

Veronika Völler

Teamentwicklungen und Teamworkshops

## **Missverständnisse, Kränkungen und Konflikte ausschleichen**

Mit „Nobody is perfect, but a team can be“ Parolen werden Teams in Einzelveranstaltungen in euphorische Stimmung gebracht. Damit verursachen Teamtrainer mehr Schaden als Nutzen. Die Frustration des Teams folgt im Alltag. Maßnahmenpläne werden nicht umgesetzt, alte Gewohnheiten sind stärker als Vorsätze und den Kollegen wird mangelnder Veränderungswille unterstellt. Die Folge daraus: Die positive Stimmung hält nicht an.

Wenn sich über die Zeit Missverständnisse und Kränkungen häufen, die nicht angesprochen werden und im Untergrund leise schwelen, kann es dazu führen, dass Mitarbeiter sich immer weniger gegenseitig unterstützen und nicht mehr gerne in die Arbeit gehen. Die Krankheitsrate erhöht sich. Dies hat Einfluss auf die Effizienz und auch auf die Qualität. Folglich bleiben die geforderten Arbeitsergebnisse aus. Die Führungskraft soll es richten! Dies ist die typische Ausgangssituation, in der Führungskräfte einen Teamworkshop anfragen. Sie wollen mit einer Einzelveranstaltung ein „Wir-Gefühl“ herstellen, einen „Teamgedanken“ implementieren.

Der erste Schritt zielt darauf ab, Führungskräften zu vermitteln, dass der „Teamgedanke“ wie auch Konflikte nicht auf Knopfdruck entstehen, sondern sich Missverständnisse und Kränkungen über die Zeit einschleichen und es wiederum Zeit in Anspruch nimmt, eine konstruktive Arbeitsatmosphäre zu entwickeln.

An einem konkreten Praxisbeispiel zeige ich im Folgenden Erfolgsfaktoren auf, wie ich Teams aus festgefahrenen Situationen wieder in ihre Kraft und Handlungsfähigkeit bringe.

## Teamentwicklung als Prozessgestaltung

Auftragsklärung, Teamworkshop, Umsetzungsberatung, Fortschrittsverfolgung im Alltag und Follow-up Maßnahme sind die Grundelemente eines Teamentwicklungsprozesses.

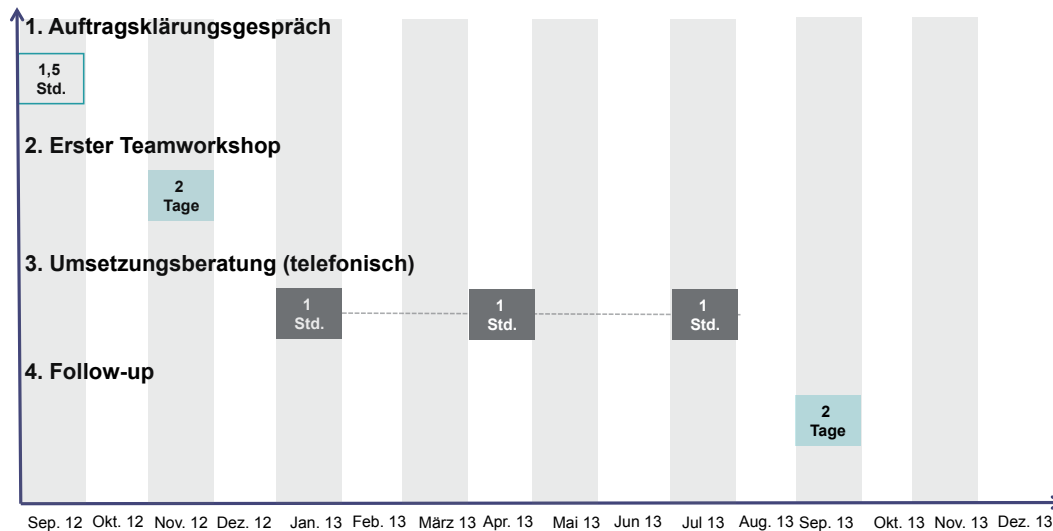


Abbildung 1: Prozess der Teamentwicklung

Das **Auftragsklärungsgespräch** mit der Führungskraft dient zur Informationsgewinnung. Viele Führungskräfte haben aus eigener Erfahrung verschiedene Interventionen und Übungen im Kopf, die sie als besonders wirksam erlebt haben. „Mit einigen passenden Übungen ist das schon zu richten“ ist häufig ihre Vorstellung. Jedoch ist das „Ausschleichen“ nicht als singulärer Event, sondern als Prozess zu gestalten.

