Nr. 09

Hans Rosenkranz

Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung

1. Die Notwendigkeit und die Ziele des Teamtrainings

1.1 Teamtraining als Lernprozess

Das besondere Interesse der Lernpsychologie und der Pädagogik in den letzten Jahren galt der Frage: Wie das Individuum lernt und wie seine Lernprozesse unterstützt werden können. Weniger Interesse galt der Frage, ob auch Gruppen und Organisationen lernen und wie deren natürliche funktionale Entwicklung durch geeignete Maßnahmen bewusst und geplant beeinflusst und gesteuert werden können. Erst mit dem Bekanntwerden der Gruppendynamik und der Disziplin "Organisationsentwicklung" wurde das Interesse für das soziale Lernen von Gruppen und Institutionen größer.

Das ist einerseits erstaunlich, nachdem sich Führungskräfte und Mitarbeiter tagtäglich mit Fragen sozialen Lernens, der Kommunikation, der Zusammenarbeit und des Training zu beschäftigen haben. Nach viel geäußerten Klagen ist auf diesem Gebiet vieles verbesserungsfähig. Andererseits erstaunt es nicht, dass ein Defizit an so genannten sozialen Fähigkeiten nicht nur im wirtschaftsbetrieblichen Bereich vorhanden ist. Unser Bildungssystem ist weitgehend an philologischen, individuellen und humanistischen Bildungsgehalten orientiert. Das Berufliche und Soziale wird häufig noch ausgespart, manchmal sogar diskriminiert. Kaum jemand, der jetzt in führender Position in Wirtschaft und Verwaltung tätig ist, hat in der Schule gelernt, wie praktisch geführt, wie zusammengearbeitet, wie trainiert oder wie verkauft werden soll. Es wurde vorausgesetzt, dass diese Fähigkeiten entweder angeboren sind oder nur durch jahrelange "Erfahrung am eigenen Leib" erworben werden müssen. Obwohl der Mensch ein soziales Wesen ist, so sind doch seine sozialen Fähigkeiten noch nicht entwickelt. Der Erfahrungs- und Lernprozess kann durch entsprechende Trainingshilfen abgekürzt werden. Diese Erkenntnis setzt sich besonders in der betrieblichen Fort- und Weiterbildung, im Verkaufs- und Führungstraining immer mehr durch.

Der Gedanke, dass auch ein Team und eine Organisation lernen kann, ist aber selbst bei gruppendynamisch Versierten weniger populär. Dies wird klar an dem Geschehen, wie es fast regelmäßig nach Seminaren zu bemerken ist. Kommt ein Zweigstellenleiter oder ein Vorstandsmitglied von einem Führungsseminar mit neuen Erkenntnissen und neuem Verhalten zurück in seine Sparkasse, so wird sein Verhalten häufig abgelehnt. Er hat gelernt, die Abteilung und die Organisation haben aber nicht gelernt. Von daher kam man zur Überzeugung, dass die Effizienz von Arbeitsgruppen und Organisationen gesteigert werden kann, wenn ihre natürliche Entwicklung durch Lernhilfen unterstützt wird, die auf die gesamte Abteilung oder die gesamte Organisation gerichtet sind, nicht nur auf einzelne Personen. Auch eine Gruppe und eine Organisation können lernen, Teamarbeit zu praktizieren.

1.2 Störfaktoren für die Zusammenarbeit im Team

Maßnahmen zum Teamtraining setzen am besten dort an, wo ein Mangel an sozialen Fähigkeiten in der Gruppe vorhanden ist. Wann immer es gilt, eine Aufgabe oder ein Lernprojekt in einer Gruppe oder durch die Interaktion mehrerer Personen zu bewältigen, treten Störfaktoren auf. Sie erschweren die Zusammenarbeit und lassen das Projekt scheitern, wenn nicht Möglichkeiten gefunden werden, diese Störfaktoren zu analysieren, zu diskutieren und nach Lösungswegen zu suchen.

Gestört, kann die Interaktion in einer Gruppe beispielsweise sein:

- weil die Kommunikation nicht klappt. Es redet mehr als eine Person zu gleicher Zeit;
- weil die Gruppe ihre Autoritätsprobleme nicht bearbeitet hat. Ein Gruppenmitglied wird mehr gehört, weil es einen höheren Rang in der Hierarchie hat (der Chef hat immer recht, auch wenn er nichts vom Problem versteht);
- weil Beziehungsprobleme zwischen den Gruppenmitgliedern dazu führen, dass Informationen und Argumente nicht gehört oder berücksichtigt werden;
- weil die Gruppe für das anstehende Problem nicht die angemessene Geschäftsordnung gefunden hat. Geschäftsordnungsprobleme wie Sitzordnung, Gruppenleitung und deren Befugnis, Entscheidungsmodus, Zeit u. a. haben auf Teamarbeit wesentlichen Einfluss;
- weil die Gruppe nicht bereit ist, von der Mehrheit abweichende Meinungen zu äußern und falls sie eventuell doch geäußert werden, sorgfältig damit umzugehen;
- weil die Gruppe noch nicht ihre Identität gefunden hat, d. h. die Gruppe ist für die Mitglieder noch nicht so attraktiv, dass sich jeder voll einbringen und mit den Gruppenentscheidungen identifizieren kann. Die Gruppe braucht Zeit, um eine lernende Einheit zu werden.

1.3 Lernziele des Teamtrainings

Aus der Analyse von Störfaktoren lassen sich Lernziele für das betriebliche Teamtraining gewinnen:

- Die Verbesserung von Kommunikationsfähigkeiten, wie z. B. Zuhören und Informieren, um das Potential der Gruppe zu aktivieren.
- Die Förderung von Fähigkeiten, mit der eigenen und fremden Autorität, eigenen und fremden Abhängigkeits- und Unabhängigkeitsbedürfnissen umzugehen.
- Die Fähigkeit, soziale Beziehungen in der Gruppe abzuklären, sofern die Zusammenarbeit und Effektivität der Gruppe durch sie beeinträchtigt sind.
- Die Entwicklung von Sensibilität für eine der spezifischen Gruppensituation angepassten Geschäftsordnung.
- Die Fähigkeit, ein Gruppenklima zu schaffen, in dem Kreativität und konstruktive Konfliktbereitschaft möglich sind.

