

Heute alles klar - morgen alles flexibel

Veränderungen in Teams

Heute

Herr Maier weiß genau, wann er seinen Arbeitstag beginnen muss, er kennt seine Pausen- und Mittagszeiten und weiß, wann die Arbeitszeit endet. Außerdem hat er seinen festen Arbeitsplatz, den er über lange Zeit entsprechend seinen Bedürfnissen gestaltet hat. Auch der Lohn für sein Engagement, sein Fixgehalt, ist ihm – auch vom Betrag her – regelmäßig sicher. Soweit alles klar – für Herrn Maier und jeden anderen im Team!

Morgen

Auf einmal ist alles flexibel. Herr Maier hat keinen persönlichen Arbeitsplatz mehr. Im Rahmen des neuen Bürokonzepts seiner Firma arbeitet man im »Business-Club«. Dort werden unterschiedliche Arbeitsbereiche angeboten – von der kleinen ungestörten Büroeinheit, über Schreibtische in der Bibliothek bis zu kleinen Arbeitsflächen mit voller Infrastruktur auf kommunikativen Gemeinschaftsflächen, die jedoch keinem Mitarbeiter direkt zugeordnet sind.

Man wählt täglich Ort und Art des Arbeitsplatzes entsprechend der aktuellen Aufgabenstellung – konzentriert, konzeptionell, kreativ, kommunikativ... Die Arbeitsplatzvergabe erfolgt nach dem Prinzip »first come – first serve«. Dies alles ist noch etwas irritierend für Herrn Maier, der auch seine persönlichen Accessoires, seine Büropflanzen, einfach seine persönliche Atmosphäre vermisst.

Auch die Arbeitszeiten darf Herr Maier jetzt frei gestalten, das heißt vor allem wann und wie lange er arbeiten will. Etwas Abstimmung sollte natürlich schon sein. Mit Herrn Müller versteht er sich gut, mit ihm gleicht er schon mal ab, wann wer da ist. Auch Pausen- oder Mittagszeiten bespricht er kurz, wenn Hektik und Stress das zulassen. Abstimmungen erledigt! Irgendwie funktioniert es dann ja immer im Team.

Insgesamt ist jedoch nichts mehr wie in den guten alten Zeiten. Jeder muss sehen wo er bleibt, was sich ja jeden morgen aufs Neue zeigt bei der Jagd auf den präferierten Schreibtisch.

Und das Team?

Teamgeist, Teameffizienz und -effektivität leiden oft unter Veränderungsprozessen. Neue Konzepte oder Prozesse werden freigegeben, jedoch die Teams bei diesem Übergang in flexiblere Strukturen oft nicht professionell begleitet. Manchmal werden einige sachliche Aspekte vorab geklärt, seltener die beziehungsorientierten Komponenten, die Teams letztendlich erst stark machen. Jeder passt sich selbst an die neuen Strukturen an. Daraus resultiert eher ein »gegeneinander Abwarten« als ein »gemeinsames Miteinander«.

Solche Flexibilisierungsprozesse könnten sein:

- Freie Arbeitszeitgestaltung
- Neue Vergütungsformen
- Aufgabengebiete sind nicht mehr festgeschrieben, sondern richten sich nach der täglichen Teambesetzung
- Reduzierung von Hierarchie und Intensivierung der Teamarbeit
- Telearbeit bis hin zu virtuellen Teams
- Neue Bürokonzepte wie desk-sharing, Kombibüros, Business-Club

Teams besitzen im allgemeinen ein großes Kräfte-Reservoir und oft ungeahnte Potenziale, die Veränderungen stark nach vorne treiben, jedoch auch massiv behindern können.



Conny Lang,
congena, München

Teams auf dem Weg zu Flexibilität

Flexibilität wird nicht heute ermöglicht und morgen bereits ganz selbstverständlich genutzt.

Teams müssen sich zur Flexibilität hin entwickeln – vor allem wenn sie bisher eher in starren Strukturen agiert haben. Flexibilität kann nur existieren und gelebt werden, wenn Informationen über Rahmenbedingungen, Anforderungen und Ziele permanent vorhanden sind.

