Dr. Hans-Peter Korn

Grundlagen lösungsfokussierter [1] Teamarbeit

[1] Im Folgenden verwende ich "lösungsfokussiert" und "lösungsorientiert" als Synonyme

Inhaltsverzeichnis

Was ist überhaupt ein "Team"? 3
Wie "funktioniert" eine Gruppe / ein Team? Rollen und Prozessdynamik 4
Was macht Teamarbeit effektiv und effizient? 6
Was steht im Zentrum: ICH --- WIR --- ES ? 7
Wie kann ein Team entwickelt werden? 7

Was ist überhaupt ein "Team"?

Ein **Team** besteht aus einer **Gruppe** von Personen.

Unter **"Gruppe"** versteht man allgemein eine - im Gegensatz zur "Masse" - eher kleinere Menge von Menschen, die etwas gemeinsam haben.

Beispiele:
- Besucher einer Geburtstagsparty
- einkaufende Menschen in einem Dorfladen
- Wartende vor der Kinokasse
- Teilnehmende einer Museumsführung

In der Gruppe entwickeln sich Wertvorstellungen, Einstellungen, Motive, Spracherwerb usw. Eine "Gruppe" wird als Gruppe erkannt, da die Gruppenmitglieder

- miteinander interagieren
- voneinander abhängig sind und sich gegenseitig beeinflussen
- von Innen und Außen als Gruppenmitglieder wahrgenommen werden
- gemeinsame Normen und Rollen ausbilden
- gemeinsam gegenseitige Bedürfnisse befriedigen
- gemeinsame definierte Ziele anstreben

Ein **Team** ist mehr als bloss eine Gruppe:

- es besteht Einigkeit über Ziele und Werte
- der individuelle Nutzen für jeden Einzelnen kann im Team wesentlich leichter als im Alleingang erzielt werden
    - Es wird individuell und wechselseitig Verantwortung übernommen
    - Es werden Synergien erschlossen, die über die Summe der Beiträge der Einzelnen hinausgehen
    - die Teammitglieder schätzen sich gegenseitig
    - Konflikte werden konstruktiv gelöst
    - Zusammenarbeit ist kooperativ
    - Das Team lernt effizient und selbstorganisiert zu arbeiten

Wie "funktioniert" eine Gruppe / ein Team? Rollen und Prozessdynamik

Es gibt eine Reihe von Modellen zur Beschreibung der Rollen und Dynamiken in Teams und Gruppen.

Die Bescheibung von **"Rollen" in Gruppen und Teams** basiert in der Regel auf einem "Typologiemodell", dem dann auf Basis von diagnostizierenden Beobachtungen oder Persönlichkeitsstruktur-Tests die Team- oder Gruppenmitglieder zugeordnet werden. Solche Typologien - ein Beispiel ist der Myers-Briggs-Typindikator (MBTI) - basiert darauf, dass es eine "objektive Diagnose" gibt und darauf, dass das Ergebnis dieser Diagnose die Interventionen bestimmt. Beides widerspricht den grundlegenden Prinzipien der Lösungsfokussierung.

Hier ➔ http://de.wikipedia.org/wiki/Diskussion:Myers-Briggs-Typindikator ist etwas zu MBTI und Teamentwicklung nachzulesen, an dem die Unterschiede zur Lösungsorientierung (LO, in Farbe) verdeutlicht werden könen:

MBTI -Teamentwicklung; Rollen, Phasen und Notwendigkeiten von Teams

o Teamrollen (Abteilungsintern- und übergreifend)
LO betrachtet gibt es keine solchen fest "vorkonstruierten" Rollen sondern kontextspezifisch nützliche und wechselnde Funktionen. Die Menschen im Team werden ermuntert, die jeweils nützlichen ("passenden") Funktionen zu wählen.

o Typengerechte Teamkommunikation
LO kennt keine "Typen" als "gegebene" "Tatsachen" sondern kontextspezifisch nützliche Kommunikationsfomen. Das Diagnostizieren und Definieren von "Typen" ist ein Beispiel für ein "autoreferenzielles System" - das demnach "self-fullfilling prophecies" schafft: Der z.B. als "Kritiker" Diagnostizierte wird in der Kommunikation als Kritiker behandelt - und wird (oder bleibt) damit Kritiker (auch wenn es für ihn gar nicht nützlich ist). Solche "Typisierungen" engen daher den "Möglichkeitsspielraum" massiv ein ..... und stehen damit im Widerspruch zu den LO-Prinzipien.