Das Erreichen dieser Ziele setzt die individuelle Lernbereitschaft und Lernfähigkeit der einzelnen Gruppenmitglieder voraus. Die Fähigkeiten können individuell erworben werden. Wenn sie zusammen im Team entwickelt werden, lernt die Gruppe selbst auch mit. Eine Gruppe, die sich bemüht zur Erreichung

eines Arbeits- oder Lernzieles zusammenzuarbeiten, kann man auch als Team bezeichnen.

Als Team wird in diesem Zusammenhang also eine Arbeits- oder Lerngruppe bezeichnet, die sich bemüht zusammenzuarbeiten, um eine gegebene Aufgabe effektiv zu bearbeiten. Teamtraining sind alle geplanten Maßnahmen, die geeignet sind die Teamentwicklung so zu fördern, dass eine bessere Kooperationsleistung entsteht.

2. Gruppendynamische Methoden des Teamtrainings

2.1 Die Laboratoriumsmethode

Möglichkeiten und Grenzen der T-Gruppenmethode

Trainings-Gruppen (T-Gruppen) sind Trainingsveranstaltungen, in denen die Mitglieder der Gruppe versuchen, ihre Beziehungen abzuklären, wie sie in der unmittelbaren Gegenwart des Seminars (auch Laboratorium genannt) entstehen. Die Mitglieder der T-Gruppe kennen sich vorher in der Regel nicht, kommen von verschiedenen Betrieben und haben nach der Veranstaltung gewöhnlich keinen Kontakt mehr zu einander. Die Erfahrungen der Teilnehmer sind meist emotional sehr intensiv und beziehungsorientiert und von daher kaum präzis voraussagbar. Die Lernwirkungen einer T-Gruppe sind auf die persönlichen sozialen Fähigkeiten der Teilnehmer gerichtet. Ihre verbesserte soziale Kompetenz kann, muss aber nicht ihre Fähigkeit erhöhen, im Team einer Organisation zu arbeiten.

In T-Gruppen wird ein offenes vertrauensvolles Lernklima geschaffen. Das Klima der Betriebswirklichkeit ist gewöhnlich anders. Der Transfer der gewonnenen Kenntnisse und Verhaltensweisen vom Seminar auf die Organisation ist daher nicht gesichert, obwohl Hilfen angeboten werden.

Die T-Gruppe, bei der Fremde aus verschiedenen Betrieben zusammenkommen, ist eine hocheffektive Lerninstitution zur Beobachtung, Analyse und Veränderung sozialen Verhaltens des Einzelnen. Zur Vorbereitung auf die Arbeit im Team kann sie für den Einzelnen geeignet sein, da sie seine Sensibilität für das Prozesshafte der Gruppe erhöht. Für ihn besteht aber das Problem des bereits oben erwähnten Transfers auf die Betriebswirklichkeit.

Beim betrieblichen Arbeitsteam selbst steht die Leistung, die Aufgabe oder der Inhalt im Vordergrund. Die Fähigkeit, soziale Prozesse zu beobachten und zu steuern, ist in der Arbeitsgruppe nur insofern wichtig als sie der Gruppeneffektivität dient. Bei Führungsseminaren von Team Training, München, bei denen die T-Gruppe ein wichtiges Element für die Führungsqualifizierung ist, wurde die Erfahrung gemacht, dass Gruppen, die beträchtliche Fähigkeiten für das Prozesshafte gewonnen hatten, bei inhaltsorientierten Gruppenaufgaben vorerst schlechter abschnitten als untrainierte Gruppen. In den letzten Phasen dieses Seminars werden neben den T-Gruppen Fallstudien gestellt, um den Transfer der gewonnenen Sensibilität auf die leistungsbestimmte Betriebswirklichkeit zu erleichtern. Nur wenn Aufgabenorientierung und Prozess aufeinander abgestimmt und beide Bereiche in Beziehung gesetzt sind, kann eine

optimale Gruppenleistung erreicht werden.

Arbeitsgruppen als T-Gruppen
Um die geschilderten Nachteile auszuschalten, wird häufiger nunmehr die T-Gruppenmethode für zusammengehörige Arbeitsgruppen eines Instituts gewählt. Unter Anleitung eines Trainers der Gruppendynamik findet sich die Arbeitsgruppe fernab vom Betrieb für einige Tage (in der Regel 3 - 5) in einem ruhigen Hotel zusammen.

Der Schwerpunkt des Trainings liegt nun oft nicht mehr nur in der Gegenwartsituation, sondern wird um Erfahrungen der Vergangenheit und Probleme der nahen Zukunft erweitert, sofern sie die gesamte Gruppe angehen. Unbefriedigte Beziehungsprobleme aus der Gruppe kommen zur Sprache. Die Fragestellung dreht sich meist um Faktoren, die die Teamarbeit fördern oder hindern. Häufig wird die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung diskutiert und neu abgeklärt. Der Trainer versucht, die Beziehungsdiskussion auf einer Ebene zu halten, die primär die Arbeitssituation betrifft. Er wird öfter lenkend eingreifen als in der T-Gruppe, die aus Mitgliedern verschiedener Betriebe zusammengesetzt ist. Damit ein Team gut arbeiten kann, ist es nicht notwendig, sämtliche Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander bis in die letzten Tiefen auszuloten. Dennoch ist ein Mindestmaß an Offenheit, Gesprächs- und Toleranzbereitschaft vorauszusetzen, um eine solche Trainingsveranstaltung zum Erfolg zu führen. Beim Trainer setzt das ein solides Augenmaß für die Wirkung seines eigenen Trainingsstiles, beim Vorgesetzten die Bereitschaft, sich selbst zur Diskussion zu stellen, bei den Gruppenmitgliedern schließlich Interesse an der Verbesserung der Teamarbeit voraus. Waren diese Voraussetzungen gegeben, wurden solche Veranstaltungen oft zu Erlebnissen und zum Beginn einer erfolgreichen Teamarbeit. Vorbereitung und nachträgliche Betreuung sind Kriterien für Anwendung und Realisierung der Ergebnisse.

