

Entwicklung der Selbstverantwortung in Teams

Christiane Gerlacher
Change Management Beratung
Buschrosenweg 27
81377 München

Telefon: +49 (0) 89 / 74 14 17 10
E-Mail: christiane.gerlacher@gerlacher.net
Internet: www.gerlacher.net

1. Ausgangssituation

1.1 Das Unternehmen

Mein Auftraggeber war eine Bank im europäischen Ausland. Zu Beginn stand die Anfrage, Teamentwicklungen für Teams des Private Banking der Bank durchzuführen. Im Anschluss an diese Maßnahme erhielt ich dann den Auftrag, den Prozess einer Organisationsentwicklung und weitere Teamentwicklungsmaßnahmen professionell zu begleiten.

Der anstehende Veränderungsprozess wurde durch einen schwieriger werdenden Markt, die zunehmende Komplexität des Geschäftes und durch eine Verdoppelung der Mitarbeiter ausgelöst. Zu diesem Zeitpunkt (Ende 1998) hatte diese Bank ca. 60 Mitarbeiter.

1.2 Erste Maßnahmen

Während der Durchführung der einleitenden Teamentwicklungen habe ich erste Hypothesen über mögliche Lernthemen der Organisation und ihrer Mitarbeiter in dem anstehenden Veränderungsprozess formuliert und mit der Geschäftsleitung diskutiert. Nach diesem Gespräch erhielt ich den Auftrag, die Geschäftsleitung bei dem Aufbau und der Implementierung einer internen und bedarfsorientierten Personalentwicklung zu unterstützen. In dem Beschluss, die Mitarbeiter aktiv in den bevorstehenden Veränderungsprozess einzubeziehen, äußerte sich für mich erstmals die wertschätzende Haltung der Geschäftsleitung gegenüber ihren Mitarbeitern. So wurden schließlich Anfang 1999 Workshops geplant und durchgeführt, um die Meinungen und Gedanken der Mitarbeiter zu dem anstehenden Veränderungsprozess kennen zu lernen und den Bedarf für deren Unterstützung in diesem Prozess systematisch zu erfassen.

Das Bild, das sich für mich damals ergab, kann wie folgt skizziert werden:

Die Mitarbeiter haben den Eindruck, dass die Geschäftsleitung hinter ihnen steht und dass jederzeit die Möglichkeit besteht, direkten Kontakt mit ihr aufzunehmen. Die Geschäftsleitung wird bezüglich der Unterstützung ihrer Mitarbeiter als großzügig empfunden. Die Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt, was sie ihrerseits durch ein starkes Engagement honorieren. Sie sind stolz auf den Erfolg der Bank. Geschätzt wird von allen Seiten die unkomplizierte Vorgehensweise untereinander. Die Mitarbeiter erleben dies als Unterstützung ihrer Autonomie, Möglichkeit zu Selbständigkeit und Kreativität. Sie sind ihren Kollegen und Vorgesetzten gegenüber sehr loyal. Die Mitarbeiter bezeichnen das Unternehmen häufig als eine Art „Familie“, der sie sich zugehörig fühlen. Ein Schwerpunkt liegt auf den gegenseitigen Beziehungen, die auf allen Ebenen sehr freundschaftlich ausgeprägt sind. Man kennt sich untereinander, weshalb auch vieles auf dem „kleinen Dienstweg“ besprochen werden kann. Die Mitarbeiter bedauern allerdings, dass durch das verhältnismäßig starke Anwachsen der Mitarbeiterzahl der „Familiencharakter“, die persönlichen Beziehungen, die damit verbundene Überschaubarkeit und Orientierung verloren zu gehen drohen. Die Aussage eines Mitarbeiters „...bevor wir uns umschaue sind wir plötzlich eine Firma“ beschreibt dies sehr treffend. Aufgrund des oben beschriebenen „Familiencharakters“ wurde bei Entscheidungen auch häufig diskutiert „wie man es allen recht machen könne“.

Dennoch erlebten die Mitarbeiter die Veränderungen im Unternehmen stets als Chance, ihren Aufgabenbereich neu gestalten und dazu lernen zu können. Sie fanden es einfach spannend, bei dieser Bank zu arbeiten.

Die Mitarbeiter brachten damals folgenden Wunsch zum Ausdruck: Sie wünschten sich, insbesondere durch das Vorleben der Führungskräfte, auch dazu ermutigt zu werden, Konflikte direkt anzusprechen, ohne dadurch als illoyal zu gelten und Beziehungen zu gefährden. Sie sahen, dass durch das rechtzeitige Ansprechen sich anbahnender Konflikte in den meisten Fällen eine Eskalation vermieden werden könnte.

