

Sich als *Team* neu aufstellen

Anne Lamberts

Im Team erreichen Menschen mehr als allein. So das Ideal. Doch was tun, wenn eingefahrene Verhaltensmuster dem Teamerfolg im Weg stehen? Wenn sich die Teammitglieder an wiederkehrenden Konflikten aufreiben? Der Schlüssel zum **Musterwechsel in Teams** liegt in der gemeinsamen Auseinandersetzung mit diesen Mustern und der Erarbeitung neuer teamspezifischer Herangehensweisen.

Gemeinsame Verhaltensmuster helfen Teams, ihre Zusammenarbeit zu koordinieren. Woher wissen die Teammitglieder, wann sie was zu tun haben? Wie verhindern sie Überschneidungen oder Leerlauf? Hierzu sind Absprachen notwendig. Doch selbst bei kleinen Teams wäre es wenig effizient, alles immer wieder neu abzusprechen. Deshalb bilden sich gemeinsame Muster im Denken und Verhalten der Teammitglieder aus: Was ist unsere Aufgabe? Wer macht was? Wie treffen wir Entscheidungen? Wie gehen wir mit Konflikten um?

Über viele dieser Muster wird nicht bewusst entschieden. Sie entwickeln und verfestigen sich, weil sie funktionieren. Aus einem „So machen wir das jetzt mal“ wird ein „So haben wir das letztes Mal auch gemacht“ und schließlich das viel zitierte „Das haben wir schon immer so gemacht“.

Hohe Stabilität trotz unerwünschter Nebenwirkungen

Deshalb ist es gar nicht so einfach, gemeinsame Verhaltensmuster zu verändern. Selbst wenn sie ihren ursprünglichen Nutzen für das Team verlieren oder ihre unerwünschten Nebenwirkungen die positiven Effekte überwiegen. Sie haben weiter Bestand, weil das Team sie als unbewusste Regel verinnerlicht hat.

Ein erfolgreiches Ringen um die beste Lösung kann sich zum Beispiel zu einer zeit- und energie-