Einsetzbar sind T-Gruppen z. B. in Situationen, in denen ein neuer Vorgesetzter die Abteilung zu übernehmen hat. Eine andere Möglichkeit ist gegeben, wenn ein bestehendes Team in so große Konflikte geraten ist, dass nicht mehr von Zusammenarbeit gesprochen werden kann. Wann und ob eine T-Gruppe angebracht ist, lässt sich aber nur nach einer Analyse der spezifischen Situation diagnostizieren.

2.2 Das Aktionsforschungsmodell für Teamtraining

Eine mehr vorausplanbare, strukturierte Art, ein Team zu trainieren, stellt die so genannte Aktionsforschung dar. Das Team hat bei dieser Methode die Funktion des Forschers. Die Mitwirkung der Teammitglieder ist dabei anders als bei konventionellen Forschungsvorhaben, wo über Art des Vorgehens, Ergebnisse und Konsequenzen nur Manager und Berater informiert sind. Bei Aktionsforschung ist das Team selbst an der Planung und der Aktion beteiligt. Zugleich aber sind seine eigenen Probleme - bei Teamtraining speziell das Problem wie die Teamfähigkeit verbessert werden kann - der Forschungsgegenstand. Aktionsforschung wird nicht nur für Teamtraining angewendet, sondern stellt generell einen typischen Problemlösungsansatz der Organisationsentwicklung dar.

Gewöhnlich wird für ein solches Vorhaben ein externer Berater eingeladen (extern im Sinn von nicht zu der betroffenen Gruppe gehörig). Er soll über entsprechende Ausbildung verfügen. Sein Vorteil ist die nötige Distanz zur Problematik und Erfahrung mit ähnlichen Gruppen.

Das praktische Vorgehen und die einzelnen Phasen werden nun im folgenden an dem Beispiel "Teamtraining" beschrieben.

Die Eintrittsphase
Der Berater lernt den Vorgesetzten der Abteilung oder Organisation kennen und grenzt mit ihm das anstehende Problem seiner Abteilung ab. Es ist wichtig, dass in dieser Phase eine zumindest angenäherte Übereinstimmung zur Natur des Problems, zu den Zielen und der vom Berater vorgeschlagenen Methodik des Vorgehens erzielt wird.

Diese Abmachungen sollen in einem klaren Kontrakt festgelegt werden. Fehlt ein Kontrakt oder ist er für beide Seiten nicht klar genug, sind Missverständnisse vorprogrammiert. Der Berater hat deswegen genügend Zeit anzusetzen, um Zweifel und Zielsetzungen eindeutig mit dem Klienten herauszuarbeiten. Der Vorgesetzte stellt sein Problem dar. Er muss mit Hilfe des Beraters herausfinden, was er selbst will, wie weit er sich einbringen möchte, was die möglichen Konsequenzen sein können. Es hängt von den Wertsystemen von Klient und Berater ab, ob die Vorbedingungen für ein Teamtraining gegeben sind. Teamtraining setzt grundsätzlich kooperative Haltung voraus.

Kooperatives, teamorientiertes Verhalten der Vorgesetzten bedeutet nicht, dass alles, was auch immer, durch das Team erledigt werden muss. Teamarbeit kann für verschiedene Probleme sinnlos, dumm und ärgerlich sein. Teamfähigkeit bedeutet auch zu wissen, wo die Grenzen sind. Nichtsdestoweniger kann ein autoritärer Vorgesetzter in einem Team mit einem "Elefanten im Porzellanladen" verglichen werden.

Datensammlung
Ist schließlich in einem klaren Kontrakt ein Teamtraining konzipiert worden, ist der nächste Schritt die Datensammlung. Sie kann durch Fragebögen, Einzelbefragungen oder auch in einer Sitzung des Teams als Gruppeninterview erfolgen. Manchmal sind die Teilnehmer verblüfft, dass nach jahrelangem Stillstand sie nun plötzlich danach befragt werden, was sie vom Funktionieren ihrer Abteilung halten, welche Faktoren die Zusammenarbeit fördern oder hindern, wie sie sich ihr Team vorstellen. Eine rechtzeitige Vorbereitung ist daher angebracht. Die Unsicherheit der Teilnehmer kann durch einen Gruppenkontrakt abgeschwächt werden. Der Vertrag sollte beinhalten, dass keinem durch Offenheit Schaden entstehen soll. Ohne die Bereitschaft, Mängel, Probleme und Bedürfnisse auszusprechen, kann keine Veränderung und Verbesserung angebahnt werden. Hier spielt der Vorgesetzte und seine Glaubwürdigkeit eine bestimmende Rolle.

Variationen der Datensammlung sind möglich. So wurden die Probleme der Abteilung oftmals in Spielform gesammelt. Eine Form ist das Bildermalen. Die Abteilung spaltet sich in Untergruppen auf und stellt die Situation und den gegenwärtigen Stand der Abteilung in Bildern dar, die dann den anderen Untergruppen zur Interpretation präsentiert werden. Es ist erstaunlich, wie produktiv so eine Malsituation sein kann. Manchmal indirekt in Symbolen und

Zeichnungen kommen schnell die Hauptprobleme der Abteilung zutage. Außerdem bereitet Malen in einer so "ernsten" Situation nach einiger Verwunderung Spaß. Möglichkeiten zur Rationalisierung: "Wir konnten das nicht so klar darstellen, da wir so schlechte Maler sind", bleiben offen. Sie sind wichtig. Abwehrmechanismen dürfen nicht eingerissen werden. Der Interpretation folgt gewöhnlich eine Problemauflistung mit Hilfe des Beraters.

Für die Datensammlung ist das methodische Geschick des Beraters wichtig. Das Beispiel "Bildermalen" ist nur eines für viele andere methodische Möglichkeiten. Viel hängt davon ab, ob Vorgesetzter und Berater eine Vertrauensatmosphäre in der Abteilung schaffen und halten können. Die Zeit spielt dabei eine Rolle.