Dabei soll nicht der Eindruck entstehen, dass man nur flexibel ist, wenn man sich den externen Einflüssen und veränderten Bedingungen uneingeschränkt anpasst. Die eigene Identität soll und muss gewahrt werden können. Gerade die Offenheit für große Mengen an Informationen und Anregungen bietet daher die Chance, eigene Schwerpunkte zu setzen und selbstständig zu agieren – auch in Teams. So kann ein kooperativer Talentpool entstehen, der wesentlich schlagkräftiger ist als eine Summe von »Verwaltungseinheiten«.

Häufig sind Teams so in Sachaufgaben verstrickt, dass sie ihre Beziehungsstrukturen und die Bedürfnisse Einzelner nicht mehr wahrnehmen und Signale auf der Sachebene mit solchen auf der Beziehungsebene vermischen. Solche Verwirrungen müssen nicht zwangsläufig zu Frust, Ärger, Konflikten oder gar einer völligen Teamlähmung führen, sie können aber schnell Missverständnisse, Fehlleistungen und deutliche Zeitverluste nach sich ziehen – vor allem in Veränderungsprozessen.

Selbststeuerungsfähige, selbstorganisierende Teams sind für Flexibilisierung und Veränderung bestens gerüstet:

- Sie sind durch ihre innere Komplexität besser geeignet, die äußere Komplexität der Aufgaben zu bewältigen

- Sie zerstreuen ihre Energie, wandeln sie um und entstehen als neue Organisationsstruktur
- Elastizität ist ihnen wichtiger als Stabilität
- Sie beobachten und reflektieren sich selbst, ihren Umgang miteinander (Meta-Kommunikation)

Auf dem Weg zum selbststeuernden Team benötigen Gruppen intensive Unterstützung z. B. durch professionelle Moderation und Begleitung bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen.

Symptome für ein gestörtes Team

- Die Leistungskurve fällt ab oder schwankt
- Synergieeffekte sind nicht vorhanden
- Es scheint, dass die Teammitglieder einzeln bessere Leistungen produzieren würden, als das Team
- Das Engagement Einzelner im Team ist sehr unterschiedlich oder deutlich herabgesetzt
- Man hört einander nicht mehr zu
- Spielregeln und Commitments werden gebrochen
- Immer mehr Zeichen von Desinteresse am Team werden gesendet
- Koalitionen bilden sich
- Einwände und Killerphrasen verhindern konstruktive Diskussionen
- Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen ersetzen die Übernahme von Verantwortung
- Das Konfliktpotenzial steigt spürbar
- Toleranz gegenüber Fehlern ist kaum vorhanden

Aufgabenfelder einer professionellen Begleitung – eines Team-Coachings

Präventiv:

- eine positive und optimistische Einstellung zum Wandel im allgemeinen schaffen
- Denken in komplexen Zusammenhängen fördern
- Mut, Risikobereitschaft, Stolz und Selbstvertrauen entwickeln und fördern und damit ein Abweichen von vertrauten Wegen erleichtern
- Teamidentität entwickeln
- Teamfähigkeit Einzelner verbessern, ggf. auch durch Einzel-Coaching
- Visionen und Ziele aufstellen

Auch die Arbeit des Team-Coach folgt den Gesetzmäßigkeiten der »sich selbst erfüllenden Prophezeiung«. Das Positive erwarten, heißt auch das Positive zu bekommen.

»In dir muß brennen, was du in anderen entzünden willst!«

Teamcoaching-Schwerpunkte

Der professionelle Teamcoach wird seine Begleitung primär auf der oder den kritischen Ebenen starten, die den größten Beitrag zum Erfolg der geplanten Veränderung versprechen. Die Zeit, alle Punkte zeitnah bzw. rechtzeitig anzugehen ist meist nicht vorhan-

Situativ:

- eine positive und optimistische Einstellung zum aktuellen Veränderungsprozess schaffen
- die neue Situation als kreative Herausforderung platzieren
- Wecken eines neuen Wir-Gefühls und des Glaubens an die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten als Erfolgsparameter für die anstehende Veränderung
- Teamprozesse transparent machen
- Visionen und Ziele den Veränderungen anpassen
- dem Team helfen, notwendige Fähigkeiten weiter zu entwickeln
- Teamkonflikte lösen
- Teams methodisch beraten und unterstützen – Moderation, Tipps, Anregungen, zusätzliche Impulse
- Mut und Ansporn geben für einen neuen Anlauf, nach einem missglückten Versuch

den. Er wird die ausgewählten Maßnahmen zügig umsetzen und möglichst schnell förderliche Rituale entwickeln und damit einen langsamen, schleichenden Prozess, der als zu langwierig, zäh und schwierig empfunden wird, vermeiden.

Information ist alles!

Schlechte Informationspolitik und Kommunikation stehen meist an erster Stelle der Beschwerden der Mitarbeiter.



Innovationen und Veränderungen benötigen allerdings ein Klima, in dem ständig Informationen ausgetauscht werden. Wenn Teams dynamisch und anpassungs-

fähig sein sollen, sind Informationen grundlegendes Kapital. Das Management sollte sich daher nicht als Filter für die »richtigen« Informationen missverstehen. Der Informationsfluss darf nicht verwaltet und kontrolliert werden, sondern muss gefördert werden. Auch widersprüchliche Informationen sollten nebeneinander bestehen können – die Realität ist meist komplexer, als sich in einer eindeutigen Botschaft ausdrücken lässt.

Besonders wenn das Arbeitsumfeld sich verändert, sollte der Informationsfluss neu diskutiert und definiert werden. Wer informiert wen worüber und über welches Medium? Welche Foren sollten entstehen für Informationsaustausch, Kommunikation und Diskussion? Anfangs muss intensiv darauf geachtet werden, dass die vereinbarten Informationswege und -intervalle auch tatsächlich eingehalten werden, damit sie allmählich zur Selbstverständlichkeit werden.

Gestaltung von Rahmenbedingungen

Vor allem in Zeiten der Veränderung ist die Hauptaufgabe von Führungskräften, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Demotivation verhindert wird und Aufbruchstimmung und Motivation möglich werden.



Hindernisse sollen beseitigt und Aktivitäten gefördert werden. Gerade in Changeprozessen gilt es, einen Rahmen zu schaffen und anzubieten, der es nicht nur legalisiert, sondern sogar fördert, dass Teams sich mit sich selbst und anstehenden Anpassungs- und Optimierungsmöglichkeiten beschäftigen dürfen. Dies können regelmäßige Meetings sein, in denen aktuelle Themen (Störungen, Konflikte, Stärken, Ideen...) diskutiert und gelöst werden. Wichtig ist dabei die Regelmäßigkeit in nicht zu großen zeitlichen Abständen, damit Anpassungen an die neue Situation aufgrund von Erfahrungen oder Erkenntnissen permanent möglich sind.

»Wer überholen will, muss die Normalspur verlassen«. Im Arbeitsalltag bedeutet das Weg von eingeschliffenen Routinen und dem täglichen Arbeitsumfeld, damit auch das Denken seine gewohnten Bahnen leichter verlassen kann, sich leicht auf Neues einlassen kann und uns kreativ dabei unterstützt, neue Wege zu entdecken. Diese Workshops an ungestörten Orten außerhalb der Firma können Klausurtagungen, Teambildungs-/entwicklungs- oder Kreativmeetings sein.

Selbststeuerung zulassen & fördern

Teams brauchen Entscheidungs- und Verantwortungsspielräume, damit sie ihren(!) Wandel gestalten können.



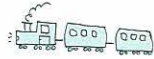
Aber ist es sinnvoll, dass man Teams sich selbst steuern lässt – innerhalb eines grob definierten Rahmens? Sind sie engagiert und motiviert genug, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten? Niemand ist demotiviert oder lethargisch, außer bei der Verfolgung der Ziele anderer. Scheinbar völlig demotivierte und antriebsarme Teammitglieder organisieren nach Feierabend zum Beispiel ganze Vereine, planen höchst interessante Rundreisen oder gehen sehr anspruchsvollen Hobbies nach. Sie verfolgen ihre Ziele und gestalten den Weg dorthin unter Nutzung all ihrer Fähigkeiten, ihres Potenzials.

