

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

10

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Brüche, Brücken und Sprünge meistern

Kultur(en) unter der Oberfläche

Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger im Gespräch

Sollbruchstellen und Brücken im internationalen Unternehmen

Ein Gespräch mit Geert Hofstede

Im Team Veränderung gestalten

Wie Teamarbeit Verbindungen schafft und Unterschiede überwindet

Typisch kultiviert?

Organisation und Innovationskultur als Determinanten des
Innovationserfolgs – Ergebnisse einer empirischen Studie

Zwischen Spielfeld und Kabine

Organisationsentwicklung im Profifußball



Gerhard P. Krejci

Betriebswirt, selbständiger Organisationsberater, Trainer und Coach

Kontakt:
gerhard.krejci@forTeamsAndLeaders.at

Teams als Entwicklungsmotor der Unternehmenskultur

Im Team Veränderung gestalten

Die Umsetzung organisationaler Change Vorhaben findet oft in kleineren sozialen Einheiten statt: Teams. Sie konzentrieren sich in der Regel auf die sachlichen Umsetzungsziele und vernachlässigen kulturelle Unterschiede und Veränderungen. Um das Gelingen von Veränderungsvorhaben wahrscheinlicher zu gestalten, sollte mit beobachteten Unterschieden und Gemeinsamkeiten in Teams ausgewogen umgegangen werden. Dabei sollte man die Entwicklung einer eigenen Teamkultur fördern. Dadurch können Brücken zwischen den verschiedenen Kulturen in einer Organisation geschlagen werden. Das wirkt sich wieder auf zukünftige Change-Prozesse positiv aus.

Teamarbeit und Organisation

Teamarbeit in Organisationen ist mittlerweile zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Umfangreiche Aufgaben, die entweder durch einzelne nicht zufriedenstellend lösbar sind oder für deren Bearbeitung unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten eingebracht werden müssen, werden an kleinere Einheiten delegiert, die man üblicherweise als Teams bezeichnet. Ich definiere mit Katzenbach und Smith Teams als «eine Gruppe von Menschen, die unter Einbringung ihrer sich ergänzenden Fähigkeiten und Fertigkeiten an einer bestimmten Aufgabenstellung gemeinsam arbeitet, um unter Abstimmung ihrer Arbeitsweisen und Leistungen ein an sie gestelltes Ziel zu erreichen» (vgl. Katzenbach und Smith 2006, S. 45).

Die Bildung eines Teams hat unterschiedliche Gründe, wie zum Beispiel die Lösung eines wichtigen komplexen Problems, die Entwicklung einer umfassenden Unternehmens- oder Be-

reichsstrategie, die Förderung von Innovationen oder die Umsetzung von Veränderungsvorhaben. Teams sollen (in Form von Lenkungsausschüssen, «Task Forces», Arbeitskreisen oder Projektteams) die Hierarchie entlasten, gleichzeitig aber die unterschiedlichen, manchmal sich widersprechenden Vorhaben und Anliegen berücksichtigen.

Die Mitglieder eines Teams zeichnen sich durch ihren interdisziplinären Hintergrund aus; sie stammen aus unterschiedlichen Herkunftsgruppen: Abteilungen, Funktionen, Ausbildungen, Regionen, Organisationen, etc. In der Praxis werden auch Abteilungen als Teams bezeichnet. Dabei haben die Mitglieder ihr eigenes, streng abgegrenztes Aufgabenfeld, arbeiten aber nicht immer in Abhängigkeit voneinander und bringen ihre unterschiedlichen Expertisen nicht ausschließlich zum Zweck einer gemeinsamen Zielerreichung ein. Dennoch bieten solche sozialen Konstellationen eine Container-Funktion, um

ein Gefühl für Zusammengehörigkeit zu pflegen («wir von der Verkaufsabteilung»), wichtige Informationen auszutauschen und einander zu helfen. In manchen Fällen, wenn zum Beispiel Abteilungsziele vorgegeben sind, die man nur durch enge Zusammenarbeit gemeinsam erreichen kann, wird man dann mit Berechtigung von einem Team sprechen, in anderen Fällen eher nicht.

Luhmann (1997) unterscheidet zwischen Interaktion und Organisation, d.h. zwischen sozialen Systemen, die Kommunikation unter Anwesenden (Interaktion) voraussetzen und solchen, deren Kommunikationen in Form von Entscheidungen gegeben sind und nicht notwendigerweise der Anwesenheit bedürfen (Organisationen). Teams arbeiten mit der Unterscheidung zwischen Interaktion und Organisation und könnten irgendwie dazwischen angesiedelt werden: Einerseits trifft man sich zur Interaktion, andererseits wird auch von einander getrennt gearbeitet. Es werden Ideen, Bedürfnisse, Anforderungen und Erwartungen auch von Nicht-Anwesenden berücksichtigt. Somit sind Teams auch nicht mehr reine Interaktionssysteme.

Bedeutsam ist, dass die Teammitglieder die unterschiedlichen Erwartungen der Organisation bearbeiten und gleichzeitig die in der Organisation zu findenden unterschiedlichen Verhaltensweisen repräsentieren. Deshalb bietet sich in der Teamarbeit eine konzentrierte Bearbeitungsmöglichkeit für organisationsinterne Themen. Durch die Entscheidungen, die sie bei ihrer Zusammenarbeit treffen, verpflichten und entlasten Teams die Organisation gleichzeitig. Die Arbeit im Team wird dadurch sowohl für die Teammitglieder als auch für den Rest der Organisation ein entscheidender Faktor, der es ermöglicht, Differenzen zu bearbeiten, und der hilft, den strukturellen Brückenschlag zwischen Individuum und Organisation zu schlagen.

«Arbeit im Team ermöglicht, Differenzen zu bearbeiten und den Brückenschlag zwischen Individuum und Organisation zu schlagen.»