2. Von der Einzelmaßnahme der Teamentwicklung zu einem Organisations- und Personalentwicklungsprojekt

Gleichzeitig war es mir durch die hohe Kompetenz und Offenheit der Geschäftsleitung möglich, deren Lernthemen in ihrer Rolle als Geschäftsführer anzusprechen. Zum Zeitpunkt der Bedarfserfassung existierten unter der Geschäftsleitung bereits zwei weitere Führungsebenen, die ihre Führungsrolle in den meisten Fällen nicht aktiv wahrgenommen hatten, sondern sich nach wie vor allein auf ihre fachlichen Kompetenzen konzentrierten. So wurden viele Fragestellungen, Probleme und Konflikte durch die Geschäftsleitung selbst angegangen und gelöst. Eines der Lernthemen war also, dass die Geschäftsleitung nicht die Lösung sämtlicher Probleme und Konflikte übernimmt, sondern die aktive Übernahme der Führungsrolle bei den bereits vorhandenen Führungskräften einfordert. Die Führungskräfte haben ihrerseits immer wieder zum Ausdruck gebracht, dass sie dazu bereit seien, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Dies wurde gleich bei der Konzeption und Durchführung einer Zukunftswerkstatt Anfang 2000 mit allen Führungskräften berücksichtigt. In diesem zweitägigen Workshop haben die Teilnehmer gemeinsam folgende Fragen bearbeitet:

- Was sind unsere Stärken, unser Potential und unsere Ressourcen?
- Was sind unsere Zukunftsthemen?
- Worauf müssen wir in Zukunft verzichten, auch wenn es wichtig und angenehm war? Was können wir auch in Zukunft noch gebrauchen?
- Welche Maßnahmen müssen wir ergreifen?

Um die Zukunfts- bzw. Lernthemen für die Organisationsentwicklung präzisieren zu können, wurden folgende zwei Konzepte benutzt:

- Das vierblättrige Kleeblatt der Organisationsentwicklung
- Die Typologie für Institutionskulturen in Anlehnung an die Transaktionsanalyse

2.1 Das vierblättrige Kleeblatt der Organisationsentwicklung

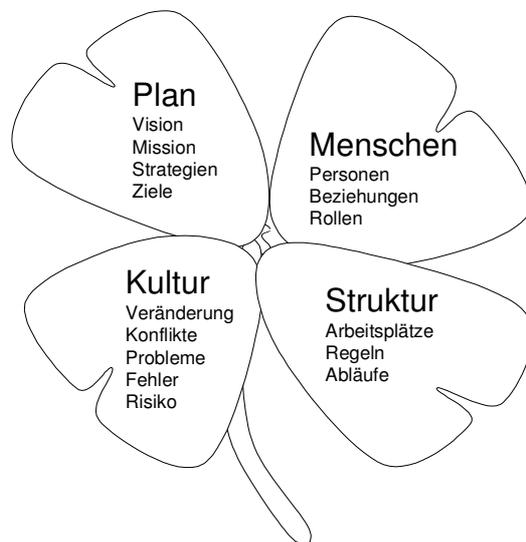


Abbildung 1: Das vierblättrige Kleeblatt der Organisationsentwicklung

Dieses Kleeblatt habe ich auf der Grundlage von Konzepten von Rolf Balling (1997), Roswitha Königswieser (2001), Uwe Cichy (2001) und Alexander Doujak (2001) entwickelt. Folgende Leitfragen lassen sich anhand dieser vier Felder ableiten:

I. Plan

- Gibt es eine gemeinsame Vision?
- Was ist der Sinn des Unternehmens?
- Welche Mission verfolgt das Unternehmen?
- Was sind die Ziele des Unternehmens?
- Sind die Ziele des Unternehmens so kommuniziert und formuliert, dass jeder Mitarbeiter weiß, welchen Beitrag er zur Zielerreichung leisten kann?
- Welche Strategien werden verfolgt?

II. Kultur

- Wie werden bisher Probleme gelöst?
- Wie geht man mit Konflikten, Unsicherheiten, Risiken und Fehlern um?
- Wovon sind Belohnung und Beförderung abhängig?
- Wie geht man mit Veränderungsprozessen um?
- Wie ist die Lernkultur?
- Gibt es ein gemeinsames Verständnis von Führung, von Personalentwicklung etc.?

