

Wachstumsschmerzen

Wenn Teams in die Pubertät kommen.

Ein beträchtlicher Teil unserer Beratungstätigkeit beschäftigt sich mit Teams, die durch den kontinuierlichen Zustrom neuer MitarbeiterInnen in eine kritische Wachstumsphase treten, nach der nichts mehr so sein wird wie vorher. „Vorher“, das bedeutet oft eine familiäre und informelle Organisationskultur mit einer Teamleitung als „Vater“ oder „Mutter“, die jedem Einzelnen Zuwendung gibt, Lob und Tadel spendet, die alles weiß, alles entscheidet und Konflikte im Team persönlich schlichtet. Mit jedem neuen Teammitglied nähert sich diese Organisationsform ihrem unweigerlichen Umkipppunkt, an dem es heißt, Abschied zu nehmen und (fast) alles anders zu machen: das Verhalten, die Abläufe, die Strukturen, die Kultur. Und das tut weh.

Der folgende Artikel schildert die Symptome, nennt die Herausforderungen und beschreibt typische Beratungsinterventionen, die den Teams helfen, neue Organisationsformen und ein neues Selbstverständnis zu entwickeln.

Die Symptome

„Viele Eltern stehen ratlos da. Über Wachstumsschmerzen ist wenig bekannt. Lehrbücher erwähnen sie nicht oder widmen den Beschwerden nur eine paar Zeilen. Als Therapie empfiehlt sich Wärme, z.B. durch Massage. Ganz wichtig ist auch die Zuwendung der Eltern.“ - das können wir dem medizinischen Ratgeber www.forum-schmerz.de entnehmen.

Gerade die gut funktionierenden Teams zeigen oft starke Widerstände, sich ihre Wachstumsschmerzen einzugestehen und die Notwendigkeit einer Veränderung ins Auge zu fassen. Wir beobachten in der Praxis tiefliegende Ängste vor dem Verlust von Freiräumen und „Wir“-Gefühlen, von emotionaler Sicherheit und lieb gewonnenen Privilegien. Man zieht es vor, trotz wachsender Fehler- und Frustrationsquote weiterzuwursteln anstatt endlich das zu tun was notwendig ist, nämlich verbindliche Klärung von Aufgaben und Abläufen, Formalisierung von Arbeitsbeziehungen und stärkere Trennung von Person und Sache.

Dabei liegen die Symptome meist auf der Hand: immer mehr Vorgänge gehen in der Grauzone ungeklärter Zuständigkeiten verloren, die Führung ist heillos überlastet, weil sie immer noch alles wissen und kontrollieren will, die individualisierte Aktenablage erweist sich zunehmend als Bermuda-Dreieck und informelle Machtkämpfe zermürben den Teamgeist - um nur einige der Anzeichen zu nennen.

Der Umkip-Punkt: Die urzeitliche Jagdgemeinschaft

Der bekannte österreichische Konflikt-Berater und Gruppendynamiker Prof. Dr. Gerhard Schwarz beschäftigt sich u.a. mit „*archaischen Mustern*“ und kommentierte in einer seiner Workshops¹ das Phänomen der urzeitlichen Jagdgemeinschaft: Soweit man dies aus Knochenfunden rekonstruieren kann lag ihre ideale Größe bei 12 Personen. War sie kleiner, konnte die Gruppe ihre zentrale Aufgabe nicht lösen, nämlich große Tiere einzukreisen, zu töten und abzutransportieren; war sie größer als 12 Personen, wurden die Kommunikations- und Koordinationswege zu komplex, um ein erfolgreiches Jagen zu ermöglichen.

An dieser magischen Zahl hat sich seit 10.000 Jahren offenbar nichts geändert. Zwischen 9 und 12 MitarbeiterInnen liegt nach unserer Erfahrung die kritische Zone, in der die Wachstumsschmerzen beginnen und der Veränderungsdruck auf Führung und Teammitglieder stetig zunimmt.

Hierzu ist es leider kein Widerspruch, dass wir in unserer Beratungsarbeit nicht selten mit Organisationen zu tun haben, die trotz mehr als 100 MitarbeiterInnen immer noch ohne Arbeitsplatzbeschreibung „gesteuert“ werden und in denen die Frage nach dem Organigramm eine mehrstündige Suche auslöst, an deren Ende ein vergilbtes Papier aus den 80iger Jahren zum Vorschein kommt.

Besonders zwei Organisationstypen neigen zu diesem Phänomen:

- **Personenzentriert-patriarchalisch geführte Organisationen** (egal, ob an der Spitze ein „weiser König“ oder ein „Tyrann“ steht). Hier bedeutet die Einführung verbindlicher Regeln und Strukturen zugleich eine Beschränkung der persönlichen Macht und Autorität, was sich diese nur ungern gefallen lässt.
- **Organisationen mit politischem Auftrag und „basisorientiertem“ demokratischem Selbstverständnis.** Hier bedeutet die Einführung von personenneutralen Strukturen und Regeln die Loslösung vom Leitbild der warmherzigen Solidargemeinschaft von Gleichgesinnten („die Verlängerung der Wohngemeinschaft“ nannte das einmal ein Kunde).