In der Teamarbeit sind mehrere Ebenen abzustimmen, die im Wesentlichen Unterschiede innerhalb des Teams kennzeichnen: Es müssen (ähnlich wie in Organisationen) spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse koordiniert, unterschiedliche Ziele, Absichten und Erwartungen berücksichtigt sowie Sichtweisen, Einstellungen, Interpretationen und auch Werte abgestimmt werden. All das wird durch sprachliche Besonderheiten beeinflusst, sei es durch Fachsprache, Jargon oder auch Fremdsprachen (vgl. Krainz 2009). Unterschiede auf diesen Ebenen werden im Kommunikationsprozess erkennbar und geraten insbesondere bei Missverständnissen, Unklarheiten und wechselseitigem Unverständnis in den Mittelpunkt des Interesses.

Daher ist für das Gelingen der Zusammenarbeit im Team von besonderer Relevanz, ob und wie solche Unterschiede bearbeitet werden.

Kultur kommt ins Spiel

Eine wesentliche Grundlage für Unterschiede im Team findet sich bei Betrachtung der Individualität der Teammitglieder. Individuen partizipieren im Laufe ihrer Entwicklung an mehreren Gruppierungen, deren unterschiedliche Regeln und Codes sie übernehmen. Diese Gruppierungen können in Anlehnung an den Soziologen Simmel (1992) in Form von konzentrischen oder sich kreuzenden Kreisen dargestellt werden. Jeder ist Mitglied in einer Familie (z.B. als Tochter, Mutter, Ehefrau), hat eine Ausbildung hinter sich (z.B. als Lehrling, Studentin, Hochschulabsolventin), ist innerhalb einer Organisation Teil einer Abteilung (z.B. in der Buchhaltung, im Verkauf), versteht sich als Expertin eines bestimmten Wirtschaftszweiges (z.B. in der Produktion, im Bankwesen), ist Vertreter einer bestimmten Profession (z.B. als Juristin, Programmierer, Buchhalter), arbeitet in einer Region, der er oder sie sich zugehörig fühlt (z.B. Bayern, Rheinland etc.) und versteht sich als Bürger einer Nation (z.B. Deutschland, USA). Alle diese Beispiele repräsentieren Zugehörigkeiten in Gruppen bzw. Sub-Gruppen, die sich durch unterschiedliche Verhaltensweisen bemerkbar machen, die schlussendlich die Identität der Akteure beschreiben. Man könnte diesen Umstand wie in Abbildung 1 darstellen.

Abbildung 1
**Mitgliedschaften in Gruppen
und Sub-Gruppen nach Simmel**

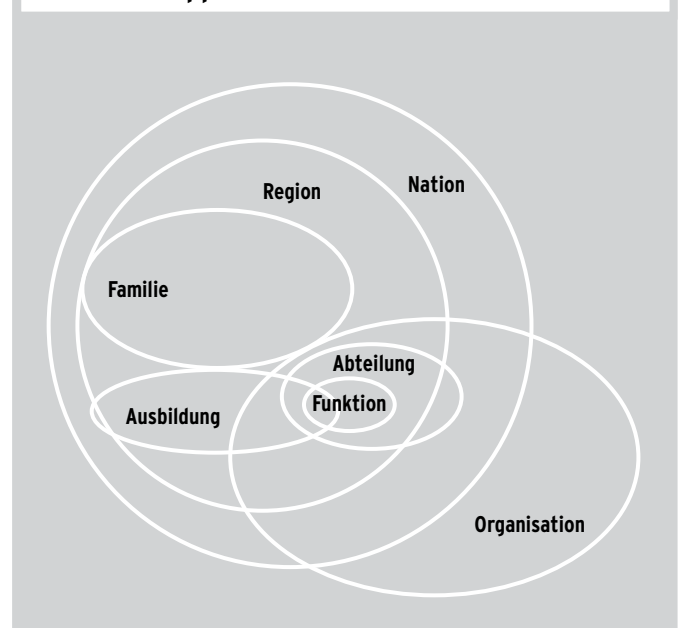
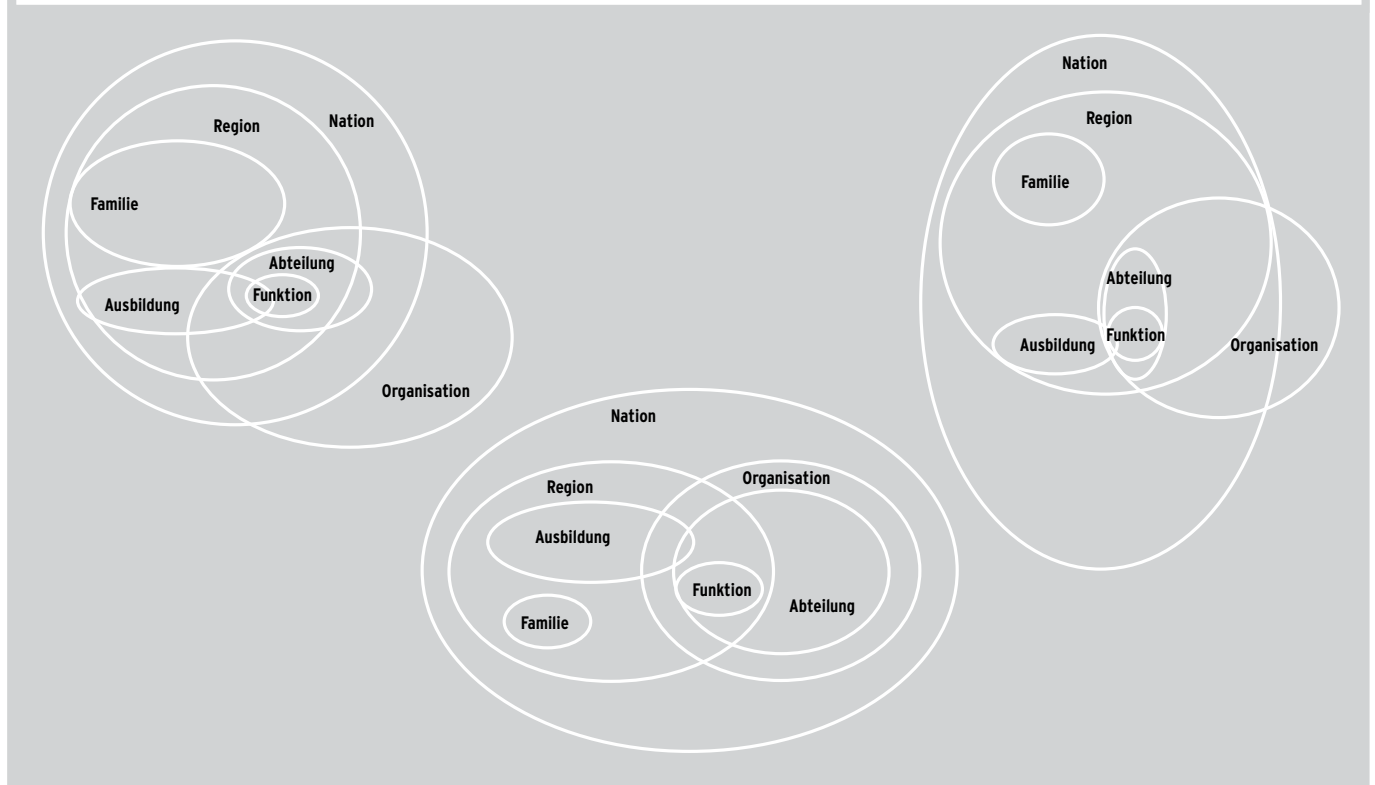