o Typen im Team: Teamkultur
Wie oben

o Teamrules
OK - in dem Sinn, dass diese Regeln nicht vorgegeben werden sondern sich im Team im Rahmen der Arbeit "emergent" herausbilden. Diese Regeln funktionieren als "Ko-Konstruktionen", die sich koevolutionär (= mit fortlaufender Kommunikation) der am sozialen Handlungssystem Beteligten herausbilden. Diese Regeln "sind" nicht einfach da, sondern müssen immer wieder "neu ko-konstruiert" und "ko-memoriert" werden.

o Maximierung der Teameffektivität und Produktivität durch Teamanalyse und Aufstellung des Teams (Cluster-/Blind-Spot/Synergy-/Completionanalyse)
Da sind wir jetzt mitten drin in der Diagnose.... und damit weg von LO..... Anders wäre es, statt einer "Teamanalyse" einen "ko-kreative Teamdesign" zu machen, und zwar z.B. mit den Mittel der lösungsorierten Strukturaufstellung mit Repräsentanten, die frei agieren können (z.B. analog zur im Buch "Wunder, Lösung und System" von Insa Sparrer beschriebenen "Drehbuchaufstellung")

o Typengerechtes Team - Konfliktprävention/Konfliktmanagement
Wie oben: LO kennt keine "Typen" als "gegebene" "Tatsachen"und insbesondere keine aus solchen Diagniosen abgeleiteten Interventionen.

o Vertiefung diagnostischer Fähigkeiten im Hinblick auf Mitarbeiterpotentialanalysen.
Da LO kennt keine "Typen" als "gegebene" "Tatsachen"und insbesondere keine aus solchen Diagniosen abgeleiteten Interventionen kennt, sind auch keine diagnostischen Fähigkeit nötig.

Wenn "Rollendiagnosen" und auf diese Diagnosen abgeleitete Interventionen zur gleichgewichts-schaffenden Abstimmung des Rollenverhaltens der Rollenträger der LO-Haltung widersprechen - **was ist dann ein LO-gerechterer Ansatz?**

Ernst von Glaserfeld schreibt dazu in seinem Aufsatz "Radikaler Konstruktivismus" (in: Watzlawick / Nardone (Hg.), Kurzeittherapie und Wirklichkeit, PIPER 1999, S.49):

> "Für mich und eine Reihe von Denkern am Ende des Jahrhunderts ist der Begriff ***fit ("passen")*** **wichtiger als** der Begriff ***match ("stimmen")***. In Darwins Theorie muss ein Organismus eine Körperform und eine Verhaltensweise haben, die in die Umwelt passen, in der er leben muss. ..... Biologische Anpassung ist *nicht etwas Aktives, sondern ein Zustand*. Jedes Lebenwesen, das in einer bestimmten Umgebung zu überleben vermag, ist *"fit" ("geeignet").* ..... Piaget entwickelte .... eine ausgewachsene Theorie der Erkenntnis und der Enwicklung von Erkenntnis. In all seinen Büchern wiederholt er, dass **Erkenntnis eine *aktive Anpassung*** sei.

Aus dem heraus kann im LO-Sinn das Zusammen**PASSEN** der Gruppen- und Teammitglieder erreicht werden in einem fortlaufenden **KOMMUNIKATIONSPROZESS** darüber, inwieweit für jedes einzelne Gruppen- und Teammitglied das, was es gerade wahrnimmt mit dem übereinstimmt, was es sich in der jeweiligen Situation als "PASSEND" vorstellt. Und dann auch ein **DIALOG** in der Gruppe und im Team darüber, wie diese "Passung" verbessert werden kann.

Genau das ist nachzulesen in einem Aufsatz von David A. Schmaltz in der Zeitschrift "Lernende Organisation", Nr. 22, Nov/Dez 2004, Verlag isct, Wien mit dem Titel: "Projektarbeit - It's magic!":