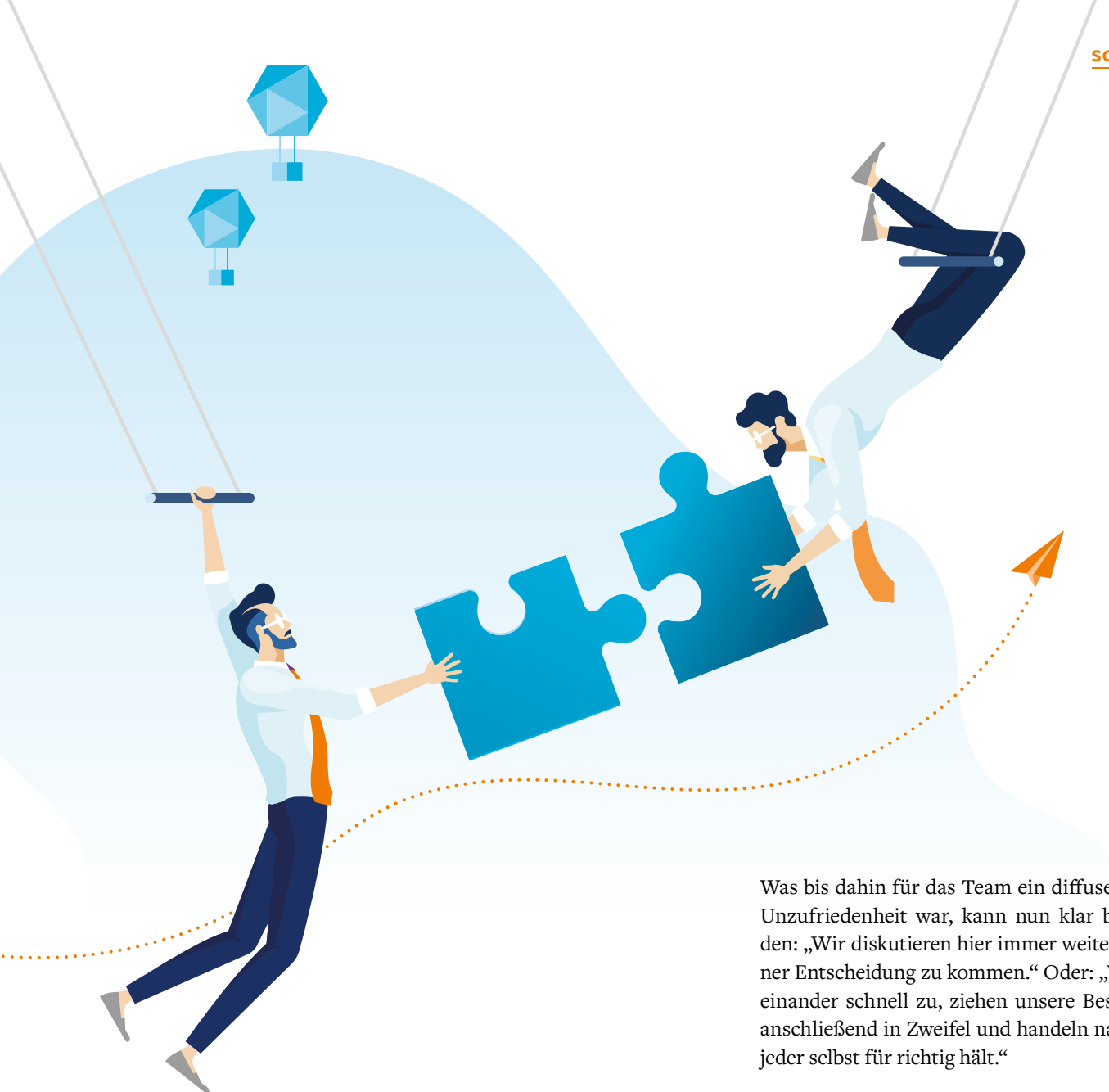
raubenden Diskussionskultur entwickeln, in der jede noch so kleine Entscheidung unter Einbeziehung des gesamten Teams ausführlich diskutiert wird. Oder eine an der Oberfläche für ein gutes Miteinander sorgende Harmonieorientierung führt dazu, dass Konflikte nicht offen angesprochen, sondern „hintenrum“ diskutiert und kultiviert werden. Und obwohl das Team merkt, dass irgendetwas nicht stimmt, gelingt es ihm nicht, daran etwas zu ändern.

„Es ist gar nicht so einfach, gemeinsame Verhaltensmuster zu verändern.“

Verhaltensregeln und ihre Grenzen

Nun könnte ein Team, das solche Probleme feststellt, ja einfach vereinbaren, dass es sich nicht mit endlosen Diskussionen aufhalten will. Oder dass gefälligst nicht schlecht übereinander geredet wird. In vielen Team-Workshops passiert genau das: Da werden Vereinbarungen aufgestellt, Teamregeln feierlich von allen unterzeichnet und Verhaltensprinzipien gut sichtbar im Besprechungsraum aufgehängt oder im Kollaborationstool abgelegt.

Manches davon trägt auch Früchte, zumindest für die ersten Wochen. Bis irgendwann der Alltag



wieder zuschlägt und mit ihm die alten Muster. Für einen nachhaltigen Musterwechsel im Team ist es daher essenziell, dass das Team sich vor der Vereinbarung neuer Verhaltensweisen zunächst intensiv mit den alten auseinandersetzt.

Aus konkreten Erfahrungen lernen

Am besten geht das im unmittelbaren Anschluss an eine konkrete Teaminteraktion, mit der das Team unzufrieden ist. Etwa nach einem zähen oder ergebnislosen gemeinsamen Meeting:

- Wie ist unser Meeting heute abgelaufen?
- Wie haben wir mit unserem Verhalten dazu beigetragen, dass wir es ergebnislos beendet haben?
- Wie verhalten wir uns, dass uns das immer wieder passiert?