Abbildung 2
Die unterschiedlichen Mitgliedschaften von 3 Teammitgliedern



Jedes Individuum wird in seinem Verhalten durch die unterschiedlichen Gruppenmitgliedschaften geprägt. Diese Kreuzungen verschiedener sozialer Kreise bilden die Individualität, wobei das «Profil» nie gleich ist (vgl. Abbildung 2). Jede der Gruppen hat ihre eigenen Interaktionsregeln, die manchmal mit anderen Gruppen übereinstimmen oder divergieren. Simon unterteilt solche Regeln in grammatische, informelle oder technische Regeln (vgl. Simon 2004, S. 231ff):

Grammatische Regeln werden dadurch erlernt, dass sie bei fehlerhafter Anwendung korrigiert werden. Wir haben es mit unausgesprochenen, impliziten Annahmen zu tun, die oft erst durch die Anwendung des Prinzips «Versuch und Irrtum» erlernt werden. Die Akteure erhalten relativ rasch Rückmeldung darüber, ob sie sich falsch oder richtig verhalten haben. Unhinterfragt wird gesagt, dass man das «hier so macht». Grammatische Regeln umfassen jene Verhaltensmuster, die am längsten und am schwierigsten veränderbar sind.

Informelle Regeln werden durch Imitation erlernt, indem andere in ihrem Verhalten beobachtet und nachgemacht werden. Man denkt nicht wirklich darüber nach, ob man sich richtig verhält – es erfolgt automatisch. Informelle Regeln unterscheiden sich von grammatischen dadurch, dass sie unein-

deutiger sind und einen größeren Verhaltensspielraum aufweisen. Gegen informelle Regeln zu verstoßen hat nicht so gravierende Auswirkungen wie ein Verstoß gegen grammatische Regeln.

Technische Regeln findet man explizit formuliert in Verhaltenscodes, Grundsätzen, Vorschriften, Vorgehensprozeduren etc. Sie können relativ einfach erlernt werden.

Grammatische, informelle und technische Regeln sind als kulturelle Muster zu betrachten, die sich in sozialen Systemen etablieren oder etabliert werden. Auch wenn eine der Regeln in manchen Situationen mehr Gewicht bekommt, treten sie alle jederzeit gleichzeitig auf. Treffen mehrere Individuen in einem Team zusammen, so werden – abhängig vom jeweiligen Kontext – die unterschiedlichen Gruppierungen und deren kulturelle Muster mehr oder weniger «repräsentiert». Je größer die Unterschiede beobachtet werden, desto mehr Anpassungsarbeit ist durch die Mitglieder im Rahmen ihrer Interaktionen zu leisten. Dies kann jeder bestätigen, der zum Beispiel den Wohnort gewechselt hat, neu in ein Unternehmen eintritt, oder eben in einem multidisziplinären Team arbeitet.

Hier kommt das Thema Kultur ins Spiel: Kultur ist als eine Eigenschaft zu betrachten, die erst bei der Beobachtung von

Unterschieden zum Tragen kommt. Kultur merkt man erst, wenn die für selbstverständlich gehaltenen Handlungen (also insbesondere die grammatischen und die informellen Regeln) nicht mehr die gewohnten Wirkungen haben. Es werden Unterschiede registriert, die zum Thema gemacht werden können (vgl. Baecker 2003). Kultur ist, anders als so vieles in Organisationen und somit in Teams, nicht «entscheidbar», beeinflusst aber trotzdem das Geschehen in sozialen Systemen. Es ist nicht möglich, explizit zu entscheiden, dass ab einem bestimmten Stichtag nur mehr diese oder jene grammatische oder informelle Regel Geltung hat. Am meisten können die technischen Regeln gestaltet werden, denn sie können entschieden und explizit kommuniziert werden. Beispiele auf Organisationsebene wären neue Arbeitsabläufe oder geänderte Berichtslinien. Auf Teamebene wären dies z.B. Vorgaben, wie etwas zu dokumentieren wäre, wie und wo regelmäßige Treffen stattfinden, welche Methoden und Vorgehensweisen in der Teamarbeit angewendet, oder welche Spielregeln der Zusammenarbeit vereinbart werden. Da Veränderungsvorhaben in der Mehrzahl der Fälle zu sehr auf die Veränderung technischer Regeln abzielen und dabei die grammatischen und informellen Regeln weniger bzw. kaum berücksichtigen, sind sie oft mit großem Aufwand verbunden oder scheitern im schlimmsten Fall.