Datenaufbereitung

Durch die Datensammlung sind Probleme aufgelistet worden. Freiwillige aus der Abteilung finden sich unter Anleitung des Beraters zusammen, um Fragebögen, Interviews, Problemlisten, Bilder, Tonbandaufzeichnungen o. ä. auszuwerten und aufzubereiten. Häufigkeiten werden ermittelt, in Schaubildern dargestellt und der Abteilung für eine "Informationsbörse" vorbereitet. Erfahrungen haben gezeigt, dass der Vorgesetzte an der Datensammlung am besten aktiv, an der Datenaufbereitung passiv beteiligt ist.

Datenrückmeldung

Die Abteilung, sie wird im Falle des Teamtrainings nicht mehr als 15 - 30 Mitglieder umfassen, kommt zu einer weiteren Sitzung zusammen. Die Aufbereitungsgruppe präsentiert allen, die an der Erhebung beteiligt waren, nun die ausgewerteten Daten. Sie bemüht sich um Wertfreiheit und bietet ohne weitere Kommentare (höchstens auf technische Details beschränkt, um das Verständnis zu erleichtern), Schaubilder, Statistiken, Aufzeichnungen als "Feedback" (Rückmeldung) dar. Es ist nun die Sache der Abteilung und jedes Einzelnen, sich einen Überblick über die präsentierten Informationen zu verschaffen. Die Art und Weise, wie das Material präsentiert wird, beeinflusst das weitere Geschehen. Treten die Auswerter als "Richter" auf, ist die Chance geringer, dass das Feedback aufgenommen und verarbeitet wird. Das Ziel dieser Phase ist, dass die Abteilung selbst dazu kommt, ihre Probleme aufgrund angebotener Rückmeldungen zu identifizieren und Bereitschaft entsteht, daran zu arbeiten.

Das Auflisten von Prioritäten

Fragen zu dem Präsentierten werden gestellt. Eine Diskussion entsteht. Sie regt die nochmalige Reflexion der Probleme an. Erst dann soll die Auflistung von Prioritäten erfolgen, wenn sich ein gemeinsames Verstehen und eine zumindest angenäherte Beurteilung der Probleme heraus kristallisiert. Die Teilnehmer sind schnell bereit, schon in früheren Phasen Thesen aufzustellen, wie die Probleme zu lösen sind. Der Berater sollte darauf hinwirken, dass zuerst Annahmen, Informationen, Lösungsansätze getestet und so weit wie möglich überprüft werden, bevor Lösungen zur Sprache kommen. Seine Funktion ist vergleichbar mit der eines Reiters, der sein vorwärts drängendes Pferd zurückhält, weil der richtige Weg nur in vorsichtiger Abstimmung gefunden werden kann. Zu schnelles Freigeben der Zügel, kann zu unüberprüften Entschlüssen führen, die in die falsche Richtung lenken. Er muss den Mut haben, sich vielleicht sogar unbeliebt zu machen. Noch ist das Team formbar. Die Normen sind erst halbwegs festgelegt. Entscheidend ist die Rich-

tung. Sie kann erst durch gemeinsamen Austausch aller verfügbaren Informationen gefunden werden. Das Ziel dieser Phase ist, die Probleme ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit nach zu ordnen. Kriterium ist das Funktionieren des Teams. Wer könnte das aber besser feststellen als das werdende Team selbst?

Planung der Aktion und Nachbereitung

Sind die Prioritäten festgelegt, kann es zu Überlegungen kommen, wie sie zu realisieren sind. Hier hat der Berater wiederum eine Schlüsselrolle. Vorsichtig hat er die Gruppe darauf aufmerksam zu machen, den Realitätsbezug der zu planenden Aktionen zu diskutieren. Er selbst soll tunlichst auf der Geschäftsordnungsebene agieren. Seine Methode kann auch die des Mahners sein, die Wirklichkeit zu erkennen und gangbare Wege zu finden. Auch die Rolle des Prozessberaters kann er annehmen. Immer wieder wird er die Aufmerksamkeit auf die Art und Weise lenken, wie das Team in der Gegenwart seine Probleme in Angriff nimmt. Es kommt darauf an, ob für geplante Problemlösungen auch die nötigen Ressourcen vorhanden sind. Ist ein Aktionsplan erstellt, kann der Berater vorschlagen, die Fähigkeiten zu üben, die notwendig sind, um das Problem zu lösen. Hier ist es angebracht, einen Lernplan gemeinsam mit der Abteilung zu entwerfen. Die Aktionsplanung gibt die Vorlage, um Trainingsbedürfnisse zu analysieren. Der Berater agiert nun als methodischer Trainingsexperte. Manche Betriebe entwickeln aus dieser Situation heraus ein organisches Trainingsprogramm. Dies lässt sich gewöhnlich nicht in einer Sitzung bewältigen, sondern stellt eine Planung für ein Jahr, vielleicht sogar über mehrere Jahre dar. Der Berater kann einen Weg zeigen, der auch mit internen erfahrenen Trainern weiterverfolgt werden kann, ohne dass er selbst weiter in Anspruch genommen wird. Wesentlich ist, dass das Team zu einer gemeinsamen Planung gekommen ist, die es auch realisieren kann. Training und Beratung gehören insofern zusammen.

Teamentwicklung wird gesteuert durch Teamtraining. Schließt das Team in Selbstzufriedenheit ab ohne weitere ständige Überprüfung der geplanten Aktionen, fällt eine wichtige Voraussetzung weg. Die Nachbereitung ist Bestandteil der Realisierung. Auch ein Team lernt solange es besteht.

Die Entwicklungsphasen des Teams entsprechen dem natürlichen Lernprozess der Gruppe. Die Entstehung des Teams kann durch methodische Eingriffe beschleunigt werden. Allerdings ist dabei vorsichtig vorzugehen. Die Gruppe braucht Zeit. Wenn sie für die nächste Phase nicht bereit ist, kann sich ein beschleunigtes Vorgehen negativ auswirken. Aus diesem Grunde ist es notwendig, dass möglichst alle Teilnehmer jeweils bei den Gruppensitzungen anwesend sind.