Was bis dahin für das Team ein diffuses Gefühl der Unzufriedenheit war, kann nun klar benannt werden: „Wir diskutieren hier immer weiter, ohne zu einer Entscheidung zu kommen.“ Oder: „Wir stimmen einander schnell zu, ziehen unsere Beschlüsse aber anschließend in Zweifel und handeln nach dem, was jeder selbst für richtig hält.“

Den verdeckten Nutzen des Musters herausarbeiten

Ist ein hinderliches Muster erkannt, bricht manchmal erneut der Optimierungseifer aus. Mit demselben Ergebnis wie bei den Verhaltensregeln: hehre Ziele, geringe Umsetzungsquote. Es fehlt ein weiterer entscheidender Schritt: Die Auseinandersetzung mit dem verdeckten Nutzen des bestehenden Mus-

» Ist ein hinderliches Muster erkannt, bricht manchmal erneut der Optimierungseifer aus.

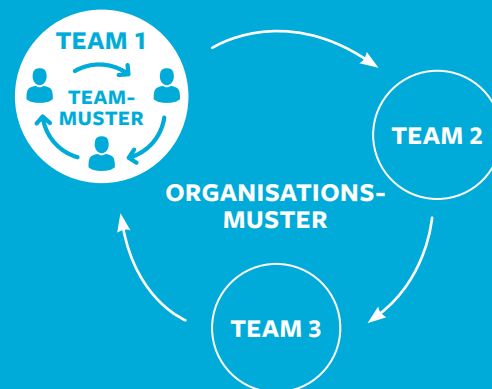
Was ein Musterwechsel auf Teamebene für die Muster der Organisation bedeutet

Mit einem Musterwechsel in Teams ist neben der Verbesserung des Teamerfolgs manchmal auch die Hoffnung eines organisationsweiten Musterwechsels verbunden. Wenn alle Teams einer Organisation ihre Muster hin zu agiler Zusammenarbeit verändern, dann wird auch die Organisation agil. So die Annahme. Doch das ist nicht zwingend der Fall.

Während die Muster in Teams das Zusammenspiel der Teammitglieder regeln, beziehen sich die Muster der Organisation auf das Zusammenspiel von Teams bzw. anderen Organisationseinheiten. Um diese Muster zu verändern, muss daher auch zwischen den Teams an den Mustern gearbeitet werden. Etwa indem Vertreter aus verschiedenen Teams oder Organisationseinheiten zu einer entsprechenden Reflexion zusammenkommen.

Geschieht dies nicht, können die bestehenden Muster der Organisation auch einen Musterwechsel auf Teamebene behindern. Um den Musterwechsel im Team zu festigen, sollten Teams daher auch ihr unmittelbares Umfeld in den Blick nehmen und mögliche Auswirkungen mit ihren Schnittstellenpartnern besprechen.

Gleichzeitig ist ein organisationsweiter Musterwechsel jedoch keine Voraussetzung, um mit einem Musterwechsel auf Teamebene überhaupt anzufangen. Beide Ebenen bedingen sich gegenseitig und können daher auch einen Wandel auf der jeweils anderen Ebene anstoßen. Entscheidender ist also, überhaupt irgendwo anzufangen. Am einfachsten geht das meist im eigenen Team.

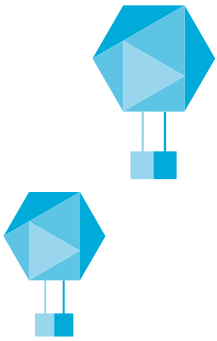


ters fürs Team. Denn Muster haben meist mehrere Effekte. Manche davon sind beabsichtigt, andere nicht. Auch die unbeabsichtigten und verdeckten Effekte können dazu beitragen, dass das Muster aufrechterhalten wird.