III. Struktur

- Wie ist die Rechtsform des Unternehmens?
- Wie schaut die Aufbauorganisation aus?
- Wie drückt sich die Philosophie des Unternehmens in der Struktur und in den Prozessen aus?
- Wie sind die Geschäftsprozesse und Schnittstellen?
- Sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ausreichend geklärt?
- Welche offiziellen Regeln gibt es?

IV. Menschen

- Wie sind die Beziehungen in dem Unternehmen?
- Welche Qualifikationen haben/brauchen die Mitarbeiter?
- Sind die verschiedenen Rollen in den Teams/Organisationseinheiten geklärt?
- Gibt es eine bedarfsorientierte Personalentwicklung?
- Wie werden persönliche Ziele mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht?

Diese vier Felder stehen zueinander in Wechselwirkung. Sie machen in ihrer individuellen Ausprägung den spezifischen Charakter eines Unternehmens aus. Veränderungen beziehungsweise Entwicklungen in einem der Felder lösen zwangsläufig auch Bewegung in den anderen Feldern aus.

< Meinem Verständnis nach entwickelt sich ein Unternehmen entlang dieser vier Dimensionen, die miteinander in Einklang zu bringen sind.> Es ist beispielsweise wenig hilfreich, ein Instrument wie „Führen durch Zielvereinbarungen“, das eine intensive Kommunikation voraussetzt, einzuführen, wenn das Führungsverständnis oder die Führungskompetenzen nicht dazu passen.

2.2 Die Typologie für Institutionskulturen

Die folgende Typologie der Institutionskulturen von Rolf Balling (1997) baut auf dem Konzept der Ich-Zustände aus der Transaktionsanalyse auf.

Verhaltensweisen aus diesen Ich-Zuständen können verbal oder nonverbal vermittelt werden. Sie können der Situation angemessen oder nicht angemessen sein. Es gibt keine guten oder schlechten Ich-Zustände; vielmehr repräsentieren alle drei Bereiche unsere Persönlichkeit. Auf dieser Grundlage lassen sich Institutionskulturen wie folgt typisieren:

Tabelle 1: Typologien der Institutionskulturen nach Balling (1997)

	OEL-Institutionskultur (Orientierendes-Eltern-Ich)	NEL-Institutionskultur (Nährendes-Eltern-Ich)	K-Institutionskultur (Kind-Ich)
Fokus auf	Struktur / Planung / Abläufe	Identifikation mit der Firma / Institution	Freiraum für spannende Aufgaben
Honoriert wird	Einhalten der Planzahlen	Loyalereinsatz in Treue	Kreative Problemlösung
Typische Methode	Management by objectives	Alignment – gemeinsame Rituale	Brainstorming
Grundüberzeugung	Die Organisation der Maschine „Firma“ ist entscheidend. Die Menschen sind Rädchen darin	Nur wenn wir wie eine Familie zusammenhalten, können wir erfolgreich sein	Die Tätigkeit selber muss uns Spaß, Bestätigung und Selbstvertrauen geben
Stärken	Klarheit, Rationalität	Emotionaler Halt für Mitarbeiter	Stimulation der Kreativität
Voraussetzungen	Zahlen zeigen Relevanz an	Attraktive Institutionsidentität	Interessante Aufgaben
Gefahren	Kalte Verwaltung der Menschen und Ressourcen	Gesinnungskontrolle und Herabsetzung Außenstehender	Wenig Schutz und Synergie, Selbstaussbeutung
Eintrittsticket	Mit Zahlen belegbare Referenzen	"Nasenfaktor" und Beziehung	Stimulierendes Fachgespräch
Neue bekommen	Verträge über numerische Ziele	Einweisung für Stallgeruch	Ausrüstung (Spielzeug)
Beratung wird gesucht, wenn...	Zahlen nicht stimmen. Die Maschine „rattert“	Demotivation, hohe Fluktuation (wieso werden wir verraten?)	trotz individuellen vollen Einsatzes kein gutes Ergebnis erzielt wird
Hoffnung an den Berater	Reparatur, Umkonstruierung der Organisationsmaschine	Ausmerzen der schwarzen Schafe und neuer Glaube	Finden der <i>einen</i> Problemlösungsidee - und wieder Spaß
Beratermisserfolg wahrscheinlich, falls	Psychosprache, Moralisieren, Idealisierung von Gefühlen	Infragestellen der Firmenwerte, Loben der Konkurrenz	Strenges Pochen auf Regeln / Führung / Verbindlichkeit
Kurzfristige Perspektive für den Beratungsprozess	Einführung von Personal-„Systemen“, womit der Mitarbeiter in den Fokus der Aufmerksamkeit gerät	Rückbindung an Ursprungswerte, die neu interpretiert weiterführende Verhaltensoptionen öffnen	Über Koordination in Selbststeuerung zu Formen unterstützender, entlastender Führung
Zu stärkende Grundüberzeugung	Eine Firma ist nicht nur Maschine, sondern auch „Lebewesen“. Dem gerecht zu werden, macht Spaß und verbessert unsere Ergebnisse. - Auch wenn wir Angst vor Kontrollverlust haben.	Ich brauche nicht die „Seele“ eines Menschen, um sein Engagement zu bekommen. Wir sind gut, normal und einzigartig und andere genauso. Autonome Mitarbeiter bringen mehr.	Wenn wir uns koordinieren, Regeln geben und Führung entwickeln, gewinnen wir Schutz und Stabilität. Gute Regeln und gute Führung erhöhen sogar Freiraum und Arbeitsspaß.