Die hier geschilderte Art des Vorgehens, um ein Team zu entwickeln, wird häufig gewählt. Sie ist in ihrem Aufbau systematisch, darüber hinaus zeitlich und örtlich variierbar. So ist es möglich die einzelnen Phasen in den Betriebsablauf über einige Wochen hin zu integrieren. Andererseits kann das Teamtraining auch mit ein bis zwei Vorbereitungs- und Nachbereitungstagen auf ein Seminar von 3 - 5 Tagen zusammengefasst werden.

In den einzelnen Phasen werden von verschiedenen Beratern je nach auftretenden Voraussetzungen und Bedürfnissen der Abteilung methodische Variati-

onen, Übungen, kurze Vorträge, und spezielle Maßnahmen eingebaut.

2.3 Spezielle Instrumente des Teamtrainings

Neben den oben geschilderten umfassenden und komplexen Methoden des Teamtrainings gibt es noch eine Reihe von "Spezialinstrumenten", die in ganz bestimmten Situationen zum unverzichtbaren Bestandteil eines flexiblen Teamtrainings gehören. Dies gilt insbesondere für die einzelnen Kooperationsübungen, für die Prozessberatung von Arbeitsgruppen, für die Instrumente des Konfliktmanagements sowie für Rollenverhandlungen.

Gruppendynamische Kooperationsübungen mit Prozessberatung
Hierunter fallen all die Übungen, bei denen Gruppen eine Aufgabe gegeben wird, die sich nur in gemeinsamer Anstrengung lösen lässt. Eine Kooperationssituation ist vorgegeben. Die Teilnehmer können herausfinden, inwieweit sie bereits in der Lage sind zu kooperieren, wie sie das tun, was Kooperation in einer Gruppe fördert und hindert. Die Übungen stellen ein Angebot und methodisches Hilfsmittel dar, zu erkennen, was Kooperation ausmacht und wie sie zu verbessern ist. Eine Hilfe ist vorhergehendes Beobachtungstraining, der Einsatz von Prozessbeobachtern und möglichst beschreibendes Feedback (Rückmeldungen) nach den Übungen. Die Teilnehmer sollen schrittweise lernen, eine Aufgabe kooperativ zu erledigen und zugleich die Prozesse in der arbeitenden Gruppe zu beobachten und sich darauf einzustellen.

Es kommt auf die Einführung, die Art und die Kombination der Übungen an, welche Lernchancen die Gruppe hat. Diese Übungen ermöglichen, die Analyse natürlicher Konkurrenzbedürfnisse und was dies für die Zusammenarbeit und die Leistung in und zwischen Teams bedeutet. Die wohl bekanntesten Übungen dieser Art sind das Quadratespiel und die so genannte NASA-Übung mit ihren Ablegern.

Prozessberatung von Arbeitsgruppe
Neben der mehr rational bestimmten Aufgabenerreichung auf der Inhaltsebene und der verfahrensorientierten Ebene der Geschäftsordnung findet sich in jeder Gruppe eine Ebene der sozialen Beziehungen, die auch die Prozessebene genannt wird. Wann immer Menschen zusammenkommen, definieren sie bewusst oder unausgesprochen durch ihr Verhalten auch ihre Beziehungen zueinander. Diese Beziehungen können sich positiv oder negativ auf die Arbeitsleistung auswirken. Deswegen ist eine vordringliche pädagogische Maßnahme zum Teamtraining, die Fähigkeiten der Gruppe zu schulen, Prozesse wie sie geschehen, zu beobachten und zu analysieren. Durch die offene Diskussion können Störfaktoren ausgeschaltet und die Arbeit der Gruppe kann effektiver werden.

Erfahrungsgemäß ist es sehr schwierig, die Aufmerksamkeit auf Inhalts-, Geschäftsordnungs- und Prozessebene zugleich zu richten. Es setzt daher Schulung in Beobachtung und Aktionen voraus, was schrittweise durch Kooperationsübungen erlernt werden kann.

In einigen Betrieben hat man sich entschlossen, externe Prozessexperten zu gewöhnlichen Arbeitssitzungen einzuladen. Die Prozessberater müssen vom Inhalt der diskutierten Angelegenheit gar nicht so viel verstehen. Sie sollten aber Fähigkeiten in Prozessanalyse und Prozessintervention haben. Wenn die

Vermutung besteht, dass Prozesse die Arbeit der Gruppe stören, kann sich der Berater einschalten. Er fordert die Gruppe auf, für einige Minuten von der Arbeit abzugehen und darüber zu sprechen, was im Augenblick auf der Prozessebene der Gruppe geschieht. Durch den gemeinsamen Austausch von Beobachtungen und Eindrücken und ihrer Analyse, werden Störfaktoren der Zusammenarbeit besprochen und ausgeschaltet. Die Gruppe nimmt ihre Arbeit wieder auf und erreicht ihr Ziel schneller. Hindernde Prozesse, aber auch Geschäftsordnungsprobleme lassen sich im Gespräch auflösen. Prozessberatung erweist sich besonders in Führungs- und Arbeitsgruppen als teamfördernd, wenn die Mitglieder bereit sind, ihre eigenen Verhaltensweisen zu hinterfragen und zu ändern.

Vorhergehendes gruppendynamisches Training bietet die Voraussetzungen dazu.

Konfliktmanagement in der Gruppe
Arbeiten im Team wird häufig durch ungelöste Konflikte zwischen Gruppenmitgliedern gestört. Es ist Aufgabe des Vorgesetzten oder im Training Sache des Beraters, diese Konflikte aufzugreifen, und sie mit der Gruppe zu bearbeiten.

In einem Seminar für Verkaufstrainer von Sparkassen war es zwischen einem Teilnehmer und einem Dozenten zum Konflikt gekommen. Der Dozent hatte geäußert, dass er an wertender Kritik nicht interessiert sei. Der Teilnehmer fühlte sich konfrontiert und meinte, dass dann keine Kommunikation möglich wäre.

Der zweite Dozent, ausgebildeter gruppendynamischer Trainer, griff diesen Konflikt auf und fragte die beiden "Konfliktpartner", ob sie bereit wären, diesen Konflikt zu bearbeiten. Nachdem beide einverstanden waren, schlug er eine Übung vor, die als "Faires Streiten" in der Literatur bekannt ist.