Das lässt sich auch bei der Teamarbeit beobachten. Zu Beginn ist jeder einzelne hauptsächlich damit beschäftigt, mit vielleicht vollkommen unbekanntem Leuten eine neue soziale Einheit zu gründen, dabei die Erreichung eines Zieles im Auge zu haben und sich grundsätzlich zu organisieren. Zusätzlich treffen dabei unterschiedliche Gruppenzugehörigkeiten und (je nach Anzahl und Herkunft der Teammitglieder) mehrere kulturelle Unterschiede aufeinander. Das erhöht die Komplexität. Jedes soziale System muss also versuchen, mit diesen Komplexitäten umzugehen, so dass Kommunikation gelingt.

Kulturelle Muster sind, sofern sie nicht technische Regeln umfassen, beziehungsorientiert. Da Teamarbeit durch die vorgegebenen Ziele vordergründig sachorientiert ist, bekommt die Bearbeitung von verschiedenen kulturellen Mustern eine besondere Brisanz. In der Praxis können im Wesentlichen zwei Bearbeitungsvarianten von Unterschieden festgestellt werden: entweder eine offene und intensive Auseinandersetzung, oder aber das Team beschäftigt sich überhaupt nicht damit. Teams tendieren (oft unter Berufung auf den für ihre erfolgreiche Arbeit so wichtigen Zusammenhalt) dazu, sich bei jeder Gelegenheit auf einen gemeinsamen Nenner zu einigen. Somit wird jede noch so kleine Gemeinsamkeit besonders betont und gegenüber Unterschieden gleichsam verteidigt. Letztere werden nicht selten als für das Team bedeutungslos abgewertet oder sogar negiert. Da Teams die verschiedenen Organisationseinheiten repräsentieren, sind umfassende Change-Vorhaben davon abhängig, wie gut das Team mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten umgeht.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Warum die Bearbeitung von Unterschieden besonders wichtig ist, zeigt ein Modell von Nancy Adler (vgl. Adler 2008, S. 140ff). Sie hat Teams beobachtet und hat dabei unterschiedliche Leistungsniveaus festgestellt. Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, waren die meisten Teams, die eine durchschnittlich hohe Leistung zeigten, eher homogen zusammengesetzt, d.h. mit Mitgliedern aus Gruppen mit relativ ähnlichen Verhaltensmustern. Darüber hinaus gab es aber auch Teams, die sich entweder als viel effektiver oder auch als signifikant ineffektiv in ihrer Leistungserbringung präsentierten. Diese Teams waren allesamt heterogen, also mit Mitgliedern aus Gruppen mit sehr unterschiedlichen Verhaltensmustern (d.h. grammatischen und informellen Regeln unterliegend), zusammengestellt. Adler betrachtet diese Teams in erster Linie im Hinblick auf Interkulturalität. Wie ich jedoch bereits zuvor festgestellt habe, ist Kultur mehrdimensional zu sehen, daher können diese Erkenntnisse auch auf multidisziplinäre Teams Anwendung finden.

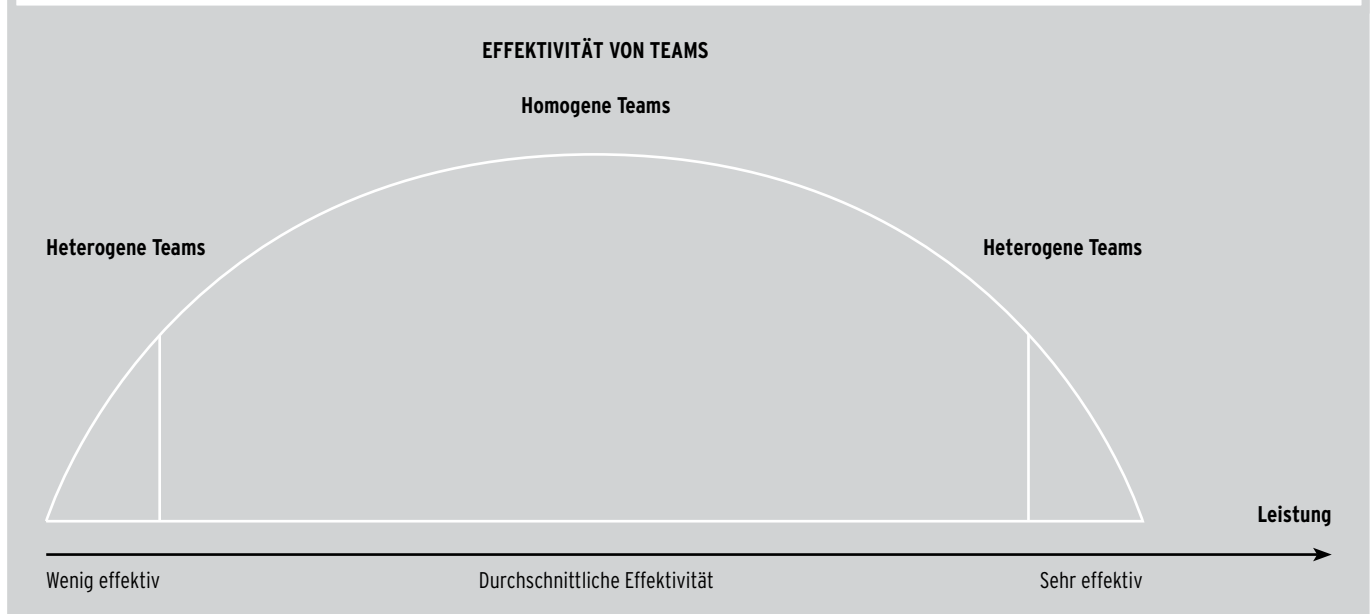
«Kultur merkt man erst, wenn die für selbstverständlich gehaltenen Handlungen nicht mehr die gewohnten Wirkungen haben.»