Anhand der eingeholten Informationen wird die konkrete Teammaßnahme daraufhin konzipiert.

Im Rahmen des **ersten Teamworkshops** werden die relevanten Themen gemeinsam mit dem Team gesammelt. Während des Workshops haben die Teammitglieder die Möglichkeit ihre unterschiedlichen Perspektiven einzubringen. Hierbei werden schon wertschätzende gegenseitige Rückmeldungen eingeübt. Am Ende des Workshops halten die Teammitglieder Vereinbarungen für die Zukunft fest.

Die **Umsetzungsberatung** unterstützt die Führungskraft, den Fortschritt der Vereinbarungen nach zu halten. Die häufigsten Fragen in der Umsetzungsberatung sind:

- Was tue ich, wenn das Team wieder in alte Verhaltensmuster verfällt?
- Was tue ich, wenn eine Vereinbarung doch nicht so funktioniert, wie gedacht?
- Wie gehe ich konstruktiv mit Rückschritten um?

Der erste Teamworkshop ist ein guter Start, denn die Teammitglieder haben hier den Raum dafür, sich auf einer anderen Ebene zu begegnen. Beziehungen werden dadurch wieder gestärkt. In den Alltagsroutinen wird diese Erfahrung zum Teil jedoch wieder durch alte Muster überdeckt.

Der **Follow-up Workshop** verfolgt zwei Ziele:

- Unterstützung bei der erfolgreichen Bewältigung im Hinblick auf Rückschritte
- Verstärkung der bis dahin gelungenen positiven Entwicklung der Arbeitsatmosphäre im Team

Die Erfolgsfaktoren während des ersten Teamworkshops sind:

### **Beteiligung der Teammitglieder an der Themensammlung**

Der Erfolg einer Teammaßnahme hängt insbesondere von der positiven Veränderung im Alltag ab. Umso näher an den realen Themen der Teammitglieder gearbeitet wird, desto höher ist die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Vereinbarungen und Maßnahmen. Die Teammitglieder können entweder bereits im Vorfeld der Maßnahme in Form von Interviews oder zu Beginn der Maßnahme im Rahmen des Workshops miteinbezogen werden. Welche Variante Sinn ergibt, hängt vom Team, der Themenstellung, der Führungskraft und dem Budget ab.

### **Beteiligung der Führungskraft**

Bei der Konzeption kann die Führungskraft eigene Ideen einbringen. Bei der Besprechung des Designs prüft die Führungskraft auf Umsetzbarkeit. Sie hat die meisten Erfahrungswerte und Kenntnisse über ihre Teammitglieder. Gleichzeitig setzt sie sich mit ihrer besonderen Rolle, als Teilnehmer im Workshop zu agieren, auseinander.

### **Wechsel zwischen Teaminterventionen und dyadischen Übungen**

Der Wechsel zwischen Teamübungen und dyadischen Begegnungen stärkt das Team sowie auch die einzelnen Beziehungen untereinander. In den Teaminterventionen stehen die gemeinsame Ausrichtung gleichermaßen wie die Bearbeitung der mitgebrachten Themen im Vordergrund. Die dyadischen Begegnungen fördern das gegenseitige Verständnis und pflegen die Arbeitsbeziehungen.

### **Fokus auch auf Gelingendes**

Der Anlass einer Teamentwicklung ist meist, dass etwas nicht funktioniert. Die Probleme stehen im Vordergrund und Ziel ist es, diese Problemtrance zu durchbrechen, indem der Fokus in der Teamentwicklung auch auf Gelingendes zu richten ist. Wertschätzung gegenüber dem Einzelnen und der Gemeinschaft stärkt das Team.

