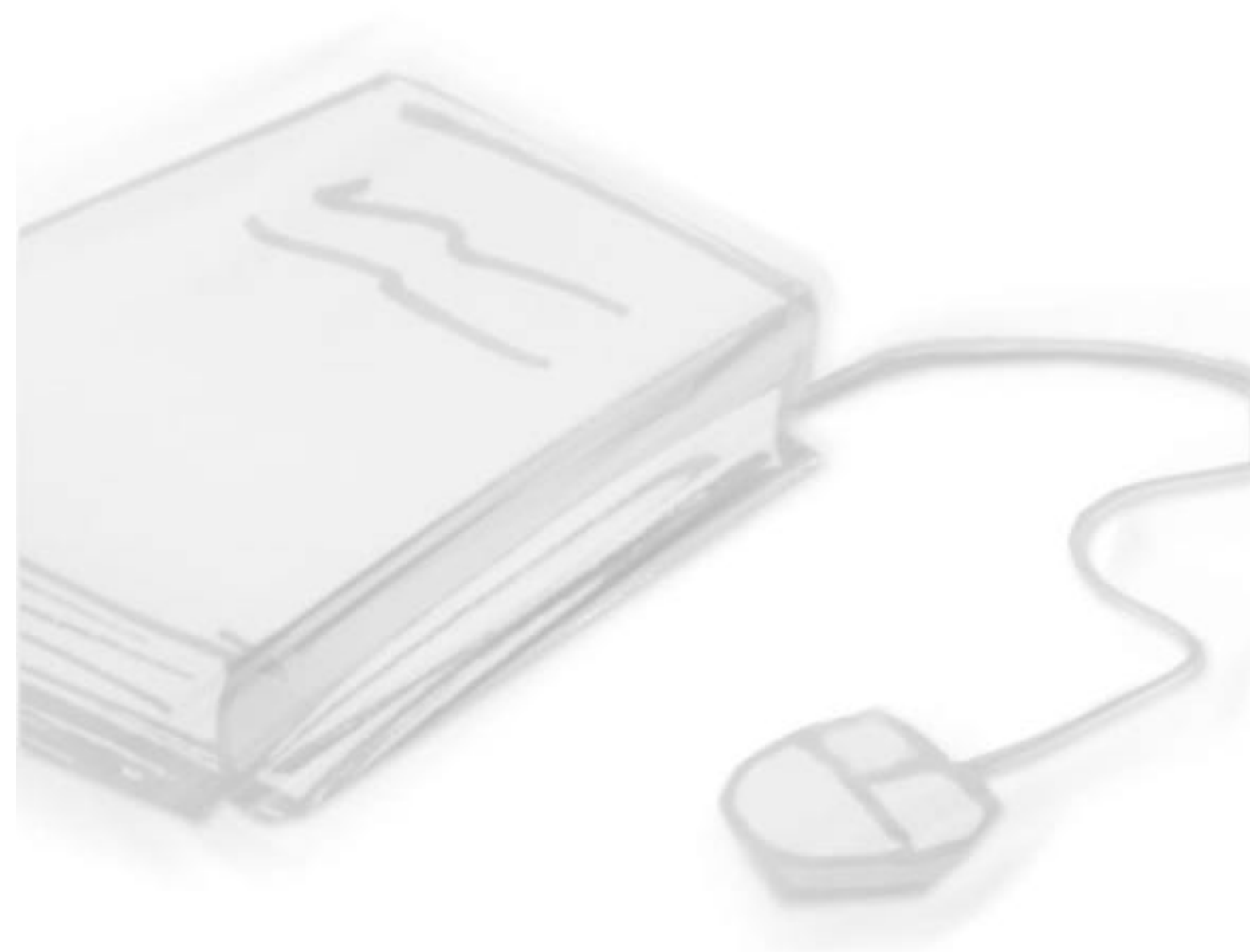


Martina Schmidt-Tanger

Team-Identität



active-books

A b drei wirts spannend

Haben Sie schon einmal versucht, zu jonglieren, sagen wir mal mit nur einem Ball? Das ist ja simpel, sagen Sie, einfach nur hochwerfen und wieder auffangen. Und mit zwei Bällen? Na, das geht auch noch, man hat ja schließlich zwei Hände und sogar der Wechsel von einer Hand in die andere klappt, wenn man ein bißchen übt. Aber jetzt, drei Bälle, das muß man schon ein wenig üben: festhalten, loslassen können, auffangen in der richtigen Hand, mal rechts mal links zwei Bälle halten, koordinieren und schön locker bleiben, lächeln und immer wieder bücken und aufheben, bis es klappt. So ähnlich ist es mit der Intervention in Teams. NLP mit einer Person ist manchmal schon spannend genug, die Paararbeit ist schon die erste größere Herausforderung, aber ein Team, eine Gruppe? Ausführungen siehe oben ...