Einer der Schlüsse, der daraus gezogen werden kann, ist, dass die Leistungsfähigkeit eines interdisziplinären, heterogenen Teams davon abhängt, wie gut die Unterschiedlichkeit der Mitglieder aktiv bearbeitet wird und inwieweit diese Unterschiedlichkeit als produktive Ressource genutzt werden kann. Umgekehrt ist festzustellen, dass sich ein Ignorieren der Unterschiede negativ auf die Produktivität von Teams auswirkt. Je weniger sich ein Team mit seinen Unterschieden explizit auseinandersetzt, desto mehr Reibungsverluste zeigen sich. (Diese Aussagen gelten insbesondere für innovative, neue Aufgaben, weniger für Routinetätigkeiten, aber wie wir schon festgestellt haben, werden Teams eher für ersteres gebildet.)

Die Teammitglieder müssen lernen, sich mit der Situation der anderen auseinanderzusetzen, deren Perspektiven einzunehmen und Problemstellungen angemessen und verständlich zu erklären. Diese Aufgaben sollten gerade in sehr heterogenen Teams aktiv von der Teamleitung initiiert bzw. vorgelebt werden.

Daraus zu schließen, dass es vorteilhaft wäre, in der Teamarbeit vorwiegend Unterschiede zu betonen, wäre jedoch ein Trugschluss. Der Anthropologe Gregory Bateson hat in den 1930er-Jahren bei Feldforschungen festgestellt, dass eine zu starke Betonung auf Unterschiede sich genauso negativ auswirkt wie die übertriebene Konzentration auf Gemeinsamkeiten (vgl. Bateson 1984). Er prägte dafür den Begriff «progressive Differenzierung» bzw. «Schismogenese» (das Wort geht auf das griechische Wort Schisma für Spaltung und Trennung,

Abbildung 3
Effektivität von homogenen und heterogenen Teams nach Adler (2008)



sowie auf Genese für Entwicklung, Entstehung zurück). Werden unterschiedliche Verhaltensweisen und Wünsche von Individuen in einer Gruppe nicht bearbeitet («Schließlich sind wir doch alle in einem Unternehmen, daher verstehen wir uns und wissen, worum es geht.») bzw. werden Gemeinsamkeiten zu sehr hervorgehoben, kann dies dazu führen, dass die Teammitglieder sich gegenseitig dazu bringen, ihre jeweils eigenen Verhaltensmuster besonders zu betonen, um sich abzugrenzen. Es besteht die Gefahr, dass eine Eskalationsdynamik entsteht, in deren Rahmen Konkurrenz, Rivalität und Konflikte gepflegt werden, welche im schlimmsten Fall das ganze System zum Zusammenbruch führen. Dafür finden sich genügend praktische Beispiele von gescheiterten Change-Vorhaben wie zum Beispiel bei Unternehmensfusionen oder umfangreichen Reorganisationen.

Allerdings kann sich auch die übertriebene Bearbeitung von Unterschieden (z.B. alles klar verstehen zu wollen, darauf entsprechend zu reagieren, tolerant und verständnisvoll zu sein) als unvorteilhaft herausstellen. Vor allem wenn es um die forcierte Bearbeitung von Identität stiftenden Unterschieden geht, kann auch dies zu Gegenreaktionen führen, indem die eigenen Muster besonders hervorgehoben werden (vgl. Krusche und Zillner 2008, S. 58).

Es scheint daher angebracht, Unterschiede möglichst balanciert zu bearbeiten, um stabilisierend einzuwirken (vgl. Krejci und Clement 2008). Das bedeutet für heterogen zusammengesetzte Teams, dass in ihren Arbeitsphasen ein Wechsel-

spiel zwischen Fokussierung auf Unterschiede und Betonung der Gemeinsamkeiten stattfinden sollte. Konsequenterweise könnten zum Beispiel in Fällen, in denen vom Team vorwiegend auf Gemeinsamkeiten verwiesen wird, Unterschiede besonders hervorgehoben werden. Umgekehrt müsste bei Teams, die in ihrer Zusammenarbeit zu sehr auf Unterschiede fokussieren, die Beobachtung ihrer Gemeinsamkeiten forciert werden. Das ist ähnlich wichtig wie der Ausgleich zwischen sachorientiertem und beziehungsorientiertem Vorgehen. Auf diese Art und Weise kann ein wesentlicher Beitrag zur Entwicklung einer originären «Teamkultur» geleistet werden. Allerdings sind dafür einige Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, wie wir im nächsten Abschnitt sehen werden.

Teamkultur-Entwicklung als wichtige Voraussetzung

Ein Team ist nicht automatisch ein Team. Meist wird von außen entschieden, dass Aufgabenstellungen an mehrere Personen erteilt werden, die dafür ausreichende Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen und als Team bezeichnet werden. Allerdings muss sich das Team im Innenverhältnis erst einarbeiten und durchläuft dabei verschiedene Entwicklungsphasen. Diese Entwicklung kann man durch bestimmte explizite Maßnahmen begünstigen, wie zum Beispiel im Rahmen von intern moderierten Arbeitstreffen und extern geleiteten «Teambuilding-Workshops». Was in der Forschung bereits allgemeingültigen Status erlangt hat, ist in der Praxis jedoch oft noch nicht wirklich angekommen. Nach wie vor verlässt man

sich darauf, dass das Team dies schon irgendwie (also implizit) bearbeitet und spart sich (vermeintlich) die Kosten dafür.

