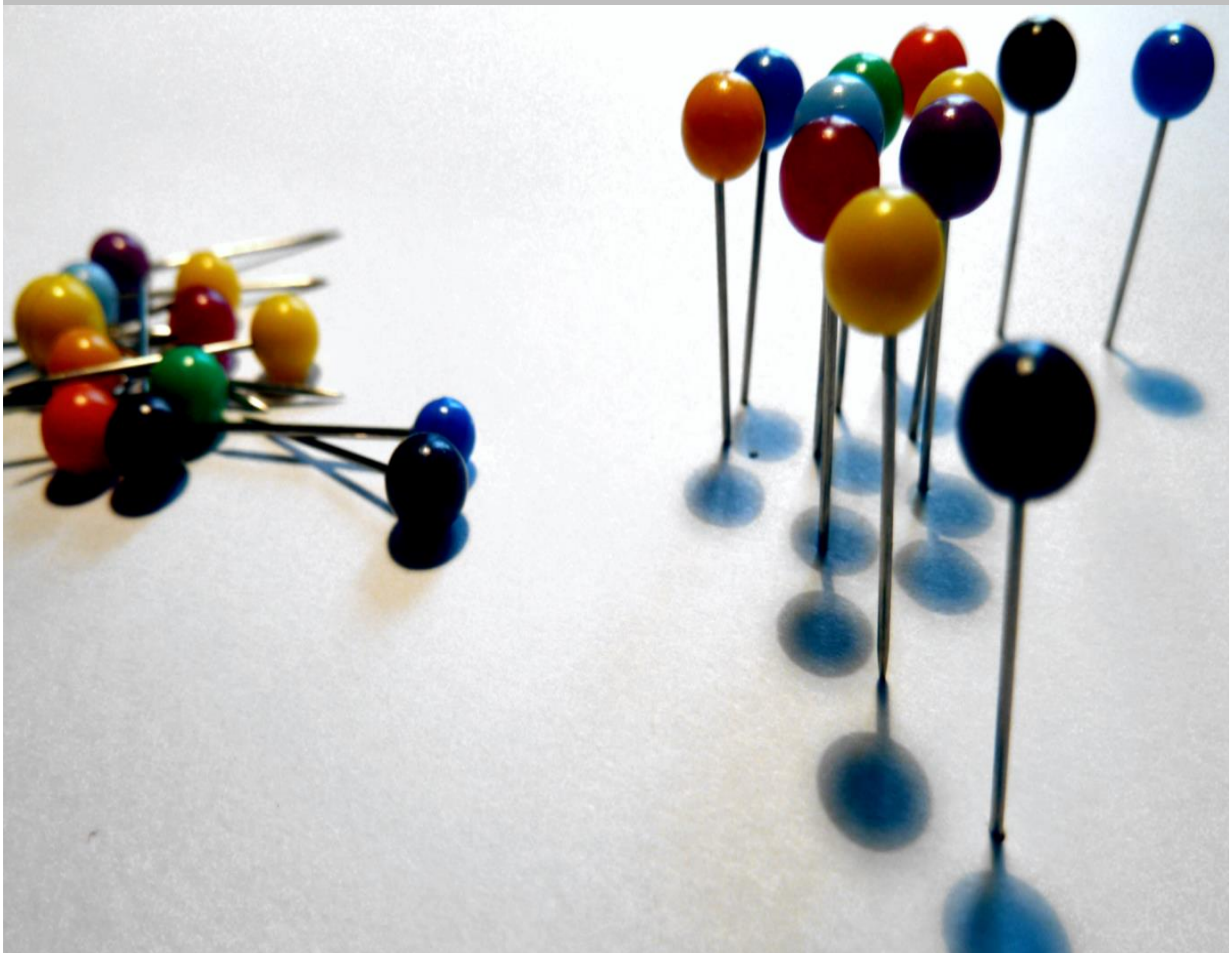


# DIE TEAMRENDITE EINFAHREN

TEAMENTWICKLUNG MIT SAG - SOZIALE ARCHITEKTUR  
VON GRUPPEN



**Teams haben große Erfolgspotenziale. Diese Potenziale werden aber nicht alle automatisch realisiert. Teamentwicklung leistet entscheidende Beiträge. Die soziale Architektur von Teams - SAG unterstützt dabei als Analysetool ein systematisches Vorgehen. Führungskräfte und Teammitglieder bekommen strukturiertes Feedback, um beispielsweise die Effizienz der Teamleistung zu steigern oder Konflikte zu klären, die in der alltäglichen Zusammenarbeit, bei betrieblichen Veränderungsprozessen oder Fusionen und Übernahmen auftreten.**