Wer hat Angst vor'm bösen Organigramm?

Organigramme sind das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben wurden, wenn sie von den Betroffenen nicht verstanden und gelebt werden. Die Erstellung und Einführung eines Organigramms bedeutet für

¹ Sommerworkshop 2006 der MoDeLS (GTZ) in Heppenheim/Ts.

wachsende Teams oft das erste sichtbare Zeichen für eine neue Form des Miteinanders und ist daher mit Ängsten und Zweifeln befrachtet. In der Tat visualisieren Organigramme einschneidende Veränderungen gegenüber dem alten „Familienmodell“:

- Eindeutige Über- und Unterordnungen.
- Klare Trennung und Benennung der Verantwortlichkeiten
- Trennung der oberen Führungsebene von der unteren Durchführungsebene durch das „mittlere Management“.
- Einführung des „Dienstwegs“ bei Informationsflüssen und Entscheidungen

Ein Organigramm sollte daher nie am Anfang eines Veränderungsprozesses stehen, sondern als Meilenstein eines ersten erfolgreichen Prozessabschnitts eingeführt werden. Oft unterschätzen Führungskräfte und Berater die Widerstandsenergie, die einem Organigramm entgegenschwappt: Bei einem **denkmodell**[®]-Beratungskunden, einer halböffentlichen deutschen Institution, sollten zunächst lediglich die Funktionsbezeichnung auf den Türschildern der Büros und Abteilungen überarbeitet und vereinheitlicht werden. Hieraus entwickelte sich eine teils heftig geführte 6-monatige Debatte über Identitäten, Abgrenzungen und Funktionen der einzelnen Organisationseinheiten, die zuvor unter einem überkommenen „Familienmodell“ und zwecks Konfliktvermeidung verschleppt und verschlafen worden war.

Ihr fällt der Wandel am Schwersten: Die Führung

Unterschiedliche Führungstypen haben unterschiedliche Wachstumsschmerzen – und dennoch und deshalb kommt es vor allem auf die Führung an, wenn der Wandel gelingen soll:

- Der „**Team-Typ**“ – eigentlich wollte er immer nur ein kleines bisschen gleicher sein als die anderen Teammitglieder, das Chef-Sein liegt ihm gar nicht, ist ihm eher peinlich und ideologisch unangenehm. Am liebsten hätte er, wenn die Team-Mitglieder alles nett und verantwortungsbewusst untereinander regeln, professionell und im Sinne der gemeinsamen Ziele. Und er ist menschlich enttäuscht, wenn seine Mitarbeiter dazu offenbar nicht in der Lage sind. Er versäumt daher nicht selten den Moment, in dem er als Führungskraft einschreiten müsste, weil sich die MitarbeiterInnen nicht mehr selber helfen können.

Dieser Führungstyp muss nun lernen, die Chef-Rolle in einer formale(re)n Organisation einzunehmen, „ich will“ zu sagen statt „man könnte“, die Einhaltung von Regeln und Vereinbarungen zu überwachen, sich unbeliebt zu machen, Distanz zu wahren,

Verantwortung zu übernehmen und die Einsamkeit der Führung zu ertragen. Diese Aufzählung umschreibt auch die typischen Coaching-Themen für diese Führungskraft in der Phase des Wandels.

- Der „**Gutsherren-Typ**“ – sein Selbstbild reicht von „gütiger Vater“ bis „streng, aber gerecht“; sein Thema und zugleich Problem ist das Streben nach Kontrolle und Macht. Er prägte die Teamkultur im Guten wie im Schlechten. Nicht selten scheitern die Emanzipationsversuche der wachsenden Teams an seinem Widerstand und seiner Inkonsequenz.

Das ist auch verständlich: In einer sich professionalisierenden Organisation kann er nicht mehr alles wissen, nicht immer das letzte Wort haben, muss sich an die neuen Regeln und Dienstwege halten wie alle Anderen, kann nicht mehr in alle Ebenen durchregieren, auf „Zuruf“ delegieren und persönlichen Zu- und Abneigungen freien Lauf lassen. Er muss lernen, zu vertrauen, „loszulassen“ (ein strapazierter Begriff der 70iger Jahre, daher die Anführungszeichen) und sogar – unerhört! – Kritik professionell zu verarbeiten.