Wußten Sie übrigens, daß der Jongliertrekord bei 8 Bällen liegt? (Wie groß sind die Teams/Gruppen, mit denen/in denen Sie arbeiten?)

Warum überhaupt Arbeit in Teams

Teams sind fester Bestandteil des Privatlebens und der Arbeitswelt und wir wissen, daß sie mehr oder weniger effektiv sein können. Teams sind unverzichtbar, um innovative Ideen zu entwickeln, sie sind ein Pool von Erfahrungen, Erlebnissen, Ideen und Fähigkeiten. Sie sind das Zusammentreffen von Menschen mit unterschiedlichen Einstellungen, Werten und Persönlichkeiten. Teams können ein breites Spektrum von Ansätzen und Stilen der Problemlösung und Entscheidungsfindung bieten (Strategien und Meta-Programme). Sie unterstützen durch die unterschiedlichen Wahrnehmungspositionen (z.B. Träumer, Realist, Kritiker, assoziiert, dissoziiert, Meta-Positionen) eine gemeinsame Entscheidungsfindung. Und steht diese gemeinsame Entscheidung einmal fest, führt sie zu einer reibungs-freieren Umsetzung des Geplanten (Stichwort „Betroffene zu Beteiligten machen“), als wenn ein einsamer Spezialist oder Vorgesetzter etwas entschieden hätte. Teams können aber auch langsam und kostspielig sein. Persönliche Bedürfnisse der Gruppenmitglieder nach Macht, Einfluß und Selbstdarstellung können die Ar-

beitsergebnisse stark beeinträchtigen. Und je schlechter das Klima ist, um so eher sind diese Bedürfnisse im Vordergrund.

Teams können durch Schwerfälligkeit und überstarkem Harmoniestreben zu Konservatismus neigen, denn der kleinste gemeinsame Nenner ist nicht immer die beste Lösung. Durch Verantwortungsdiffusion (keiner ist richtig zuständig) kommt es zu riskanten Entscheidungen (risk-shift) oder zum Gegenteil, zur Trägheit, Enttäuschung und Lustlosigkeit.

Wer ist Schuld? Oder: die Suche an der richtigen Stelle

Eines Nachts lief ein Mann um eine Straßenlaterne herum und suchte offensichtlich etwas. Ein Polizist kam hinzu und fragte, was denn gesucht werde. Der Mann antwortete: „Ich suche meinen Haustürschlüssel.“ Daraufhin half der Polizist suchen, aber der Schlüssel fand sich nicht. Nach einer Weile fragte der Polizist: „Sind Sie sicher, daß Sie den Schlüssel hier verloren haben?“ „Nein“, antwortete der Mann, „verloren habe ich ihn da hinten im Park, aber da ist es zu dunkel zum Suchen.“

Oft ist es bei Störungen im Arbeitsleben so, wie im Beispiel mit dem Schlüssel. Nicht das Aufheben des Schlüssels ist das Schwierige, sondern das Suchen an der richtigen Stelle, sprich, den richtigen „Solution-space“ zu finden. Bei Konflikten im Team oder anderen Arbeitsstörungen wird gern nach der Person, die „Schuld ist“, gesucht, von der man sich dann trennen muß, oder es werden Konflikte nach außen verlagert, indem Konkurrenzkämpfe oder mangelnde Unterstützung durch andere Teams/Gruppen/Abteilungen beklagt werden. Diese Lösungen werden in der Problempathologie gesucht

und „gefunden“ und sind mit ihren dahinterliegenden guten Absichten leider nur ein Teil der Lösung.

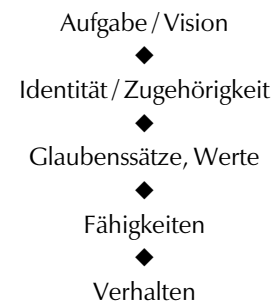
Statt der zeitaufwendigen und wenig effektiven Methode des Symptomkurierens ist eine systemische, ganzheitliche Sichtweise einer Gruppe ein Weg, der auf allen Ebenen Informationen berücksichtigt und zu der wichtigen Frage führt: „Wo ist der Solution-space?“, d.h., wie kreierte ich Bewußtseinsräume für Lösungen?

Ein effektiver Bewußtseinsraum zur Lösungsfindung oder sogar zur Vermeidung von Problemen im Team ist eine gut funktionierende Teamidentität.