### **Bearbeitung der eigenen Themen**

Eine positive oder manchmal sogar euphorische Stimmung reicht am Ende des Teamworkshops nicht aus. Sie ist im Berufsalltag oft nicht aufrecht zu halten. Um Veränderung und Entwicklung spürbar zu machen, braucht es Vereinbarungen und Maßnahmen, die im Alltagserleben des Teams einen Unterschied erzeugen. Teilnehmer nehmen nicht am Workshop teil, um einfach nur Spaß zu haben (natürlich sollte der auch dabei sein), sondern weil sie Themen im Alltag erleben, die sie sich anders wünschen. Der Erfolg einer Teammaßnahme wird von allen daran gemessen ob sich im Berufsalltag etwas ändert. Aus diesem Grund ist es für einen Teamworkshop bedeutend, dass das Team an

den eigenen Themen konstruktiv arbeitet. Diese Arbeit mündet demzufolge in umsetzbare und realistische Vereinbarungen und Maßnahmen.

### Umsetzungsberatung & Follow-up

Mit einer positiven Stimmung, neuen Begegnungen, gestärkten Beziehungen, Vereinbarungen und Maßnahmen verlassen die Teammitglieder einen solchen Teamworkshop. Und dann?

Die entstandene Stimmung trägt noch in den ersten Wochen. Manche getroffenen Vereinbarungen werden teilweise nicht eingehalten, vereinbarte Maßnahmen womöglich gar nicht umgesetzt. Einzelne Teammitglieder verfallen wieder in alte Verhaltensmuster. Das frustriert die Beteiligten. „Jetzt haben wir schon einen Teamentwicklung gemacht und selbst die ändert nichts.“

Für eine erfolgreiche Umsetzung im Arbeitsalltag ist während des Teamworkshops auf folgendes zu achten:

- Vereinbarungen und Maßnahmen sind in einem Workshop einem Realitätscheck zu unterziehen. Weniger ist mehr. Entscheidend ist, dass Vereinbarungen und Maßnahmen auch in der Realität umgesetzt werden **können** und **dürfen**.
- Für die Umsetzung der Vereinbarungen und Maßnahmen bildet das Team eine Verantwortungsgemeinschaft. Für eine nachhaltige Veränderung braucht es Feedback. Es ist entscheidend schon im Workshop einen Review-Termin zu den Vereinbarungen zu treffen. In diesem stellt sich das Team folgende Fragen: Welche Vereinbarungen funktionieren gut? An welcher Stelle sollte etwas verändert oder vielleicht auch ganz weggelassen werden?

Die Führungskraft hat einen großen Einfluss darauf, wie mit Rückschritten umgegangen wird. Sie reagiert direkt darauf, wenn Maßnahmen nicht umgesetzt werden oder einzelne Teammitglieder in alte Verhaltensmuster verfallen. Verhaltensveränderung kann nicht angeordnet werden. Die Umsetzungsberatung gibt der Führungskraft Ideen und Anregungen, wie die positive Stimmung in Bezug auf die Veränderung aufrecht erhalten werden kann. Entscheidend ist, dass nicht die Führungskraft die Verantwortung zur Umsetzung aller Maßnahmen trägt, sondern diese im Team bleibt.

Ein von Anfang an geplanter Follow-up Workshop vermittelt dem Team den Prozessgedanken. Nicht alles muss nach dem ersten Workshop perfekt sein. Das Team darf sich miteinander entwickeln und dies braucht bekanntlich Zeit. Die Themen in den Follow-ups unterscheiden sich meist von den Ausgangsthemen. Das Ziel eines Follow-ups ist die Fortschrittsverfolgung, Zwischenerfolge zu würdigen, Rückschläge anzusprechen, neue Impulse zu setzen und die Weiterentwicklung zu fördern.