Aktive Teamentwicklung bedeutet eigentlich, sich mit den im Team vorhandenen kulturellen Mustern zu beschäftigen und eine gemeinsame Teamkultur zu entwickeln. Speziell in Situationen, in denen Vertreter unterschiedlicher Disziplinen kommunizieren, wie zum Beispiel Techniker und Fachabteilungen, werden unterschiedliche Denkmodelle erkennbar. Es entstehen Missverständnisse, entweder durch sprachliche Unklarheiten oder durch Stereotypisierungen. Die Teammitglieder haben ihren professionellen sowie ihren eigenen organisationalen Hintergrund und müssen eine neue Mitgliedschaft etablieren. Dies bringt allerdings einige Schwierigkeiten mit sich, denn die Protagonisten sind in der Mehrzahl der Fälle mit Doppel- oder Mehrfachmitgliedschaften konfrontiert. Sie sind sowohl Mitarbeiter im (Projekt-)Team als auch Mitarbeiter in einer Fachabteilung und stehen dadurch unter doppelter Beobachtung. Einerseits prüft das Herkunftsteam, ob seine Anliegen gut genug eingebracht werden, andererseits ist dem neuen Team wichtig, dass aktiv am Geschehen mitgearbeitet wird und die Teamkollegen auch bei der Zielerreichung unterstützt werden. Loyalitäten stehen auf

dem Prüfstand und Vertrauen wird ein wichtiger Faktor. Umso wichtiger ist es, dass die einzelnen Teammitglieder schon zu Beginn der Zusammenarbeit sowohl ihre persönlichen, als auch die von anderen an sie gestellten Erwartungen, Ziele und Absichten besprechen.

Um erfolgreich zu sein, müssen Teams nicht nur wissen, was ihr Ziel ist und welche Erwartungen die unterschiedlichen Umwelten an die Ergebnisse stellen; das würde ich mit «Technik in der Teamarbeit» bezeichnen. Es braucht auch den Fokus auf die in der Praxis erkennbaren kulturellen Muster. Schafft es ein Team, mit diesen Anforderungen gut umzugehen, indem es unterschiedliche Erwartungshaltungen berücksichtigt, interne Konflikte bearbeitet, das gemeinsame Tun reflektiert und sich gegenseitig Rückmeldungen über Beobachtungen innerhalb des Teams gibt, dann können Vertrauen und Zusammenhalt verstärkt werden. Es wird (eingebettet in die Organisationskultur) so etwas wie eine eigene Teamkultur entwickelt, und das Team arbeitet in einem sehr leistungsfähigen Zustand (Tuckman 1965).

Allerdings ist die Entwicklung einer (zu) starken Teamkultur nicht ohne Gefahren, denn es könnte passieren, dass ein Team Konkurrenz zu anderen Teams aufbaut, im schlimmsten

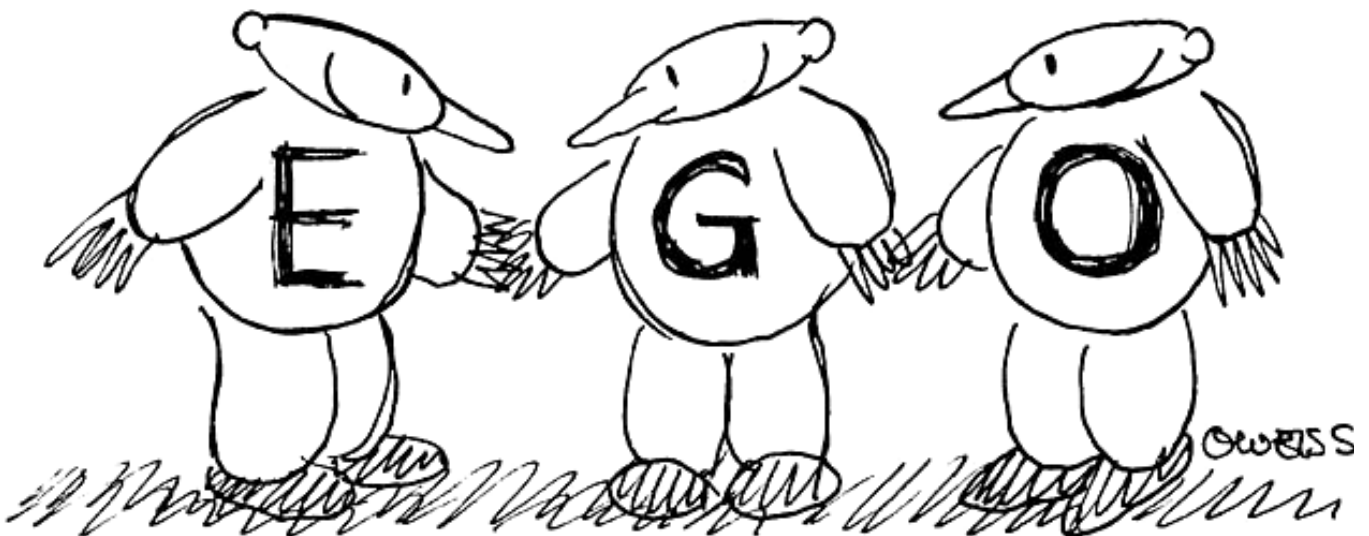


Tabelle 1

Vorstellungen der Teammitglieder

Vorstellungen der Teammitglieder: Jede/r hat seine/ihre «Bühne».

- Welche sind die 2-3 wichtigsten Herkunftsgruppen, die mich geprägt haben?
- Welche üblichen Muster werden in diesen Herkunftsgruppen beobachtbar?
- Welche üblichen Stereotypen treffen auf mich *nicht* zu?
- Welche Erwartungen stellt meine Abteilung/Organisation an mich in Bezug auf diese Arbeit?
- Welche Erfahrungen (gute und schlechte) habe ich mit Teamarbeit bereits gemacht?
- Welche Expertise bringe ich mit (d.h. was ist mein besonderer Beitrag)?