Das Modell der logischen Ebenen

Als praxisrelevantes Modell hat sich das Konzept der „Logischen Ebenen“ von Dilts erwiesen. Aufbauend auf Arbeiten von Bateson (1972), der das Lernen auf fünf aufeinander aufbauenden Ebenen beschrieb, entstand ein Modell der logischen Ebenen des „Denkens und Seins“, welches zur Analyse, Beschreibung und Durchführung von Teamprozessen am besten geeignet ist.

Die fünf für uns wichtigen Ebenen sind:



Diese Ebenen beeinflussen sich gegenseitig und sind von einander abhängig. Eingebettet in einen Kontext, die Umweltbedingungen, findet sich auf der un-

Team-Identität

Einige Anregungen für fortgeschrittenes NLP in Teams

VON MARTINA SCHMIDT-TANGER

tersten Ebene das Verhalten. Es beschreibt die konkreten Aktionen eines Individuums oder eines Teams und beantwortet die Frage: Was tue ich? Was tun wir?

Die nächst höhere Ebene ist die Fähigkeiten-Ebene, auf der Verhaltensweisen als generalisiertes Potential von möglichen Denk-, Fühl- und Verhaltensstrategien zur Verfügung stehen. Während das Verhalten offensichtlich ist, ist damit allerdings noch kein Rückschluß auf die vorhandenen Fähigkeiten möglich. Viele Individuen und Teams besitzen mehr Fähigkeiten, als die, die in konkreten Situationen gezeigt werden.

Inwieweit vorhandene Fähigkeiten eingesetzt werden, hängt von der nächsten Ebene der Einstellungen und Werte ab. Auf dieser Ebene wird die Erlaubnis oder das Verbot für die möglichen Aktionen gegeben. D.h., daß sowohl erweiternde als auch limitierende Einstellungen unsere Verhaltensweisen bestimmen.

Die logischen Ebenen als Diagnose-Instrument

Die „Logischen Ebenen“ können als Diagnose-Instrument für bestehende Teams eingesetzt werden.

Dabei wird immer wieder deutlich, daß es in vielen Teams Diskrepanzen zwischen den einzelnen Ebenen gibt. Vorhandene Fähigkeiten stimmen nicht mit der gewünschten Identität überein. Einstellungen der Mitglieder passen nicht zum Verhalten, Dinge werden getan, die eigentlich nicht den eigenen Werten entsprechen. Es gibt keine gemeinsame Vision oder das Zielleitbild ist meilenweit vom gelebten Verhalten entfernt. Wie beim Individuum zeigt sich auch im Team Inkongruenz an fehlender Energie, fehlendem Zusammengehörigkeitsgefühl und der Überzeugung, nicht alle Ressourcen optimal zu nutzen.

Innerlich „unverbundene“ Teams bleiben weit unter ihrer möglichen Leistung. Sie existieren vielleicht recht stabil, werden aber nur für die Verfolgung der Karriereziele mißbraucht. Auch gegenüber den internen und externen Kunden führt die Unverbundenheit und Gegensätzlichkeit der Ebenen zu fehlender Glaubwürdigkeit und Integrität.

Verbindungen schaffen: Der Teamidentitätsprozeß (T.I.P.)

Der T.I.P. (Schmidt-Tanger/Hoffmeister 1993) ist als Teambildungs-Instrument entwickelt worden und ist sinnvoll immer dann einzusetzen, wenn die Zusammenführung eines neuen Teams oder die Stabilisierung und Orientierung eines bestehenden Teams wichtig sind. Als strukturierter Prozeß wird das Team mal spielerisch, linkshemisphärisch, mal kognitiv analytisch durch eine Vielzahl von Fragen geführt. Diese Schritte werden auf kreative, teils metaphorische Art und Weise einer nach dem anderen gegangen und vom Team gemeinsam erarbeitet.

Vision, Mission: Wo wollen wir gemeinsam hin? Warum sind wir überhaupt zusammen? Was ist unsere Aufgabe?

Identität: Wer sind wir als Team? Wie sehen wir uns?

Werte, Einstellungen: Was ist uns wichtig? Woran glauben wir?

Fähigkeiten: Was können wir? Welche Fähigkeiten brauchen wir noch?

Verhalten: Was tun wir konkret? Woran merken wir oder andere, daß wir unsere Ziele erreicht haben?

Future Steps/Commitments: Was bin ich konkret bereit, als einzelner für das Team und die gemeinsame Aufgabe zu leisten?

Für viele Teams ist dieser Prozeß die erste Reflexion ihrer inneren Bilder über die Gruppe. Sehe ich das Ganze als Ameisenhaufen, wo alles wild durcheinanderrennt, aber dennoch etwas geschaffen wird, oder als Crew eines Kreuzfahrtschiffs, die in schöner Umgebung für die Zufriedenheit ihrer Kunden lebt, oder ist das Team ein Wanderzirkus mit sehr spezialisierten Artisten oder eine Wäscheleine, eine Kühlbox oder eine Hängebrücke?