Das „Erwachsenen-Ich“ erscheint in dieser Typologie nicht, weil es in allen drei Ausprägungen Grundlage des Funktionierens ist. Das vorliegende Konzept fokussiert auf Stilkontraste, weniger auf den Kontrast „funktional / dysfunktional“. Jede dieser

hier nur in Stichworten beschriebenen Institutionskulturen hat ihre Stärken und Schwächen. Jede konkrete Institution muss immer als Mischform gesehen werden. Institutionskulturen können sich in ihrer „biografischen“ Entwicklung auch von einem Typ zum anderen entwickeln. So fängt vielleicht ein Pionier mit seiner Arbeit voller Begeisterung in einer Garage an („Kind-Ich“), entdeckt dann während des Wachstums seines Unternehmens die Notwendigkeit und Vorteile klarer Strukturen und Verantwortlichkeiten, die durch das „Orientierende-Eltern-Ich“ repräsentiert werden. Später richtet er dann seine Firma mit einem „Nährenden-Eltern-Ich“ auf eine neue Vision des Miteinanders aus.

In meiner Arbeit mit den Mitarbeitern dieser Bank beobachtete ich, welche Merkmale der oben beschriebenen Typologien hier anzutreffen sind. Durch Befragung der Mitarbeiter und Führungskräfte überprüfte ich meine Beobachtungen und Einschätzungen. Auf meine Frage: „Welchen Film- bzw. Theatertitel würden Sie dem Geschehen in Ihrem Unternehmen geben?“, beschrieben die Mitarbeiter dieses Unternehmen als „eine glückliche Familie“, was die ausgeprägte NEL-Institutionskultur deutlich machte. Ich ließ mir dann beschreiben, welche konkreten Situationen und Erlebnisse sie damit verknüpften und woran man als Außenstehender diese „glückliche Familie“ erkennen könne.

2.3 Ergebnisse des Workshops

Die Führungskräfte waren sich bei ihrer Selbsteinschätzung darüber einig, dass in ihrem Unternehmen viele Elemente der „Nährenden-Eltern-Ich-Kultur“ zu finden sind. Durch das beschriebene Wachstum wurden nun jedoch dringend Strukturänderungen notwendig und als Ergänzung auch Komponenten einer orientierenden Eltern-Ich-Kultur. Weiterhin war es ihnen wichtig, dass beim anstehenden Veränderungsprozess die vorhandenen, wertschätzenden und persönlichen Beziehungen in professionelle Arbeitsbeziehungen integriert würden. Als Blockade in Entscheidungsprozessen erlebten sie immer wieder ihr Bedürfnis „es allen recht machen zu wollen“. Das wirkte sich z.B. bei dem Thema „Anpassung der Organisationsstruktur“ dahingehend aus, dass zuerst über mögliche Auswirkungen auf bestimmte Personen diskutiert wurde. Diese Diskussion auf der Personenebene blockierte die Generierung von verschiedenen Lösungsmöglichkeiten und das Treffen von Entscheidungen auf der Strukturebene.

3. Organisations- und Personalentwicklungsprozess

Aus dem Workshop mit dem Thema Zukunftswerkstatt resultierte die Entscheidung, ein Organisations- und Personalentwicklungsprojekt mit dem Namen „**POP**“ (Abkürzung für Personal- und Organisationsentwicklungsprozess) zu initiieren, um den oben beschriebenen vier Feldern im Kleeblatt der Organisationsentwicklung Rechnung zu tragen. Zu diesem Zweck wurde ein Steuerungskreis eingerichtet. Seine konkreten Aufgaben wurden von den Mitgliedern in Rücksprache mit der Geschäftsleitung festgelegt.