Die beiden Konfliktpartner konnten sich eine Beratungsgruppe aus dem Seminar wählen und mit deren Hilfe ihre gegenseitigen Störungen und Wünsche unter genau festgelegten Regeln formulieren. Die Übung endete mit klar dargestellten Wünschen der Kontrahenten, konnte Missverständnisse beheben, und schuf die Basis für die gegenseitige Annahme. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden ehemaligen Kontrahenten war im weiteren Verlauf des Seminars einander kritisch akzeptierend und wurde positiv, da Beziehungsprobleme nicht mehr störten. Der Konflikt wurde nicht unter den Tisch gebügelt, sondern für die gesamte Seminargruppe zu einem Beispiel, wie Konflikte konstruktiv für ein Seminarteam sein können.

Erfolgreich durchgearbeitete Konflikte haben eine starke Wirkung auf ein Team. Die grundlegende Annahme, dass man in der Gruppe ernst genommen wird und, „dass man sagen könne, was wichtig ist", wird zur Norm für das Team. Deswegen ist die konstruktive Konfliktbearbeitung Baustein des Teamtrainings.

Rollenverhandlung
Ein Team ist dann erfolgreich, wenn alles, was notwendigerweise im Team zu tun ist, auch getan wird. Dabei kommt es nicht allein darauf an, dass die sachlichen Ziele der Gruppe erreicht werden (Erfüllung von Aufgabenrollen). Vielmehr muss auch der soziale Verbund der Gruppe erhalten werden. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Erhaltungsrollen oder von einer Kohäsionsfunktion, die in einer Gruppe erfüllt werden muss. In der konventio-

nellen Führungslehre werden beide Rollen (Aufgaben- und Erhaltungsrollen) hauptsächlich durch den Vorgesetzten ausgeübt. Ist er allerdings teamorientiert, wird er darauf achten, dass sowohl Aufgaben- als auch Erhaltungsrollen auch von den Teammitgliedern wahrgenommen werden.

Die so genannte Rollenverhandlung ist eine Methode, um abzuklären, wer was wie in einem Team tut.

In jedem Team gibt es eine Hauptrolle, die Rolle des Führers, an dem sich die Gruppenmitglieder orientieren. Die Rollenverhandlung beginnt daher mit der Analyse der Führungsrolle. Die speziellen Rechte und Pflichten, und der Verhaltensstil des Führers werden diskutiert und schriftlich festgehalten.

Im zweiten Schritt werden die Erwartungen des Führers an die Gruppe und die Einzelnen ausgesprochen, modifiziert und in Übereinstimmung festgelegt. Schließlich formulieren auch die Teammitglieder ihre Erwartungen an den Führer. Dieses Vorgehen wird mit allen anderen Rollen im Team wiederholt.

Der Sinn dieses Gespräches ist, sich über die Arbeitsprofile aller klar zu werden, sich mit der Aufgabenteilung zu identifizieren und damit die Gewähr für die Realisierung zu legen.

Erwartungen und Bedürfnisse ändern sich dauernd. Deswegen ist eine Wiederholung im Jahresturnus eine Möglichkeit, bei der veränderte Erwartungen und somit Rollenprofile ausdiskutiert und neu festgelegt werden können.

Die Rollenverhandlung allein genügt selbstverständlich nicht als Teamentwicklungsmaßnahme. Allein wäre sie wohl zu mechanistisch. Sie hat Ähnlichkeiten mit dem Konzept der Stellenbeschreibung. Sie unterscheidet sich von dieser durch die kooperative Anstrengung bei der Festlegung und hat ein dynamisches Moment, da hier Erwartungen verhandelt werden. Bei der Stellenbeschreibung stehen dagegen die reinen Tätigkeiten im Vordergrund. Zusammen mit einem Trainingsplan ist die Rollenverhandlung eine eher strukturierte Intervention, um Arbeitsteilung und Rollenerwartungen im Team und auch zwischen Teams einer Organisation abzustimmen.

3. Vom Teamtraining zur Organisationsentwicklung

Die Begriffe Teamentwicklung und Teamtraining werden in der amerikanischen Literatur häufig synonym verwendet. In diesem Aufsatz werden sie unterschieden. Unter Teamentwicklung wird das funktionale Geschehen bei der Interaktion einer Arbeitsgruppe verstanden. Dieses Geschehen muss nicht notwendigerweise immer positiver Natur sein. Ein Team kann sich auch in eine Richtung entwickeln, die weder für die Erreichung der Aufgabe noch für die Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder besonders erfreulich ist. Teamtraining dagegen stellt alle bewusst geplanten Maßnahmen zur Förderung der Zielerreichung durch verbesserte Zusammenarbeit dar.

In ähnlicher Weise könnte man zwischen „Organisationsentwicklung“ und „Organisationstraining“ unterscheiden, wenn man die Organisation als Ganzes betrachtet. Dies soll jedoch im Folgenden unterbleiben, da sich der Ausdruck

Organisationsentwicklung als umfassender und auch das Training beinhaltender terminus technicus immer mehr durchsetzt.

3.1 Der Begriff der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung basiert auf zwei Säulen:

- auf gruppendynamischen Trainingstechniken
- auf Methoden der Aktionsforschung

Beide Bereiche wurden in diesem Artikel bereits angesprochen. Über das rein Methodenhafte hinaus ist Organisationsentwicklung zu einer praxisorientierten wissenschaftlichen Disziplin geworden, die auf einer Reihe von Annahmen über den arbeitenden Menschen beruht, die realistischer und humanistischer sind, als diejenigen, die in bürokratischen Organisationen vorherrschen. Bürokratische Organisationen sind nicht mehr oder nur sehr mangelhaft in der Lage, sich den ständigen wirtschaftlichen, technischen und sozialen Änderungen unserer Zeit anzupassen. Ihre Starrheit führen zu wirtschaftlichem Verlust, ihre unrealistischen Annahmen vom Menschen zu Unzufriedenheit und Machtkämpfen. In Anbetracht der Hilflosigkeit von Bürokratien haben meist amerikanische Sozialwissenschaftler unter maßgeblichem Einfluss des deutschen Sozialpsychologen Kurt Lewin eine Organisationsrichtung konzipiert, die Weltanschauung, praktische Wissenschaft und Strategie zugleich anbietet. Die Basisidee von Organisationsentwicklung ist, dass Organisationen genau wie Individuen und Gruppen unter Annahme eines positiven realistischen Menschenbildes und unter Verwendung von Erkenntnissen und Strategien aus den Sozialwissenschaften zu Lernenden, den Anforderungen der Zeit entsprechenden Systemen und effektiveren Organisationen gestaltet werden können.