Der verdeckte Nutzen von Endlosdiskussionen liegt möglicherweise gerade darin, dass das Team sich nicht festlegen muss. Solange es etwas zu diskutieren gibt, muss niemand eine Entscheidung treffen und verantworten. Und für das harmonieorientierte Team liegt ein Nutzen seines Musters darin, dass es nie an den unangenehmen Punkt gelangt, an dem unvereinbare Sichtweisen aufgedeckt werden. Es lohnt sich also zu fragen:

- Welchen unbewussten Nutzen haben wir als Team von unserem Verhaltensmuster?
- Was wäre, wenn wir dieses Verhalten aufgeben würden?
- Was würden wir gewinnen, was verlieren?

Wenn es dem Team gelingt, diese Fragen offen und unerschrocken zu erforschen, dringt es möglicherweise zu sehr grundlegenden gemeinsamen Überzeugungen vor. Das erfordert Mut, verleiht dem Musterwechsel aber eine ganz andere Tiefe als schnelle und einfache Lösungen. Dem einen Team wird dann bewusst, dass es Sorge vor unumkehrbaren Konsequenzen der eigenen Entscheidungen



» Es empfiehlt sich, die Fortschritte auf dem Weg zum Musterwechsel regelmäßig zu reflektieren.

hat. Dem anderen, dass es Uneinigkeiten als Bedrohung für den Teamfrieden sieht.

Alternative Sichtweisen erschließen

Das eröffnet die Chance, diese Überzeugungen zu hinterfragen und ihnen alternative Sichtweisen entgegenzustellen. Im Falle der Harmonieorientierung etwa die, dass Konflikte eine gemeinsam zu lösende und lösbare Aufgabe sind. Im Falle der Entscheidungsscheu, dass nicht jede Entscheidung dieselbe Tragweite hat.

Auf dieser Basis kann das Team ganz anders mit den durch das bestehende Muster vermiedenen Situationen umgehen. Es kann sich Konflikten stellen und sie in Ruhe bearbeiten. Es kann zwischen unterschiedlichen Entscheidungstypen differenzieren. Bei manchen wird bewusst ausführlich diskutiert, andere können schnell getroffen werden.

Diese Art von Lösung ermöglicht außerdem, die förderlichen Effekte des Musters beizubehalten und gleichzeitig seine hinderlichen Effekte zu beheben. Das diskussionsfreudige Team kann weiterhin um die beste Lösung ringen – nämlich in solchen Entscheidungen, die genau das erfordern. Und das harmonieliebende kann weiterhin friedlich zusammenarbeiten, gerade weil es seine Konflikte offen angesprochen und gemeinsam gelöst hat.

Entscheidungen ableiten und Reflexionsroutine etablieren

Nach einer solch intensiven Auseinandersetzung mit den eigenen Mustern und der Erarbeitung einer gemeinsamen neuen Herangehensweise braucht es

meist gar keine festgeschriebenen Regeln mehr, um den Musterwechsel zu etablieren. Weil das Team verstanden und verinnerlicht hat, was der Nutzen davon ist.

Dennoch ist es hilfreich, konkrete Entscheidungen abzuleiten, die den Musterwechsel unterstützen. Etwa die Gestaltung von Meetings zu überprüfen und an die erarbeitete Lösung anzupassen. Außerdem empfiehlt es sich, die Fortschritte auf dem Weg zum Musterwechsel regelmäßig zu reflektieren. Die Würdigung erster Erfolge motiviert zum Weitermachen. Mögliche Rückfälle in die alten Muster werden frühzeitig erkannt und können eingeeht werden. **c!**



Anne Lamberts

ist systemische Organisationsberaterin in Hanau und hilft Teams und Organisationen, Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Die Gestaltung von Prozessen zur Auseinandersetzung mit gemeinsamen Mustern bildet dabei einen besonderen Schwerpunkt ihrer Arbeit. Zu ihren Kunden zählen Konzerne sowie kleine und mittelständische Unternehmen aus IT, Technologie und verwandten Branchen. (www.anne-lamberts.de)