Auch Teams sollten bei bevorstehenden Änderungen die Möglichkeit und den Raum haben, ihre individuellen Ziele abzuleiten und ihre Erfolgsstrategien für den Weg dorthin zu entwickeln und dann auch selbstverantwortlich umzusetzen.

Unterstützend wirken dabei gemeinsame Spielregeln, die reibungslose Abläufe fördern und das Teamgefühl stärken. Durch das Thematisieren der gegenseitigen Erwartungen und daraus abgeleiteten konkreten Commitments werden Konflikte vermieden und die Zusammenarbeit verflüssigt.

Zugkraft von Visionen und Zielen nutzen

»Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge



vorzubereiten, oder die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu ver-

geben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlos weiten Meer.« Dies lehrte uns bereits Antoine de Saint-Exupéry. Visionen bündeln Energien auf ein in die Ferne gerichtetes Ziel. Sie geben die allgemeine Richtung des Wandels vor und sollen die Sehnsucht nach Sinn und Innovation wecken und kultivieren. Visionen sollten nicht nur auf Papier gebannt werden, um dann in der Schublade zu verschwinden. Sie müssen immer wieder neu betrachtet werden, damit sie wirklich Wegweiser sein können. Denn im hektischen und detaillierten Alltagsgeschäft geht gerade der Weitblick leicht verloren.

Ziele funktionieren dabei wie Leuchtfener auf der Reise hin zur Vision, jedoch nur, wenn realistische Teilziele formuliert werden, die keine Widersprüche untereinander beinhalten. Diese Teilziele ermöglichen kurzfristige Erfolgserlebnisse, die erkennen lassen, dass das Aufgeben von Gewohntem und Engagement sich also doch lohnen. Außerdem wird dadurch der Einsatz der Promotoren des Wandels anerkannt und Kritiker und Blockierer werden sich mehr zurücknehmen.

Ventile einbauen

Der Weg zu Aufbruchstimmung und Motivation führt in Veränderungssituationen meist über Ängste, Frust, Trauer



und Enttäuschung. Die Teammitglieder müssen eine vertraute Umgebung hinter sich lassen, die Sicherheit und Wohlfühlen schaffte, in der vieles leicht von der Hand ging und für die man bereits Routinen und Erfolgsfaktoren entwickelt hatte. Die dabei entstehenden Emotionen sollten Raum im Sinne von Trennungs- oder Trauerarbeit bekommen, damit diese

Gefühle verarbeitet werden können und nicht über einen längeren Zeitraum unbewusst Veränderung verhindern. So könnten Teams an folgenden Fragestellungen arbeiten:

»Was lasse ich gern/ungern zurück?«

»Was bekomme ich an Neuem und auf was davon freue ich mich besonders?«

Auf diese Weise kann die Vergangenheit abgeschlossen werden und die Aufmerksamkeit auf das Neue gelenkt werden.

Steckbrief eines idealen Team-Coach

Das wichtigste Instrument ist der Coach selbst mit all seiner Intuition und Feingefühligkeit für die laufenden Prozesse.

- Fähigkeit, mit den Teammitgliedern in Beziehung zu treten – sich einzuschwingen.
- Sagen und Handeln stimmen überein
- »Walks the talk«
- Er formuliert Ich-Botschaften bezüglich seiner Wahrnehmung, seines Erlebens und seiner Befindlichkeit und wird damit für das Team glaubwürdig, menschlich und nahbar.
- Sein Frühwarnsystem meldet Beziehungsstörungen und Energieverlust im Team.
- Lenkt von der Problemorientierung zur Ziel- und Lösungsorientierung – »Wie?« statt »Warum?«.
- Sieht sich als Manager der Rahmenbedingungen für das Team.
- Vertraut auf das Vorhandensein aller nötigen Ressourcen im Team für den anstehenden Changeprozess.

Ihr Team braucht Sie –
packen Sie's an! 🎯