> *Wenn wir die Begriffe „Projektteams" und „Projektmanagement" hören, denken wir zu allererst an Masterpläne, Meilensteine, Projekt(teil-)ziele, Projektergebnisse, Messbarkeit und Projektsteuerung. Doch genau hier liegt die Tücke, oder, wie Heinz von Foerster es ausdrückt: Hard sciences create soft problems - and soft sciences create hard Problems. Wären in die Projektarbeit keine Menschen involviert, ließe sich jeder Masterplan problemlos umsetzen. Leider - oder Gott sei Dank - ist dies aber nicht der Fall. Wir können es drehen und wenden wie wir wollen - immer haben wir Schwierigkeiten, Projekte plangemiß umzusetzen. Was muss ein effektiver Projektleiter tun? Nicht viel. Er muss zunächst hauptsächlich sich selbst managen. Er gibt sich natürlich und unterstützt die anderen dabei, sich auch natürlich geben zu können, was nicht selten das Setzen unerwarteter Handlungen erfordert.* ***Und er lädt zu Gesprächen ein und fördert diese - was am allermeisten zur Umsetzung des Projekts beiträgt.***

Auch die vielfältigen Beschreibungen von **Gruppen- und Teamdynamiken** sind keine Modelle für das, was in Gruppen und Teams "tatsächlich" läuft. Sondern sie sind von unterschiedichen Beobachtern konstruierte Erklärungsmodelle für das, was die Beobachter "im allgemeinen" bei Gruppen und Teams als Prozesse wahrnehmen. Eines davon ist das sehr bekannte **"forming - storming - norming - performing"-Modell**

siehe z.B. ➔http://www.wsfb.de/Teamentw.htm

Und auch hier wiederum trifft das oben bereits Gesagte zu:

Solche Theorien können - insbesondere bei als "komplex" gesehenen Dynamiken - **genau das stark überhöht wahrnehmbar machen, was gemäss dieser Theorien im allgemeinen passieren sollte.** Wenn meine Theorie lautet, dass Gruppenmprozesse Phasen wie "forming - storming - norming - performing" durchlaufen, dann werde ich in der Regel genau diese Phasen auch erkennen und als "objektive Tatsachen" betrachten - und meine Interventionen daraus ableiten.

Zu diesem Effekt der Beeinflussung des wahrgenommenen Verhaltens des beobachteten Sytems durch die Erwartung des Beobachters gab es im Jahr 1973 das berühmte **Experiment von David L.Rosenhan**. Es zeigte im Kontext einer psychiatrischen Klinik, dass bei einmal als "abnormal" abgestempelten Personen die "normalen" Anteile nicht mehr gesehen werden.

siehe ➔ http://www.psychiatrie-erfahrene.de/rosenhan.htm

Was macht Teamarbeit effektiv und effizient?

Gemäss dem Modell der "Themenzentrierten Interaktion", mehr dazu siehe bei Ruth Cohn, können diese drei Ebenen unterschieden werden:

Voraussetzungen (SACH-Ebene, "ES")

- Klare fachliche / sachbezogene Zielsetzungen
- Klare Umschreibung der einzelnen fachlichen Tätigkeiten
- Fachliche Fähigkeiten der Einzelnen

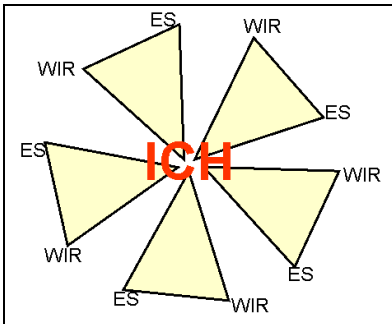
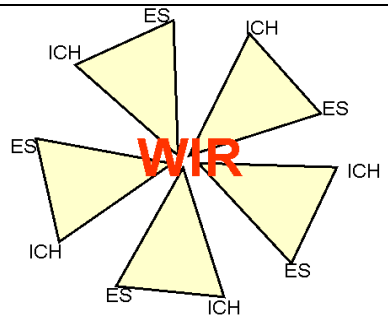
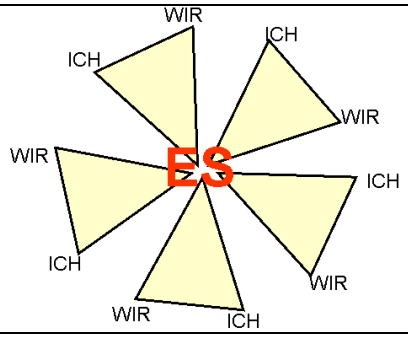
Rollen- und Beziehungsgestaltung im Team (BEZIEHUNGS-Ebene, "WIR")

- Rollenverständnis
- Führung
- Umgang mit Konflikten
- Normen und Spielregeln in der Zusammenarbeit

Fähigkeit des einzelnen Team-Mitglieds für die Teamarbeit (PERSÖNLICHE Ebene, "ICH")

- Entwickelte, reife, Persönlichkeit
- Selbstvertrauen
- Bereitschaft zu Selbstverantwortung
- Ausbau von Fertigkeiten zum Selbstmanagement
- Selbstakzeptanz

Was steht im Zentrum: ICH --- WIR --- ES ?