*In modernen Dienstleistungsunternehmen wird der größte Teil der anfallenden Arbeiten in „Teams“ erledigt. Anstelle hierarchisch-kontrollierter Prozesse geht es um die effiziente und effektive Erfüllung von Aufgaben in weitgehend selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Personengruppen. Neben den eigentlichen Dienstleistungen für Kunden werden wichtige Führungs-, Akquisitions- oder Administrationsaufgaben in den Teams direkt mit erledigt.*

Kommunikations- und Beratungsunternehmen führen das Organisationsprinzip der Teamstruktur häufig im Rahmen früher Wachstumsprozesse ein, weil *gute Gründe für eine Teamorganisation* sprechen:

- 1) Viel Selbstverantwortung und flache Hierarchien.

Teams erfüllen neben ihre Kernaufgaben weitere Koordinationsaufgaben wie beispielsweise Projektplanung, Kapazitätsplanung, Innovationsmanagement oder Qualitätskontrolle. Das reduziert für das Unternehmen die Overheads und erhöht die Effizienz. Mitarbeiter bekommen wiederum die Möglichkeit, vielfältigere Aufgaben zu übernehmen. So wachsen Effizienz und Kompetenzen.

- 2) Talentvielfalt und Wissensaustausch.

Die Teammitglieder verfügen über sich ergänzende und überschneidende breite Mehrfachqualifikation, so dass (fast) jeder (fast) alle Aufgaben übernehmen kann. Das erhöht für das Unternehmen das Maß an Sicherheit und Zuverlässigkeit gegenüber Kunden. Für Mitarbeiter bieten sich Chancen, neue Qualifikationen zu erwerben und

eigenes Wissen weiterzugeben. So wachsen Kundenzufriedenheit und Arbeitsfreude.

- 3) Erfolgsbasierte Karriere und schrittweise Verantwortungsübernahme.

Die Teamleiter bilden in der Regel die nächsthöhere Organisationseinheit. Das Unternehmen kann so bereits erfolgreiche Mitarbeiter als Führungskräfte rekrutieren und entwickeln. Sie übernehmen die Koordination zu anderen Teams und tragen schrittweise mehr Verantwortung für übergeordnete Unternehmensaufgaben. Die Führungskräfte wachsen mit ihren Aufgaben und qualifizieren sich „on the job“ für weitere Aufgabengebiete. So laufen unternehmerisches Wachstum und persönliche Karrieren Hand in Hand.

- 4) Vorausschauende Steuerung und klarer Handlungsrahmen.

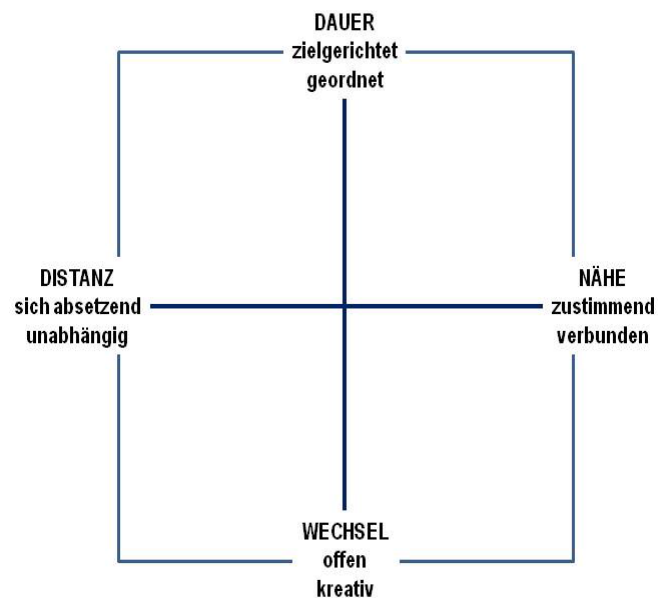
Das Topmanagement kann sich bei der Unternehmensführung darauf konzentrieren, den Handlungsrahmen für Mitarbeiter und Teams zu setzen und weiterzuentwickeln. Anstelle einzelne Arbeitsergebnisse zu kontrollieren und mit direktiven Anweisungen die Arbeitsabläufe vorzuschreiben, können die Verantwortlichen das Unternehmen vorausschauend steuern. Statt in administrativen Details zu ersticken, bleibt der „Geist“ des Unternehmens lebendig. Für die Mitarbeiter entsteht dabei zusätzlicher Raum für Initiative und Engagement. So wachsen Motivation und unternehmerischer Erfolg durch „Machen lassen“ in klarem und definierten Handlungsrahmen.