Fall sogar gegenüber der Organisation. Somit könnte die Gefahr einer Schismogenese zwischen Team und Restorganisation entstehen. Als Beispiel folgender Fall: Ein über mehrere Jahre arbeitendes Projektteam, das mit der Programmierung eines neuen Computer-Systems betraut war, wurde in eigens angemieteten externen Räumlichkeiten untergebracht, um ungestört arbeiten zu können. Im Laufe der Zeit entwickelte sich ein derart starker Zusammenhalt, dass sämtliche Einwände aus der Stammorganisation vom Team als Störung und Einmischung empfunden wurden. Die Organisation musste sich immer wieder in Erinnerung rufen, indem entweder eine große Zahl von Experten tageweise zur Mitarbeit abgestellt wurde, oder die Teammitglieder zu mehrtätigen Arbeiten in ihre Abteilung zurückbeordert wurden, um sie dort wieder «auf Linie» zu bringen und so ein für die Organisation zufriedenstellendes Ergebnis sicher zu stellen.

Konsequenzen für Beratung und Führung

Zusammenfassend zeigt sich, dass heterogene Teams die unterschiedlichen kulturellen Muster der Organisation in einem kleineren Rahmen darstellen. Gelingt es, diese Muster ausreichend zu bearbeiten, stellen Teams ausgezeichnete Verbindungspunkte zwischen den unterschiedlichen Einheiten her. Sie helfen also, die in der Organisation zu findenden divergierenden Interessen, Widersprüche und Verhaltensmuster zu bearbeiten. Allerdings wird das erst richtig tragend, wenn ein Team seine eigene Identität und kulturelle Muster entwickelt hat. Die dabei entstehende Teamkultur stellt das unsichtbare, verbindende Gewebe dar, das unterschiedliche Verhaltensweisen zwischen verschiedenen Bereichen der Organisation bzw. ihren Repräsentanten abgleicht und verknüpft. Für alle, die Teams und Gruppen leiten, ergibt sich aus den bisherigen Ausführungen die Anforderung, ein möglichst allgemeines Verständnis von Kultur zu entwickeln und Konzepte dafür

zu erarbeiten, wie mit Missverständnissen, Stereotypen, unterschiedlichen Sprachen und Verhaltensweisen, aber auch mit widersprüchlichen Zielen umgegangen werden kann. Die folgenden Empfehlungen könnten erste Orientierungspunkte darstellen und treffen sowohl auf Führungskräfte als auch auf Berater zu:

- Die Existenz von Sub-Gruppen innerhalb des Teams sollte ausdrücklich thematisiert werden, vor allem «Minderheiten» sollten ihre entsprechende «Bühne» bekommen (vgl. Tabelle 1). Eine «goldene Regel» könnte lauten, dass in der ersten Stunde des Kennenlernens jedes Teammitglied zumindest einmal «sichtbar» wird und den anderen Mitgliedern über sich und die Zugehörigkeit zu anderen Gruppierungen (Ausbildungen, Abteilung, Organisation, Nationalität, Sprache, etc.) Auskunft geben kann. Zusätzlich sind die Erwartungen der unterschiedlichen Gruppierungen und deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team explizit anzusprechen. Sind diese Informationen erst einmal ausgesprochen und diskutiert worden, können sie auch bearbeitet werden.

«Heterogene Teams stellen die unterschiedlichen kulturellen Muster der Organisation in einem kleineren Rahmen dar.»

- Teamleiter und Berater sollten sprachliche Hürden explizit ansprechen und beispielhaft zeigen, wie das Team unbefangener damit umgehen könnte. Dafür könnte man z.B. bei der Verwendung von Fachbegriffen um deren Erklärung bitten und sich regelmäßig vergewissern, dass diese auch wirklich von allen verstanden wurden. Das ist noch wichtiger beim Einsatz von Fremdsprachen, bei denen Verstän-

Tabelle 2

Interventionen in der Teamarbeit

Was in der regelmäßigen Teamarbeit zu berücksichtigen wäre:

- Aufgaben an unterschiedliche Sub-Gruppen verteilen.
- Je nach Aufgabenstellung homogene oder heterogene Sub-Gruppen bilden.
- Sprachliche Unklarheiten und Unsicherheiten gezielt ansprechen.
- Regelmäßige Reflexionsschleifen mit Blick auf Zusammenarbeit (im Sinn von «Wie arbeiten wir zusammen? Was läuft gut? Was könnte besser/anders gemacht werden?»)
- Kulturelle Muster im Team thematisieren.
- Stereotypisierungen besprechen.
- Wechselseitige Abhängigkeiten ausgleichen.
- Auf Verbindung zur Organisation achten.

digungsbarrieren besonders hoch sind. Bei internationalen Teams reicht die einfache Frage zu Beginn der Zusammenarbeit, für wen der Beteiligten die in den Teamsitzungen gewählte Sprache Muttersprache oder Fremdsprache ist. Die dabei gewonnene Information kann für die «Native Speaker» im Team als Signal verstanden werden, Rücksicht zu nehmen und ihre Sprechgeschwindigkeit an die Fähigkeiten der anderen Teammitglieder anzupassen, die dadurch in ihrem Perfektionsanspruch entlastet werden. Allerdings muss diese Tatsache regelmäßig thematisiert werden, so dass dies im Team (vor allem von den «Native Speakern») nicht «vergessen» wird.