Nach Beckhard ist Organisationsentwicklung ein Verfahren, das

- planmäßig,
- betriebsumfassend,
- von der Führung gesteuert,
- zum Zweck der Verbesserung von Effektivität und Klima der Organisation
- durch geplantes Eingreifen in den Organisationsablauf auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse, angewandt wird

Teamtraining ist eine Methode und Strategie, wahrscheinlich die Bedeutendste, innerhalb der weiter gefassten Konzeption der Organisationsentwicklung. Beim Teamtraining liegen die gleichen Annahmen vom Menschen zugrunde wie bei Organisationsentwicklung, nämlich die vom grundsätzlich kooperationsbereiten Vorgesetzten und Mitarbeiter. Ferner besteht die realistische Vermutung, dass Kooperation unter Erfüllung der notwendigen Voraussetzungen auch zu mehr Effektivität in Teams und der Organisation führt.

3.2 Organisationsentwicklung - als die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Teams

Das oben Gesagte muss etwas eingeschränkt werden. Höhere Effektivität eines Teams kann auf Kosten anderer Teams und damit zum Nachteil für die Organisation geschehen, wenn über die Ziele des Teams nicht die Gesamtaufga-

be der Organisation im Auge behalten wird.

Sowohl in der Organisation selbst wie auch in Trainingsveranstaltungen scheint eine Tendenz eher zur Gruppen- und Abteilungskonkurrenz, denn zur Kooperation zwischen den sozialen Einheiten vorhanden zu sein. Die kleine Einheit hat den Vorteil der Intimität und der Überschaubarkeit für ihre Mitglieder und wird damit zu einem familienähnlichen Gebilde. Die Attraktivität der kleinen Gruppe ist manchmal so groß, dass die Zusammenarbeit mit anderen Gruppen darunter leidet. Manche Vorgesetzte neigen überdies dazu, einen "esprit de corps" dadurch zu erzielen, dass Gegner außerhalb der Gruppe aufgebaut werden. Dies schafft Zusammenhalt, da ja das Team zum eigenen Bestand gegen äußere Gegner zusammenhalten muss. So hat Hitler z. B. als Volksfeind die Juden aufgebaut. Er hat damit manipulativ versucht, das ganze Volk gegen einen fiktiven angeblichen Feind zusammenzuschmieden. Auch bei Fußballmannschaften wird vor dem Spiel immer wieder versucht, den kommenden Gegner aufzubauen. Aussagen der Trainer vor und nach dem Spiel sind Hinweise für Konkurrenztaktiken und -strategien.

Dies mag für eindeutige Konkurrenzsituationen effektiv sein. Es kann aber nicht angehen, solche Prinzipien des "Teamaufbaus" in einem Kreditinstitut zu befürworten. Die Klagen von Vorstandsmitgliedern über die Konkurrenz und mangelnde Zusammenarbeit zwischen Spar- und Kreditabteilung, oder zwischen Zweigstellen untereinander, sind geradezu Legion. Was die Zusammenarbeit im Team fördert, muss noch lange nicht die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessern. Eine Organisation ist aber darauf angewiesen, dass Abteilungen Gruppenegoismus überwinden. Von daher muss Teamtraining auch unter gesamtorganisatorischen Perspektiven gesehen werden. Die Maßnahmen haben aufeinander abgestellt zu sein.

Im Rahmen eines Wettbewerbes ist auch das Konkurrenzmotiv leistungssteigernd. Es gilt dann abzuwägen, ob die induzierte Konkurrenz am Ende wieder in Kooperationsanstrengungen gelenkt werden kann. In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf, welche Faktoren die Zusammenarbeit von Schwesterorganisationen wie z. B. der Sparkasse und der Landesbausparkasse oder der Sparkasse und dem Sparkassenverband bestimmen. Sehr schnell werden Gruppenvorurteile aufgebaut, die effektivere Zusammenarbeit stören.

Gruppenvorurteile und ihre Konsequenzen für die Organisation können bewusst und handelbar gemacht werden. Hierzu dient folgende Methode:

Die Problemgruppen kommen in einer Trainingsveranstaltung zusammen. Sie bearbeiten in homogenen Untergruppen die Fragen:

- Wie sehen wir uns selbst?
- Wie sehen wir die andere Abteilung?
- Wie sieht die andere Abteilung uns?

Die Ergebnisse werden auf Papierbögen festgehalten und der anderen Gruppe präsentiert. In weiteren Sitzungen gemischter Gruppen werden nun die zutage getretenen Stereotype, Vorurteile und Erwartungen diskutiert. Eine Auflösung der hemmenden Stereotype kann durch Kommunikation, wenn Missverständnisse und organisatorische Fehler evident werden, leichter angebahnt werden.

Diese Methode wurde nicht nur im innerbetrieblichen Bereich wie z. B. zwischen Innen- und Außendienst, Vorgesetzten und Mitarbeitern, sondern auch zur Bearbeitung von sozialen Vorurteilen zwischen Schwarzen und Weißen, Professoren und Studenten, Polizisten und Randgruppen der Bevölkerung, recht erfolgreich eingesetzt.

3.3 Teamtraining der Organisation

Die Organisation hat neben der sozialen Komponente auch eine Wirtschaftliche und Technische. So wird sie auch als sozio-technisches System bezeichnet. Technik ist hier weit definiert. Es fallen darunter all jene strukturellen Gegebenheiten, die nicht nur allein den sozialen Bereich betreffen. Beispiele für technisch-strukturelle Maßnahmen sind: Die Einführung des Computers, der Bau einer neuen Kassenhalle, die Umstellung vom Off-line zum On-line System; aber auch die Regelung der Arbeitszeit, das Lohnsystem und die Urlaubsregelung gehören zum organisatorisch-strukturellen Bereich.