## Der wirkliche Nutzen kommt nicht von allein

*Gute Teams erfüllen die ihnen übertragene Aufgaben ohne Hilfe oder Sanktionen von „oben“ und weitgehend selbstständig. Sie richten ihre Aktivitäten auf mit Kunden oder Vorgesetzten vereinbarte Ziele aus, unterstützen sich gegenseitig bei der Zielerreichung und kooperieren über die jeweiligen Teamgrenzen hinaus. Innerhalb eines solchen Teams herrscht eine offene und zielgerichtete Kommunikationskultur, die zu kreativen, zuverlässigen und von den Kunden geschätzten professionellen Arbeitsergebnissen führt. Das alles läuft zugleich in einer angenehmen und effizienten Arbeitsatmosphäre ab, die bei aller Leistungs- und Ergebnisorientierung die Ansprüche des Einzelnen berücksichtigt.*

Das so geschilderte Ideal der Teamarbeit mutet für den von Wettbewerb und Arbeitsdruck beeinflussten Unternehmensalltag schon fast zu idyllisch an. Aber es lohnt sich, Teams dabei zu unterstützen, zu den oben beschriebenen *wirklich gut funktionierenden Teams* zu werden. Wenn Leistung *und* menschliches Miteinander stimmen, stellen sie in der komplexen Interessenkonstellation von Kunden, Dienstleistungsunternehmen und Mitarbeitern eine dauerhafte Triple-Win-Situation her. Dafür muss das Unternehmensmanagement allerdings die Rahmenbedingungen

für gute Teamarbeit umsichtig gestalten. „Dies erfordert angepasste Organisationsstrukturen um solche Teams herum, erhebliche Kompetenzen bei den einzelnen Mitgliedern der Teams und die Förderung kommunikativer Gruppenprozesse. Organisations-, Personal- und Teamentwicklung ist daher in großem Umfange gefragt. Dabei gilt es, nicht den alten Gegensatz von Menschlichkeit und Produktivität immer wieder aufzubauen und beides gegeneinander auszuspielen, sondern miteinander zu verbinden“ (Redlich 2009, 7).



Vier Tendenzen der Persönlichkeit. Thomann spricht von „Grundstrebungen“. (Abb. nach Thomann 2008, 230ff)

### „Das ideale Team“

„Die offiziellen Werte der Arbeitswelt sind im Dauer-Distanz-Quadranten zu Hause: Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sicherheit und Ordnung, Genauigkeit, Kontinuität und Seriosität“ (Thomann 2008, 237). Das sind Merkmale, die für die funktionale und effiziente Erfüllung von Aufgaben unerlässlich sind. Ein „ideales Team“ bringt aber Personen zusammen, deren jeweiliges Heimatgebiet nicht allein in diesem Quadranten zu finden ist. Für kreatives, unabhängiges und kritisches Denken, das jenseits der professionellen Routinen zu neuen Ideen und innovativen Leistungen führt, ist es beispielsweise wichtig, auch Teammitglieder im Wechsel-Distanz Quadranten zu haben. Bei der Teamführung geht es nun darum, die zwischenmenschlichen Beziehungen so zu gestalten, dass alle Teammitglieder damit zufrieden sind, und zugleich die produktiven Leistungen so zu fördern, dass die Unternehmensziele erfüllt werden. Dazu ist es erforderlich, dass sich alle Teammitglieder über die eigenen Erwartungen und die Ansprüche der jeweils anderen im Klaren sind. Feedback und gegenseitiger Austausch über Arbeit *und* Zusammenarbeit stellen die Grundlage her, die vier Persön-