- Führungskräfte und Berater sollten auf jeden Fall den Umgang mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten im Team flexibel gestalten (vgl. Tabelle 2). Dabei ist zu differenzieren, welche Unterschiede vom Team erkannt werden und welche davon für ihre Zusammenarbeit von Relevanz sind. Ein weiterer Schritt wäre die Frage nach den Auswirkungen der relevanten Unterschiede. Sie könnten positiv und hilfreich sein, weil sie als Ressource genutzt und komplementär eingesetzt werden. Ein Beispiel wäre die Berücksichtigung unterschiedlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Arbeitsweisen, die dem gesamten Team zu Gute kommen. Andererseits könnten Unterschiede auch als herausfordernd und schwierig eingeschätzt werden, wenn zum Beispiel einander widersprechende Ziele und Absichten erkannt werden.
- Fallen den Teammitgliedern in ihrer Zusammenarbeit hauptsächlich Unterschiede auf, ist eine Fokussierung auf Gemeinsamkeiten hilfreich. Werden Unterschiede hingegen überhaupt nicht thematisiert (zum Beispiel wenn Aussagen fallen wie «wir sind ja alle gleich», oder «schließlich sind wir ja eine Firma»), ist es angebracht, die Unterschiede explizit anzusprechen. So lassen sich zum Beispiel beim ersten Treffen Unterschiede sichtbar machen, indem man die TeilnehmerInnen auffordert, sich nach ihren Herkunftsgruppen im Raum aufzustellen und anschließend zu fragen, welche Unterschiede diese Herkunftsgruppen charakterisieren und wie diese in der Zusammenarbeit im Team zum Ausdruck kommen bzw. kommen könnten.
- Um die Zusammenarbeit zu fördern, sind möglichst viele Variationen zur Interaktion herzustellen, indem man darauf achtet, dass manche Aufgabenstellungen am besten in homogenen und andere besser in heterogenen Zusammensetzungen bewältigt werden.
- Zusätzlich empfiehlt es sich, regelmäßige Reflexionen über die Zusammenarbeit durchzuführen. Dabei könnte bearbeitet werden, welche Beobachtungen über Missverständnisse und Schwierigkeiten gemacht werden und auf welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten diese zurückzuführen sind. Auf diese Weise werden die relevanten (Konflikt)Themen in der Zusammenarbeit publik gemacht, und es kann

gemeinsam überlegt werden, ob diese auf Ziele und Erwartungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten oder Interpretationen und Einstellungen zutreffen.

Wie aus allen hier dargelegten Überlegungen zu sehen ist, übernimmt die Teamleitung eine wesentliche Verantwortung zur differenzierten Bearbeitung der beobachteten kulturellen Muster in der Organisation. Gelingt dies, können Brücken zwischen den unterschiedlichsten Interessen, Zielen und Verhaltensweisen geschlagen werden. Die explizite Teamkultur-Entwicklung stellt sich somit nicht als Selbstzweck heraus, sondern wird eine wichtige Konstante für das Gelingen von Change-Vorhaben.

Literatur

- **Adler, N. J. (2008).** International dimensions of organizational behaviour. Thomson South-Western.
- **Baecker, D. (2003).** Wozu Kultur? Kadmos Verlag, 3. Auflage.
- **Bateson, G. (1984).** Kulturberührung und Schismogenese. In: Bateson, G. Ökologie des Geistes. (S. 99113). Suhrkamp.
- **Katzenbach, J. R. und Smith, D. K. (2006).** The wisdom of teams. Collins Business Essentials.
- **Krainz, E. E. (2009).** Sprache in Organisationen. In: supervision. Nr. 2.2009. S. 31-36.
- **Krejci, G. und Clement, U. (2008).** Beratung virtueller Teams im interkulturellen Kontext - ein Bericht aus der Praxis. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung. Jhg. 39 Heft 1. S. 36-49.
- **Krusche, B. und Zillner, S. (2008).** Stop Making Sense! Erfolgreiche Teamkooperation in globalen Kontexten. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jhg. 39. Heft 1. S. 50-63.
- **Luhmann, N. (1997).** Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp Verlag.
- **Simmel, G. (1992).** Soziologie. Suhrkamp Verlag.
- **Simon, F. B. (2004).** Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Carl-Auer-Systeme.
- **Tuckman, B. W. (1965).** Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin, Volume 63, Number 6, Pages 384-99.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen.
Veränderung gestalten.
Zukunft gewinnen.
Online finden.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**



Inklusive Online-Archiv!

Ihr Zugang zu einem umfangreichen Online-Archiv mit allen Ausgaben der OrganisationsEntwicklung von über 17 Jahren.

Recherchieren Sie komfortabel, umfassend und schnell – zu jeder Zeit und überall.

www.zoe.ch

Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen. Online finden.

- Konzepte, Vorgehensweisen und vielfältige Anregungen für die Gestaltung, Führung und Realisierung von Change Projekten
- Fallstudien, Tools und Erfahrungsberichte
- Hinweise auf relevante Literatur und Veranstaltungen
- inkl. Online-Archiv
- Newsletter mit der Vorschau aufs Heft
- Erscheinungsweise: 4x jährlich

www.zoe.de



Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Ja, ich möchte OrganisationsEntwicklung lesen!

- Eine Ausgabe gratis testen** inkl. Online-Archiv
Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von **ZOE - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management** gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von zwei Wochen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich **ZOE** zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0046
- Das Abonnement zum Jahresvorzugspreis**
inkl. Online-Archiv
Ich abonniere **ZOE** direkt zum Jahresvorzugspreis von € 88,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEN00018
- Das Studentenabo** inkl. Online-Archiv
Ich bin Student/in und möchte **ZOE** direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis für Studenten von nur € 44,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt. PB-OEV00014

www.fachverlag-shop.de
Weitere Angebote und Informationen
rund um **ZOE**:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Leser werben Leser-Aktion
- Bezugspreise im Ausland

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH
Kundenservice, Postfach 92 54, 97092 Würzburg
Hotline 08 00 / 0 00 - 16 37* • kundenservice@fachverlag.de

Bestellung per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59*

* gebührenfrei

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf/Funktion/Abteilung

Tätigkeitsschwerpunkt

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist! Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abnummer und können sich sofort im Online-Archiv anmelden.

Geburtsdatum

Ich bin damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe zukünftig über interessante Produkte per E-Mail/telefonisch informiert.

X
Datum, 1. Unterschrift

Unsere Widerrufsbelehrung: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. (AG Düsseldorf · HRB 30329) Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

X
Datum, 2. Unterschrift