Die Arbeit mit dem Team: Typische Beratungsinterventionen

Neben dem persönlichen Coaching der Führungskräfte, die ihre neue Rolle finden und ausfüllen müssen, arbeiten wir natürlich auch mit den Teammitgliedern selbst. Viele Interventionen folgen dabei der Logik des Gestalt-Zyklus der Veränderung², der besagt, dass jeder Veränderungsprozess mit den Schritten „Wahrnehmung“ und „Bewusstheit“ beginnt: „Was ist eigentlich mit uns los?“ „Kann es so weitergehen?“ „Was muss sich ändern?“. Hier zwei Beispiele für die Beratungsarbeit mit Teams:

- Die „**Wall of Fame**“: Hier wird gemeinsam eine Plakatwand gestaltet, auf der entlang eines Zeitstrahls die Geschichte des Teams mit ihren Höhepunkten, Krisen und wichtigsten Veränderungen zusammengetragen und abgebildet wird. Die „Alten“ im Team erzählen den „Neuen“, was sich „vor ihrer Zeit“ alles zugetragen hat und wie das Team zu dem geworden ist, was es heute darstellt. Die Neuen stellen die „unschuldigen“ Fragen und berichten über ihre Wahrnehmungen und Irritationen. Wichtig ist dabei, dass die Teamgeschichte wirklich sinnlich und emotional nachvollziehbar gemacht wird, das „Story-Telling“ ist hier methodisch erwünscht.

² Siehe Demo-Version unseres online-Kurses „Change Management“
<http://www.denkmodell.de/changemanagement>

Diese Übung stärkt nicht nur die Identität des Teams und seinen inneren Zusammenhalt, sie bereitet auch eine Diskussion darüber vor, wohin die Reise in Zukunft gehen wird und soll. Die Wall of Fame vermittelt hierzu zwei zentrale Botschaften: (1) Wir können stolz sein auf unsere Leistungen der Vergangenheit und (2) Nichts bleibt wie es ist, und das ist gut so!



- Die **Busfahrt**: „Stellt Euch vor, Ihr seid alle Bestandteile eines Überlandbusses. Jeder von Euch möge bitte überlegen, welches Bus-Teil am ehesten seiner gegenwärtigen Rolle und Funktion im Team entspricht und sich dann auf die entsprechende Position stellen.“ Wie alle metaphorischen Methoden führt auch diese Gruppeneinstellung auf unverkrampfte Weise vor Augen, welche Missverständnisse, Klärungsbedarfe und Defizite die Teamorganisation belasten z.B. wenn keiner der Busfahrer sein will, oder es keinen Kontrolleur gibt, übermotivierte Teams fahren zwar mit 3 Motoren, aber ohne Bremse, Getriebe oder Räder, plötzlich „outen“ sich Teammitglieder als passiv duldende „Gepäckträger“, neuerdings wird auch der Ruf nach einem modernen „Navi“-Gerät immer lauter.

Mit dieser Stellübung kann dann auch das Nachdenken über die Zukunft eingeleitet werden, die Notwendigkeit zur klaren Funktionsteilung und besseren Gestaltung der Schnittstellen. Und irgendwann wird dann ein Organigramm daraus...

Goldene Regeln für den Übergang

Wir möchten Ihnen zum Schluss noch drei Regeln mitgeben, die sich nach unserer Erfahrung bei der Überwindung von Wachstumsschmerzen im Team immer wieder bewährt haben.

Grundregel 1: Erst differenzieren, dann integrieren

Auf die Teamarbeit bezogen bedeutet diese Regel: Nachdem in einer ersten Entwicklungsphase die einzelnen Rollen, Funktionen und hierarchischen Zuordnungen sauberlich definiert und voneinander getrennt worden sind, muss stets eine zweite Phase folgen, bei der die

Querverbindungen, Schnittstellen und Austauschprozesse gefördert werden, damit die Organisation nicht erstarrt und die MitarbeiterInnen nicht hinter ihren frisch errichteten Gartenzäunen vereinsamen.

Grundregel 2: Trauern, wertschätzen und bewahren

Es gibt keine Veränderung ohne Verlust. Vor allem die Trauer um das (nachträglich oft romantisierte) Klima der kuscheligen Familienidylle muss thematisiert, akzeptiert und bewältigt werden, sonst kippen die Teammitglieder allzu oft wieder in alte Verhaltensweisen zurück oder bauen zu starke Widerstände gegen die neuen Strukturen auf. Auch gilt es, diese „alten Zeiten“ wertzuschätzen und zu versuchen, soviel wie möglich davon in die neuen Organisationsformen hinüberzuretten.

Grundregel 3: „Wer kurzen Prozess machen will, den erwartet eine lange Berufung“³

Wie alle Reifungsprozesse hat auch die „Teampubertät“ ihren eigenen Zeitbedarf, den man kaum abkürzen kann. Einerseits sollte man daraus keine gruppentherapeutische Übung machen, andererseits aber brauchen Akzeptanz, Einübung und Anpassung der neuen Formen Zeit für ein selbstkritisches und systematisches Monitoring und Follow-up. Betrachten Sie dies als Investition in die Zukunft.

Literaturtipps:

Haeske, Udo. 2005. *Team- und Konfliktmanagement*. Cornelsen

Kriz, Willy C. u. Brigitta Nöbauer. 2002. *Teamkompetenz: Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis*. Vandenhoeck&Ruprecht.

Meier, Daniel. 2005. *Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung*. SolutionSurfers

Appetit auf noch mehr "Geistige Nahrung"? Dann können Sie sich unter www.denkmodell.de/newsletter alle bisherigen Newsletter hinab laden.

³ Siegfried Lowitz, deutscher Schauspieler und Fernsehkommissar