lichkeitstendenzen als gleichwertig, gleich akzeptabel und gleich legitim zu bewerten. Auch wenn nicht jede Verhaltensweise in jeder Situation gleich angebracht sind, muss das Team seinen Mitgliedern „erlauben“, ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten und Talente möglichst umfassend auszuleben. Das „ideale Team“ schafft es, mit den unterschiedlichen Wertvorstellungen aller Mitglieder im Hinblick auf „Leistung“, „Beziehung“ und „Konflikt“ so zu arbeiten, dass die nach außen gerichteten Leistungsansprüche und die inneren Beziehungserwartungen erfüllt werden. Konflikte, Spannungen, unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungsmuster werden als fruchtbare Erneuerungs- und Entwicklungsimpulse eingebracht und ausgetragen.

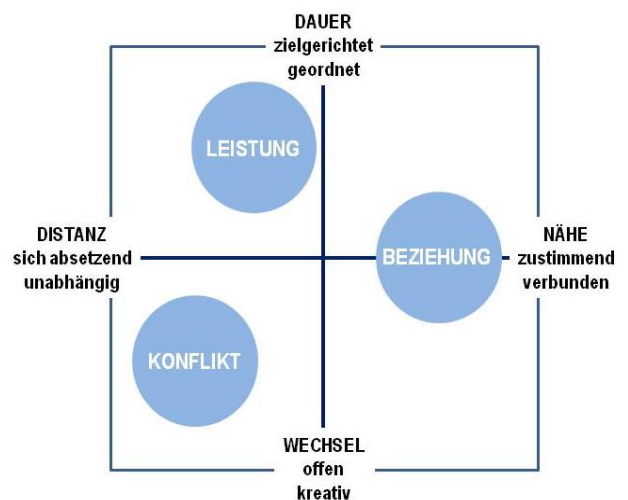
## Teamentwicklung fördert die produktive Nutzung der Talentvielfalt

*Unternehmerisch effiziente Teamentwicklung verfolgt daher drei gleichberechtigte und sich gegenseitig beeinflussende Zielbereiche:*

- 1) *Die Förderung produktiver Leistungen, um die Unternehmensziele zu erfüllen.*
- 2) *Die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen, so dass alle Teammitglieder mit dem Miteinander zufrieden sind.*
- 3) *Die Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur, die einen fruchtbaren Umgang mit den unterschiedlichen Wertvorstellungen, Einflussnahmen auf das Teamgeschehen und emotionalen Verhaltensweisen fördert.*

Die *Leistungsfähigkeit einer Arbeitsgruppe* ist vergleichsweise einfach zu entwickeln. So sind beispielsweise fachliche Kompetenzdefizite an eher formalen Kriterien erkennbar und lassen sich im normalen Projektbetrieb oder im Rahmen von Jahresgesprächen, Mitarbeiterbefragungen etc. leicht klären. Die Bandbreite erfolgversprechender Entwicklungs- und Lösungsoptionen reicht hier von internen Fortbildungen über Seminarbesuche bis zu extern moderierten Problemlösungsworkshops. Wenn es um den temporären Ausgleich von Defiziten geht, dann sind fehlende Expertise oder Kapazitäten bei Freelancern oder Subunternehmern problemlos zu beschaffen.

Die Frage, wie die *zwischenmenschlichen Prozesse* und die *Konfliktkultur* in einer Arbeitsgruppe gefördert werden können, ist dagegen schwieriger zu beantworten. Auf dieser Ebene geht es um interne Rollenstrukturen von Teamleitung und Teammitgliedern, ihr jeweiliges Kommunikationsverhalten und die sich daraus ergebenden Dynamiken im Team, persönliche Dynamiken, Kooperations- und Unterstützungsbereitschaft oder die Fähigkeiten der Konfliktbehandlung. Mit der sozialen Architektur von Gruppen - SAG - bekommen alle Teammitglieder zunächst analytisch klare Hinweise auf Stärken und Schwächen im Innenleben ihrer Arbeitsgruppe. Selbst teamerfahrene Personen sehen im „Alltagsbetrieb“ diese Hinweise nicht ohne weiteres.



Drei lebenswichtige Orientierungen in Gruppen. (Abb. nach Redlich 2009, 36)



## SAG als fünfdimensionales Analysetool

Wie kann ein Team nun dabei unterstützt werden, mit den unterschiedlichen Wertvorstellungen aller Mitglieder im Hinblick auf „Leistung“, „Beziehung“ und „Konflikt“ so zu umzugehen, dass die Leistungsansprüche und die Beziehungserwartungen umfassend erfüllt werden?