		
Meine Karriere, mein Nutzen, meine Persönlichkeit-sentwicklung, mein Auftrag, meine Zuständigkeit,…. steht im Zentrum. ➔ Gruppen / Organisations-einheiten mit individueller Leistungsvereinbarung / Leistungsmessung ➔ Lerngruppen ➔ Selbsterfahrungs- und Selbsthilfegruppen **➔ GRUPPE**	Unsere gemeinsamen Ideen / Erlebnisse / Wurzeln / Überzeugungen / Leidenschaften …. stehen im Zentrum ➔ Zünfte, Bruderschaften ➔ Familiensystem ➔ informelle Netzwerke ➔ "Clubs", "Gangs" **➔ GEMEINSCHAFT**	Mit den anderen verfolge ich ein uns gemeinsames Ziel, das mir persönlich sehr wichtig / nützlich ist, das ich allein aber nicht erreichen könnte ➔ Projektteam ➔ Expedition ➔ Team im Mannschaftssport ➔ Orchester, Theatergruppe **➔ TEAM**

Wie kann ein Team entwickelt werden?

Gunther Schmidt schreibt zur Möglichkeit der Teamentwicklung aus konstruktivistischer und lösungsorientierter Sicht (Quelle: "Hypno-systemische Teamentwicklung. Auf dem Weg zum Dream Team" In: Zeitschrift „Lernende Organisation“ Juli / August 2001, isct):

> ***„Teams – perfekte Teams – folgen keinen allgemeinen Regeln. Sie organisieren sich optimal um ihr gemeinsames Ziel herum, das die jeweils ideale Organisationsform mit adäquaten Strukturen und Interaktionsformen bestimmt.“***
>
> *Teams gibt es nicht als feststehende Entität. Was als Team definiert wird, hängt von den "Definierern" und ihren jeweiligen Zielen ab. Daher macht es wenig Sinn, einem Team eine bestimmte Definition vorzugeben. Da jedes soziale System aus autonomen, sich selbst organisierenden TeilnehmerInnen und deren Wechselwirkungen besteht, muss jeweils erfragt werden, was die Beteiligten selbst darunter verstehen wollen. Gibt es in dem betreffenden Team Hierarchie-Unterschiede, sollten diese besonders beachtet werden.*
>
> *Dennoch kann es für TeamleiterInnen und BeraterInnen eine große Hilfe sein, bewährte Erfahrungswerte über bisher erlebte optimale Beiträge zu einer gelingenden Teamorganisation zu nutzen. Aus diesem eigenen Material können hilfreiche Fokussierungsangebote für eine Teamentwicklung entwickelt werden.*

Einige dieser Erfahrungswerte sind die folgenden:

Ein Team ist ein System mit explizitem Zweck-/Zielbezug. Erst aus dem Bezug zu dieser Zieldienlichkeit entsteht der Sinn eines Teams, nicht aus der (oft intensiv) damit verbundenen Affektdynamik, die in einem Team entstehen kann.

Die Motivation der Einzelnen im Team wird in aller Regel nicht dadurch aktiviert, dass sie sich für den höheren Zweck des Teams "aufopfern" wollen, sondern weil sie durch ihr Mitwirken im Team einen Nutzen haben, welchen sie ohne dieses Mitwirken nicht hätten.

Was die jeweils funktionalsten, am meisten zieldienlichen Organisationsmuster für ein Team sind, entscheidet niemals eine von außen kommende Kompetenz, die zu wissen vorgibt, wie ein "gutes" Team zu funktionieren habe, sondern immer nur die SinnstifterInnen des Teams selbst.

➔ Existentiell wichtig für ein Team sind also:

- **die grundsätzliche Übereinstimmung der Mitglieder über den "Sinn" des Teams als Ganzes**
- **der für jedes einzelne Teammitglied relevante persönlichen Nutzen seiner Mitgliedschaft im Team**
- **die Einsicht jedes Teammitglieds, dass es diesen Nutzen nur im Team und nicht allein realisieren kann**

➔ Genau das wird durch eine bewusste LÖSUNGSORIENTIERUNG bei der Teamarbeit unterstützt.