## Praxisbeispiel

Die Führungskraft beschreibt die Ausgangssituation:

„Das Wir-Gefühl und der Teamgedanke sind verloren gegangen!“. Sie macht es an folgenden Beobachtungen fest:

- Die Mitarbeiter arbeiten nicht mehr effektiv zusammen.
- Die Kommunikation beschränkt sich auf das Nötigste.
- Die Motivation von einigen Teammitgliedern ist nicht mehr spürbar.
- Einzelne fühlen sich nicht mehr Wohl im Team.
- Zwischen einzelnen Teammitgliedern bestehen Spannungen.
- Missverständnisse und Kränkungen bleiben unausgesprochen.

In der Auftragsklärung bringen zwei Fragen hilfreiche Information für die Gestaltung eines bedarfsgerechten Vorgehens.

1. „Warum gerade jetzt?“
2. „Was wäre denn anders wenn Ihr Team ein Wir-Gefühl entwickelt hätte? Und woran würden Sie dies im Alltag konkret merken?“

Auf die erste Frage erklärte mir die Führungskraft, dass das Team seit sechs Monaten aus organisatorischen Gründen führungslos gewesen sei. Ohne Führungskraft haben sich die o.g. Faktoren verschlimmert. Mit einem Teamworkshop sollte ein Neustart initiiert werden. Teams in „Neustartsituationen“ brauchen eine gemeinsame Orientierung. Beziehungen untereinander und zur neuen Führungskraft müssen gestaltet werden.

Auf die zweite Frage zählt die Führungskraft folgende Erfolgskriterien auf:

- Jeder übernimmt Verantwortung entsprechend seiner Rolle.
- Konstruktive Arbeitsbeziehungen werden gepflegt.
- Die Teammitglieder unterstützen sich, um Kundenanforderungen fristgerecht zu erfüllen.
- Bei Krankheit vertreten sich die Teammitglieder.
- Missverständnisse werden direkt miteinander geklärt.
- Teammitglieder nehmen Rücksicht auf die Bedürfnisse der anderen.

Im Workshop ging es im ersten Schritt um die Sicht der Mitarbeiter. Deswegen entschied ich mich, neben einer klassischen Erwartungsabfrage, auch den Bedürfnissen und Wünschen der Teilnehmer Raum zu geben. Dafür entwickelten die Teilnehmer eine gemeinsame Teamvision. Ziel war hierbei, über eine gemeinsame kreative Aufgabe in Kontakt zu kommen, gemeinsam Orientierung zu finden, Spaß zu haben und weitere Workshopthemen an die Oberfläche zu bringen. Da Menschen verschiedene Zugänge und unterschiedliche Arten des Ausdrückens haben, bekam das Team die Möglichkeit, die Vision auf zwei unterschiedlichen Wegen zu entwickeln. Ein Teil des Teams entwarf ein gemeinsames Zukunftsbild (Zeichnung, Collage, o.ä.) während andere Teammitglieder einen Newsletter über das Team im Jahr 2017 schrieben. Nachdem die Ergebnisse zusammen getragen

wurden, lautete die Frage: „Welche Themen müssen in den nächsten zwei Tagen bearbeitet werden, um dieser Vision einen Schritt näher zu kommen.“

Nach der ersten gemeinsamen Orientierung ist es wichtig, die einzelnen Arbeitsbeziehungen zu klären und zu stärken, um sich gemeinsam in Richtung Teamvision zu bewegen. Der Feedback-Spaziergang stellt bei einem Teamworkshop für viele Teammitglieder das Highlight dar. Draußen an der frischen Luft, mit weitem Blick und in Bewegung, spricht jeder mit jedem in Dyaden zu den beiden Fragen „Was schätze ich an dir“ und „Was wünsche ich mir von dir in Zukunft“. Auch die Führungskraft ist bei dem Feedback-Spaziergang involviert.

Spazieren in der Natur stimuliert den Parasympathikus; Gehen ist die einfachste Art der bilateralen Hemisphären-Stimulation. Dadurch werden die Gespräche aus einem Entspannungszustand heraus geführt. Als Folge ändert sich die Art der Gespräche. Menschen begegnen sich im entspannten Zustand.