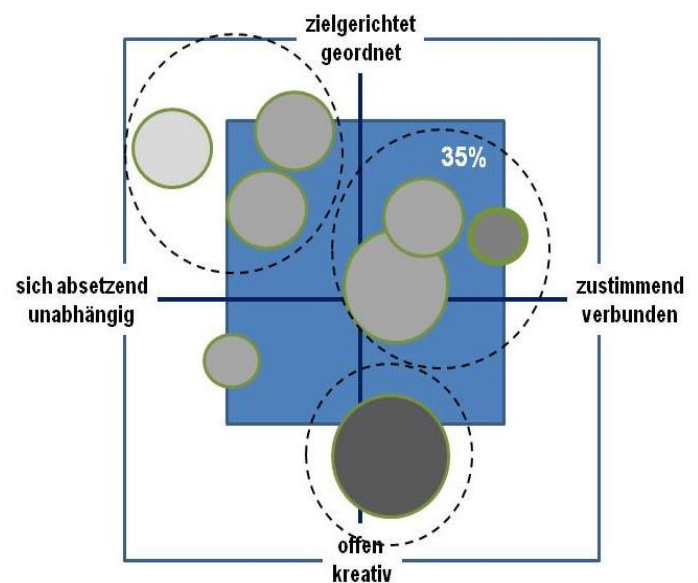
Erfahrungsgestützte Ratschläge, situationsgebundene Hinweise, projektbezogene Manöverkritiken etc. sind als ad-hoc-Unterstützung hilfreich und wichtig. Zugleich wird aber deutlich, dass diese alltäglichen Unterstützungsmaßnahmen noch weit von einer systematischen Teamentwicklung entfernt sind und in der Regel eher Sachfragen bearbeiten. Jede erfahrene Führungskraft weiß außerdem, wie schwierig es ist, „von außen“ einem Team zu helfen, „innere“ Vorgänge (Rollenverteilung, Arbeitsverteilung, Entscheidungsfindung etc.) zu verbessern.

SAG – bietet dazu ein wissenschaftlich fundiertes und praktisch bewährtes Instrumentarium, um die Interaktionsmuster von Teammitgliedern systematisch zu erheben und zentrale Bereiche sichtbar zu machen., in denen Teammitglieder sich unterscheiden. SAG gibt in fünf Dimension Auskunft über die Interaktionen im Team.

1. In der Waagerechten finden wir die Art der *sozialen Beziehungsgestaltung* („sich absetzend/ unabhängig“ und „zustimmend verbunden“ mit anderen Menschen).
2. In der Senkrechten die Art der *kognitiven Strukturierung* von Problemen („zielgerichtet/ geordnet“ und „offen/ kreativ“).

Diese beiden Dimensionen geben Auskunft über den Verhaltensspielraum, den die Gruppenmitglieder sich zubilligen und das Gebiet, in dem die einzelnen Teammitglieder ihre „Heimat“ haben.

3. Die dritte Dimension wird als *Aktivität* bezeichnet. Sie gibt die Energie an, mit der eine Person sich in ihre Gruppe einbringt. Der Aktivitätsgrad einer Person wird durch die Größe des Kreises dargestellt, mit dem die Person dargestellt wird.
4. Die emotionale Dimension gibt den *Gefühlsausdruck* der Teammitglieder an. Er wird durch unterschiedliche Grautöne der Personenkreise dargestellt. Zusätzlich ist immer noch der numerische Wert des Gefühlsausdrucks nach dem Personennamen angegeben (0= extrem sachlich-kontrolliert, 4 = mittlerer Gefühlsausdruck, 9 = extrem gefühlsbetont-spontan).
5. Die Qualität der *Zusammenarbeit* wird durch verschiedene Stärken und Farben des Kreisrands jeder Person dargestellt. Ein dicker grüner Kreis symbolisiert z.B. eine sehr gute Kooperation, ein dünner roter Kreis eine eher schlechte Kooperation.



