht vorhanden ist, fehlt die Basis, um in unsicheren Umgebungen Kooperation zu erfahren und einzuüben. Wenn ich mit meinem Kollegen nicht kann, traue ich ihm eben nicht zu, dass er mich am Kletterseil verlässlich sichert. Und würde ich gute Miene zum bösen Spiel machen: Was wäre, wenn das Seil dann auch nur einen Zentimeter nachrutscht? Meine schlimmsten Befürchtungen würden sich bestätigen. Der will mir an den Kragen! Das Risiko, dass das Team durch Vertrauensverlust und unbearbeitete Konflikte Schaden nimmt, ist groß.

### Bewusster Umgang mit Konflikten

Gleichzeitig gehören Auseinandersetzungen und Konflikte zu jedem Team und seiner Entwicklung dazu, sie sind unvermeidlich. Wenn Teams die Storming-Phase nicht erfolgreich durchlaufen und

### Der Weg durchs Nadelöhr verbindet

Ehrliche Rückmeldung zu geben und zu bekommen, Missverständnisse zu klären, Verständnis für die unterschiedlichen Perspektiven zu entwickeln und gemeinsame wie verschiedene Bedürfnisse anzuerkennen ist in höchstem Maße verbindend. Basierend auf echten Erfahrungen des Aushandelns und der Zusammenarbeit wird Kooperation erlebbar. Experten leiten sicher durch dieses Nadelöhr. Als Ergebnis gibt es dabei häufig ebenfalls ein intensives Kennenlernen, gemeinsam geschriebene „Spielregeln der Zusammenarbeit“, transparente Rollen und klare Erwartungen aneinander.

Beziehungsklärende Teammediation ist damit im eigentlichen Sinne Teamentwicklung – wenn auch mit einem anderen Methodenset. Erlebnisaktivierende Teamentwicklung mit Funfaktor ist Prophylaxe und Bonbon. Sie dient einem besseren Kennenlernen zum Start und eher als Belohnung in der Performing-Phase.

*Andererseits:*

## Teamentwicklung? Nein danke!

*Dr. Bernhard Krusche*

Von gemeinsam kochen oder Gokart fahren über abseilen oder – besonders nervig – sich mit verbundenen Augen durch unwegsames Gelände führen bis hin zur eher schnörkellosen Variante „einfach mal ein Bier zusammen trinken“: Wer kennt sie nicht, die vielen Taschenspielertricks, mit denen beflissene Führungskräfte versuchen, die Zusammenarbeit von erwachsenen Menschen zu optimieren? Diese Form von Teamentwicklung mit all ihren infantilisierenden Übergriffen ist möglicherweise eine gute Beschäftigungstherapie für gelangweilte Corporate-Bewohner oder dient der Entlastung von Führungskräften, die im Rahmen diverser Mitarbeiterbefragungen regelmäßig dazu genötigt werden, „etwas für den Teamspirit zu machen“.

Auf jeden Fall aber ist Teamentwicklung ein gutes Geschäft für beflissene Berater, die glauben, durch etwas Outdoor-Action oder Kum-ba-yah-Getöse die Konfliktfelder einer per se auf Konflikt und nicht Harmonie angelegten Form der Zusammenarbeit wegzupsychologisieren. Ich denke nicht, dass diese Pädagogikvarianten von Teamentwicklung den Ansprüchen an eine zielorientierte Kooperation in Organisationen gerecht werden. Warum nicht?

### **Zusammenstellung bestimmt die Zusammenarbeit**

Weil diese Form der Teamentwicklung den Blick auf die Ausgangssituation verstellt. Wenn wir davon ausgehen, dass Teams dazu da sind, durch ihre Arbeit einen eigenständigen Leistungsbeitrag zu generieren, der von einzelnen Mitgliedern nicht oder nur mit deutlich mehr Aufwand generiert werden kann, dann steht nicht die Befindlichkeit von Personen, sondern die Funktion einzelner Rollen im Vordergrund. Wer kann etwas dazu beitragen, dass am Ende gemeinsam ein gutes Ergebnis erreicht wird? Diese Grundfrage sollte die Zusammenstellung von Teams anleiten.

Statt aber die Aufmerksamkeit auf eine kluge Zusammenstellung von Teams, sprich die Auswahl einzelner Mitglieder plus die damit einhergehenden Aushandlungsprozesse, zu richten, wird vielerorts in die Reparaturintelligenz des Unternehmens investiert. Motto: Die wechselseitigen Rollen und Erwartungen sind zwar nicht geklärt, aber mit etwas sozialem Kitt wird das schon flutschen. Tut es in der Regel aber nicht. Statt sich dann auf das zentrale Prinzip jeder Organisation zu besinnen – die prinzipielle Ersetzbarkeit aller ihrer Mitglieder – wird auf Teufel komm raus Vertrauen inszeniert, wo in erster Linie Verlässlichkeit gefragt wäre.

### **Teammitglieder haben unterschiedliche Ziele und Interessen**

Teamentwicklung setzt Befindlichkeit vor Funktion. Und übersieht dabei geflissentlich, dass es in Organisationen eben nicht um ein „harmonisches Ganzes“ geht. Sondern um das Aushandeln unterschiedlicher Interessen und Erwartungen, die oft genug in den widersprüchlichen Zielvorgaben größerer Unternehmen festgezurr sind.

*» In Organisationen geht es nicht um ein "harmonisches Ganzes".*

Erst wenn Teamentwicklung darauf hinausläuft, diese wechselseitigen Erwartungen zu klären, den individuellen Beitrag zur Leistungserbringung zu benennen und entsprechend zu vereinbaren, wird ein Schuh daraus. Warum diese Arbeit dann allerdings „Teamentwicklung“ heißt – und nicht schlicht und einfach Teamarbeit – erschließt sich nur demjenigen, der einem romantischen Bild von Organisationen anhängt.