So war es auch in dem beschriebenen Praxisfall. Während des Feedback-Spaziergangs sprachen Personen miteinander, die seit Jahren nicht mehr miteinander geredet haben. Sie sagten Positives über andere Teammitglieder und hörten selbst viel Wertschätzendes. In einigen Gesprächen wurden die zwischenmenschlichen Spannungen der letzten Jahre angesprochen. Bereits nach dem Feedback-Spaziergang hatte sich in den Beziehungen etwas geändert.

Um den Fokus auf das Gelingende zu richten, verwendete ich das Instrument der Erfolgsgeschichten (in Anlehnung an Bolles, 2009). Hierbei erzählt ein Teammitglied von einem gelungenen Erlebnis (privat oder beruflich) und die Kollegen spiegeln ihm seine Fähigkeiten bzw. Stärken wider. Die Teammitglieder erfuhren auf diese Weise viel Positives von sich gegenseitig und erkannten Stärken sowie Fähigkeiten in der anderen Person. Diese kurze Intervention veränderte die Perspektive auf einige Teammitglieder und stärkte die Arbeitsbeziehungen.

Zwei Aspekte sind für die konstruktive Bearbeitung der Teamthemen wesentlich:

Anstelle von Ursachenforschung gilt es den Blick in die Zukunft zu richten, denn die Vergangenheit lässt sich nicht mehr ändern. Anstatt sich weiter mit den Problemen zu beschäftigen gilt es attraktive Ziele und Lösungen zu finden. Anstelle umfangreicher Maßnahmen sollte der nächste Schritt geplant werden.

Dafür eignet sich der Vier-Felder Problemlösezyklus:

- Woran ist das **Thema zu erkennen**? Konkrete Beispiele / Situationen
- Wie sieht der gewünschte **Zielzustand** aus?
- Welche **Lösungsideen** gibt es dazu?
- Welche **konkrete nächste Schritte** können wir zur Umsetzung anpacken?

Zum Beispiel vereinbarte das Team aus dem Praxisfall, einen Feedback-Spaziergang pro Quartal durchzuführen. Damit sollen die Begegnungen auf persönlicher Ebene gepflegt, Raum zur leichten Ansprache von Spannungen und Missverständnissen gegeben und eine Feedback-Kultur implementiert werden.

Nach dem Workshop habe ich die Führungskraft ca. alle zwei bis drei Monate telefonisch beraten: An welcher Stelle steht das Team gerade? Wie sieht es mit den vereinbarten Maßnahmen aus? Welche Rückschritte sind aufgetreten und wie geht die Führungskraft jetzt damit im Team um?

Vor jedem Feedback-Spaziergang erarbeitete ich mit der Führungskraft eine geeignete Fragestellung für den Feedback-Spaziergang.

Nach ca. sechs Monaten begann die Planung für den Follow-up Workshop und ein erneutes Auftragsklärungsgespräch dazu fand statt. Die bedarfsgerechte Konzeption erfolgte nach den oben genannten Erfolgsfaktoren.

## Fazit

Ein Teamentwicklungsprozess ist für mich dann erfolgreich, wenn bei Teams in ihrem Berufsalltag Veränderung gestaltet und Neues integriert wird. Wenn Teams während eines Teamworkshops einen hohen Nutzen bei einer Übung erleben oder sich eine hohe Umsetzbarkeit von einer Vereinbarung versprechen, erhöht dies die Veränderungsbereitschaft. Hoher Nutzen kann nur erlebt werden, wenn die Teammitglieder mit einbezogen werden und während des Workshops nahe an ihren spezifischen und realen Themen arbeiten. Wirkliche Veränderung findet nur statt, wenn Teamentwicklung von allen Teilnehmenden als Prozess und nicht als Einzelveranstaltung gesehen wird.

Wenn ich Teams bei diesem Prozess begleite und erleben darf, wie das Team wieder in die Kraft kommt, Teammitglieder ihre Verantwortung wahrnehmen, die Beziehungen untereinander konstruktiver werden, sich dadurch die Qualität der Arbeit steigert und zurückgemeldet wird „Ich gehe wieder gerne in die Arbeit!“, ist das mein Gradmesser für erfolgreiche Arbeit.

## Literatur:

Bolles, R.N. (2009). Durchstarten zum Traumjob. Frankfurt/New York: Campus Verlag