Verortung eines Beispiel-Teams und seiner Mitglieder nach den vier SAG-Dimensionen. (Abb. nach Redlich 2009, 34)

## Teamentwicklung mit SAG – der typische Projektablauf

### 1) Auftragsklärung

Zunächst erfolgt eine Auftragsklärung mit dem Teamleiter und/oder dem für Personalentwicklung Verantwortlichen. Hier geht es darum, die Ziele und Anlässe der geplanten Teamentwicklung genauer zu beschreiben, zu überprüfen, welche Teamentwicklungsschritte empfehlenswert sind und festzulegen, ob, wie und in welchen Schritten SAG eingesetzt werden sollte.

### 2) Befragung

Jedes Teammitglied macht zunächst anhand des elektronischen Fragebogens u.a. Angaben zur eigenen Einschätzung des Teams, seiner Entwicklungsthemen, der Zusammenarbeit und dem Miteinander sowie den Verhaltensstilen aller Teammitglieder. Die individuellen Wahrnehmungen und Selbstwahrnehmungen werden den Wahrnehmungen der anderen Teammitglieder gegenübergestellt.

### 3) Workshop

Auf Grundlage der Befragungsergebnisse entwickelt der Teamcoach Vorschläge für Themenschwerpunkte, die von den Teammitgliedern in unterschiedlichen Konstellationen unter Anleitung bearbeitet werden. Besonders in dieser Bearbeitungsphase, die in der

Regel als zweitägiger Workshop gestaltet wird, kommt der Vorteil der wahrnehmungsbasierten Methodik zur Geltung. Die Teammitglieder unterhalten sich hier über die eigenen Wahrnehmungen und die der jeweils anderen. Wahrnehmungen sind zunächst „einfach entstanden“ und erheben nicht den Anspruch „wahr“ oder „falsch“ zu sein. Von diesem Ausgangspunkt fällt es leichter, kritische Punkte zu thematisieren, Entwicklungsmöglichkeiten zu erarbeiten und zukünftige Schritte zu vereinbaren. Die Konzentration auf Wahrnehmungen verhindert die einfache – im Alltag häufig vorkommende - Zuschreibung von „Persönlichkeitseigenschaften“ (z.B. „A ist ein Querulant“), die den Dialog um gemeinsame Lösungswege von vornherein blockiert.

### 4) Weitere Nachbearbeitung

Die Ausgestaltung dieser Phase hängt vollkommen von den Ergebnissen und Erkenntnissen des Workshops ab. Hier reicht die Bandbreite von der einmaligen Supervision einer Teamsitzung nach 3 – 4 Monaten über individuelle Coachings einzelner Teammitglieder bis hin zu Folgeworkshops zur Lösung einzelner Schwerpunktfragen. Hervorzuheben ist, dass diese Teamentwicklungsaktivitäten in dem zuvor definierten Bezugsrahmen stattfinden

SAG ist als Analysetool abgestuft nutzbar. So ist es – abhängig vom Ergebnis der Auftragsklärung – in manchen Fällen sinnvoll, zunächst nur den Teamleiter den Fragebogen ausfüllen zu lassen. Auf dieser Grundlage werden in einem Vier-Augen-Gespräch erste Arbeitshypothesen abgeleitet, um dann die anschließende Befragung des Gesamtteams auf typische Situationen zu lenken. Oder die Darstellung der Ergebnisse kann anonymisiert erfolgen, um personenunabhängig eine spezifische Teamproblematik zu bearbeiten. Ebenso ist es möglich, die Merkmale eines (virtuellen) Wunschkandidaten zu erheben, um von den Teammitgliedern mehr über bislang nicht artikulierte Wünsche und Vorstellungen zu erfahren.

## Drei Beispiele für lohnende Teamentwicklungen

*SAG stellt für die systematische Teamentwicklung eine vielseitig anwendbare Analyse- und Gesprächsbasis bereit, die die Überwindung leistungshemmender Hürden dadurch erleichtert, dass sie störende Einflussfaktoren zunächst sichtbar und damit auch bearbeitbar macht.*

### *Fall 1 - Arbeitseffizienz steigern*

Unternehmen des Kommunikations- und Beratungsbereichs sind mit einer komplexen Aufgabe konfrontiert, wenn sie die Effizienz ihrer Dienstleistungserstellung steigern wollen. Kaum vorhersehbare Kreativprozesse, von vielen Individuen abhängige Entstehungsprozesse oder von diversen externen Faktoren beeinflusste Projektabläufe verhindern, dass „Rezepte“ aus der industriellen Produktion oder weniger wissensintensiven Dienstleistungsbereichen einfach zu übertragen sind.