Diese Metaphern der Einzelnen werden Schritt für Schritt integriert und eine Gesamt-Metapher, in der sich alle wiederfinden, ist Basis für die Formulierung der Vision und der Aufgabe.

Keine Identität und Vision ohne Kultur. Dieser nächste Schritt der kreativen Kulturschaffung bringt den Gruppen häufig sehr viel Spaß und viele bisher unbekannt Talente werden entdeckt, wenn ein Logo gezeichnet, ein Lied komponiert, ein Märchen geschrieben, ein T-

Shirt entworfen oder ein Gedicht geschrieben wird. All diese Dinge sind Symbole der spielerischen Teamidentität und wirken als diese noch lange über den eigentlichen Prozeß hinaus auf der wichtigen, emotionalen Ebene verbindend.

Sprichworte, Aphorismen, Leitsätze spiegeln die Werte und Einstellungen der Gruppe wider und werden als moralische Grundsätze und als Ethik der Gruppe verstanden, häufig erstmalig bewußt offengelegt und diskutiert.

Auf der Ebene der Fähigkeiten und Verhaltensweisen wird genau überprüft, ob das, was getan wird, der Teamaufgabe und den Teambeziehungen förderlich ist. Fehlende Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die noch entwickelt werden müssen, werden erkannt und geben Anstöße für die Entwicklung des Teams oder eventuell auch für die Umformulierung der Aufgabe/des Projekts.

Das persönliche P.L.U.S. addieren

Der letzte Schritt sind ganz konkrete Verpflichtungen (Commitments) eines jeden einzelnen, die folgenden Formulierungskriterien gerecht werden müssen:

- P** positiv formuliert
(Wie genau? Keine Verneinungen)
- L** lebensnah, selbst durchführbar
(Was kann ich persönlich tun?)
- U** Umstände, Kontext, Zusammenhang klar
(Wo, wann, mit wem genau?)
- S** sinnesspezifisch
(Woran erkenne ich die Erreichung des Ziels?)

Was ist konkret mein persönliches PLUS, das ich dem Team hinzufügen will? Um die Verbindlichkeit der persönlichen Verpflichtungen zu verdeutlichen, unterschreibt jeder sein Commitment.

Funktionierende Teams zeigen eine enorme Zufriedenheit der Mitglieder, Leistungsfähigkeit und hervorragende Ausstrahlung nach außen. Wenig, was zum Erfolg beitragen könnte, fällt der Zeit- und Energieverschwendung zum Opfer. Die Offenheit für optimale Denk-, Entscheidungs- und Handlungsstrategien ist vorhanden und wird auch genutzt.


Ein Team, das sich innerlich aufeinander verlassen kann, eine Gruppe, die



Martina Schmidt-Tanger

energiemäßig an einem „Strang“ zieht, eine Projektgruppe, die ein gemeinsames Verständnis dafür hat, worauf es ankommt, dieses Team kann seine Energie auf die Aufgabe, den Kunden, das Projekt richten, statt sie in internen Konflikten, Unklarheiten und manchmal auch Langeweile oder Überforderung zu verpulvern.

Stimmige Organisationen kennen den Zustand, mit dem richtigen Team zur richtigen Zeit am richtigen Projekt zu arbei-

ten. Den Blickpunkt auf die Zusammenarbeit und den „Geist“ der Teams zu legen, kann die Qualität eines Projekts oder einer Aufgabe mehr fördern, als noch mehr Zeit oder noch mehr Geld zur Verfügung zu stellen. 



Literaturhinweise:

- Bateson, G.: Schizophrenie und Familie. Suhrkamp, Frankfurt 1972.
- Bateson, G.: Steps to an ecology of mind. Collected essays in anthropology. San Francisco 1972.
- Dilts, R.B.; Epstein, T.; Dilts, R.W.: Know how für Träumer. Junfermann, Paderborn 1994.
- Dilts, R.: Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit. Junfermann, Paderborn 1991.
- Dilts, R.: Die Veränderung von Glaubenssystemen. Junfermann, Paderborn 1993.



Über die Autorin:

Martina Schmidt-Tanger ist Dipl.Psychologin/ Psychotherapeutin (BDP) und NLP-Ausbildungstrainerin (GANLP) in Psychotherapie und Wirtschaft. Sie arbeitet als Trainerin, Unternehmensberaterin und Institutsleiterin.

Sie ist Autorin bzw. Mitautorin zahlreicher Fachartikel und Bücher: u.a. NLP-Modelle, Fluff and Facts, VAK Verlag, Freiburg.