In der Regel haben technisch-strukturelle Änderungen der Organisation auch soziale Wirkungen. Ebenso ist es umgekehrt.

Teamtraining als "Sozialintervention" tangiert zwangsläufig auch den strukturellen Bereich der Organisation. Andererseits kann es nur unter bestimmten strukturellen Bedingungen erfolgreich sein. So ist z. B. kaum anzunehmen, dass eine rigide Rangordnung mit Titeln und Statussymbolen besonders teamfördernd ist.

Teamtraining einer Organisation muss immer auch Organisationsentwicklung in dem oben beschriebenen Sinn sein. Soziale und technisch-strukturelle Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein, da die Organisation interdependent ist. Durch die Steuerung der gegenseitigen Abhängigkeiten kann es schließlich dazu kommen, dass die Organisation ein Team wird.

Wie jedes lernende System hat auch die Organisation Entwicklungsphasen. Teamtraining, sei es als Methode auf eine kleine Gruppe oder auf die gesamte Organisation bezogen, findet dann die besten Voraussetzungen, wenn die Organisation in die Phase der Kooperation kommt. Wann diese Phase erreicht wird, hängt von einem Top-Management ab, das nicht nur für die wichtigen wirtschaftlich-technischen Perspektiven eines Kreditinstituts aufgeschlossen ist, sondern auch dem Psychologischen und Pädagogischen dem ihm zukommenden wesentlichen Stellenwert beimisst. Berichte von verschiedenen Sparkassen und Verbänden lassen Hoffnungen für eine organisationsrealistische Zukunft aufkommen.

Unsere Empfehlung:
Wenn Sie mehr über Teamtraining lernen möchten,
besuchen Sie unsere Seminare **Gruppendynamik I** oder **Prozessberatung / Teamcoaching**.

Artikel vom Institut Team Dr. Rosenkranz

Nr. 01 „Führung in einer werteunsicheren Gesellschaft„

Nr. 02 „Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung - Wieso? Wozu? Wie?„

Nr. 03 „Konfliktmanagement"

Nr. 04 „Unser Verhaltensdrehbuch"

Nr. 05 „Gruppendynamik als Führungstraining„

Nr. 06 „Führung und Dynamik von Arbeitsgruppen in Schule und Betrieb„

Nr. 07 „Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen„

Nr. 08 „Was leisten Schule und Universität für die Entwicklung sozialer Kompetenz?„

Nr. 09 „Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung„

Nr. 10 „Kooperation – Eine Illusion?„

Nr. 11 „Chancen und Risiken der Kooperation"

Nr. 12 „Rückblick und Entwicklung von Training“

Nr. 13 „Studie – Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren“

Nr. 14 „Gruppendynamik – warum, wozu, wie“

Nr. 15 „Die Lernende Organisation

Bei Interesse können Sie diese Artikel auf unserer Homepage www.team-rosenkranz.de unter der Rubrik „Service – Veröffentlichungen“ herunterladen.

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz

Wie wir aus Stroh Gold machen können
Wertorientierte Erfolgsstrategienfür Managementtraining und systemische Organisationsentwicklung

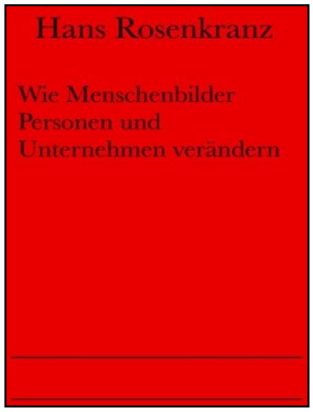
Hans Rosenkranz

ISBN 978-3-7375-0368-6

Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz
Reinhard Breuel

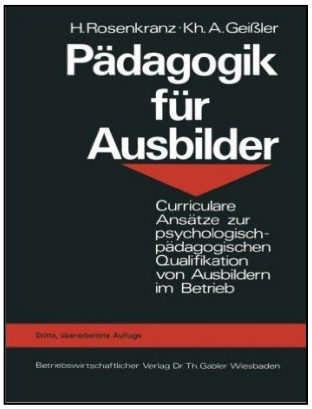
1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411
ISBN-10: 3409963413



Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844251463
ISBN-10: 3844251464



Pädagogik für Ausbilder
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

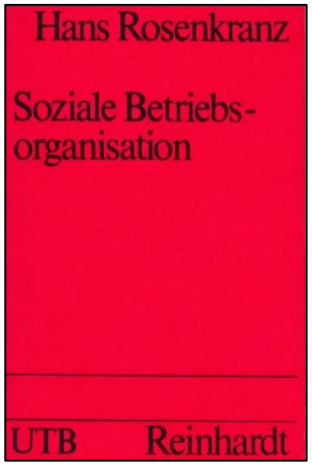
1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146
ISBN-10: 3409812148

Von der Familie zur Gruppe zum Team
Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Team Dr. Rosenkranz
ISBN-13: 9783000197376
ISBN-10: 3000197370

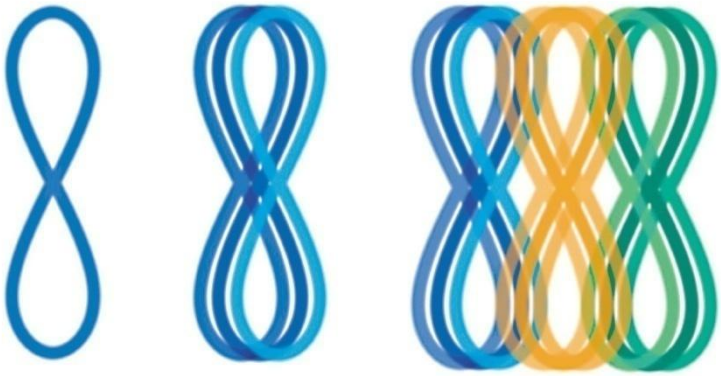
2012, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844228014



Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft
ISBN: 9783497007028



Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!

TEAM DR. ROSENKRANZ

Managementtraining
Organisationsentwicklung

Team Dr. Rosenkranz GmbH

Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing

Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50

post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de