Teamentwicklung mit SAG bietet die Chance, die Arbeitseffizienz von Teams zu steigern und die zeitliche und/oder emotionale Belastung der Teammitglieder zurückzuführen. Sie unterstützt das Ziel, die *zwischenmenschlichen Prozesse* und die *Konfliktkultur* in einer Arbeitsgruppe stärker auf *produktive Leistungen* und die *Unternehmensziele* auszurichten. So können beispielsweise unproduktiver Ärger, ungeprüfte Vorannahmen und hinderliche Unterstellungen oder

Rollenunschärfen geklärt werden.

### *Fall 2 - Schwelende Konflikte klären*

Wenn in einem Team immer wieder „dicke Luft“ herrscht, Dispute um scheinbare Nebensächlichkeiten geführt werden, Konflikte aus nichtigem Anlass aufbrechen und / oder einzelne Teammitglieder sich zurückziehen, ist es höchste Zeit, schwelende Konflikte zu klären.

SAG bietet eine neutrale Plattform, die allen Teammitgliedern die Möglichkeit gibt, zunächst ihre Sicht auf das Team und seine Interaktionen darzustellen. Im Gegensatz zu einer moderierten Aussprache kommen alle gleichberechtigt und von den anderen unbeeinflusst „zu Wort“. Auch komplizierte Problemlagen werden so auf Basis der Befragung sichtbar. Der Teamcoach vereinbart anschließend mit dem Team die Themen, Schritte und Methoden zur Konfliktklärung. So ist es beispielsweise möglich, in Kleingruppen erste Konfliktthesen aufzustellen, um dann mit allen die Tragfähigkeit der Hypothesen zu prüfen.

Die so gewonnenen gemeinsamen Sichtweisen dienen als Ausgangspunkt für Lösungen des Gesamtteams. Anschließend können die Konsequenzen der Lösungsansätze für jedes Teammitglied durchgespielt, geprüft und gemeinsam beschlossen werden.

### *Fall 3 - Neue Teamleitung unterstützen*

Nach dem Wechsel der Leitung läuft es in einem bislang produktiv und harmonisch arbeitenden Team nicht mehr so gut. Die neue Teamleiterin hat – obwohl als ehemalige Kollegin von allen anderen Teammitgliedern zunächst geschätzt und in ihrer neuen Funktion erwünscht – nach wenigen Monaten scheinbar jeglichen Rückhalt verloren.

Mit SAG wird im Rahmen eines Coachings mit der neuen Teamleiterin eine früher-heute Bestandsaufnahme der Teamrollen und der Teaminteraktionen erstellt. Auf der Grundlage folgen dann weitere Coachingsitzungen, die die neue Führungskraft dabei unterstützen, ihre alte Rolle zu verlassen und in der neuen Rolle anzukommen.

## Literatur

Redlich, A. (2009). *Die soziale Architektur von Gruppen in der Teamentwicklung*. Hamburg: Beratung und Training, Materialien herausgegeben vom Alumni-Verein Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg.

Thomann, C. (2008). *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche* (3rd ed.). Rororo: Vol. 61637.

Westermann, F. (Ed.). (2007). *Psychologie für das Personalmanagement. Entwicklungsquadrat: Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*. Göttingen, Wien, Hofgrefe.



**Der Autor:** Andreas Steinert arbeitet seit 2006 als Management-Coach für Agenturen, Dienstleister und Kommunikationsabteilungen von Unternehmen. Mit seinem Beratungsangeboten unterstützt er Kommunikationsprofis mit Führungs- und Managementaufgaben dabei, ihre Unternehmen und ihre Karrieren zu entwickeln. Zuvor war er 20 Jahre lang als Kommunikationsberater und Manager in führenden Agenturen tätig – vom Trainee bis zum geschäftsführenden Partner einer international tätigen Kommunikationsagentur.

### Kontakt:

Andreas Steinert, coachingstation

T +49 228 9289 4144

E [as@coachingstation.de](mailto:as@coachingstation.de)

W [www.coachingstation.de](http://www.coachingstation.de)

Bildquellennachweis: alle Fotos ©coachingstation