Der Steuerungskreis bestand aus Führungskräften der verschiedenen Hierarchieebenen, einem internen Personalentwickler und einem externem Berater. Durch die Errichtung dieses Gremiums wurde dem Ziel Rechnung getragen, den

Führungskräften mehr Verantwortung zu übertragen. Sie wurden mit umfangreichen Kompetenzen ausgestattet.

Folgende Aufgaben wurden vom Steuerungskreis wahrgenommen:

- Formulierung der Vision und der Ziele von POP in Abstimmung mit der Geschäftsleitung;
- Bilden einer emotionalen Heimat für den harten Kern der Veränderer in einer Organisation;
- Austausch aller relevanten Informationen bezüglich des Veränderungsprozesses;
- Ansprechpartner und Informationsmanager für die Organisation zu sein bezüglich des Prozesses;
- Steuerungshoheit bezüglich Ziele, Termine, Interventionen, Beteiligungen darzustellen;
- Auswahl, Verträge, Steuerung und Kooperation mit internen und externen Beratern;
- Erarbeiten von Vorschlägen für bleibende Strukturänderungen an die Geschäftsleitung zur Entscheidung.

Folgende Vision wurde für POP formuliert:

In einer gemeinsamen Kultur mit bestimmten Wertvorstellungen kann jeder Mitarbeiter in seiner Rolle als Sachbearbeiter, und/oder Spezialist, und/oder Führungskraft etc. selbstbewusst und eigenverantwortlich seine Stärken für sich persönlich und das Unternehmen einbringen, so dass alle zusammen immer wieder die bestmögliche Situation für alle Mitarbeiter, die Kunden und die Anteilseigner am Markt anstreben.

Als Ziele wurden für POP definiert:

Das Unternehmen hat eine klare Aufbauorganisation/Ordnung, die es jedem Mitarbeiter ermöglicht, seinen Standort, seine Aufgabe, seine Kompetenzen und seine Verantwortung selbstständig zu kennen.

Das Unternehmen zeigt Perspektiven für die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter auf. Jeder Mitarbeiter soll diese Perspektiven kennen und wissen, welche Voraussetzungen notwendig sind, um die gebotenen Perspektiven nutzen zu können.

Das Unternehmen hat eine Führungs- und Konflikt-Kultur, die vereinbart ist und für die Bewusstsein geschaffen wird, z.B. in Form von Personalentwicklungsmaßnahmen.

4. Teamentwicklungsreihe zum Thema „Selbstverantwortung“ als Baustein des POP- Prozesses

An dieser Stelle des Prozesses ging es darum, eine Maßnahme zu konzipieren, in der sich sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungskräfte mit ihren genannten Anliegen wiederfinden konnten. In den Workshops zur Bedarfserfassung (siehe 1.2) äußerten die Mitarbeiter den Wunsch nach Unterstützung bei „einem direkteren

Umgang mit Konflikten“. Zum anderen kam von den Führungskräften immer wieder die Aufforderung, dass die Mitarbeiter mehr Selbstverantwortung übernehmen sollten.

Für mich stellten sich deshalb folgende Fragen:

- Was ist das gemeinsame Lernthema aus der Sicht der Mitarbeiter und der Führungskräfte?
- Wie kann der Begriff „Selbstverantwortung“ konkretisiert werden, damit alle Mitarbeiter eine gemeinsame Ausgangsbasis für eine einheitliche Begriffsbildung haben?
- Wie können die guten Beziehungen im Unternehmen erhalten und weiter professionalisiert werden?

Mit Unterstützung einer Führungskraft wurden diese Themen in diesem Bereich Anfang 2000 aufgegriffen und zunächst in einer Art Pilotveranstaltung vertieft. Damit war die Grundlage für die konkrete Ausgestaltung und Fortführung gelegt. Die in dieser Veranstaltung gemachten positiven Erfahrungen haben den POP-Steuerungskreis schließlich dazu veranlasst, Workshops bankweit zu planen und durchzuführen. Ein Vortrag von Reinhard K. Sprenger über sein Buch „Prinzip Selbstverantwortung, Wege zur Motivation“ im November 2000 bildete den offiziellen Beginn der Workshopreihe. Sodann wurden in einem Zeitraum bis März 2001 in allen Organisationseinheiten entsprechend der individuellen Situation moderierte Gespräche oder Workshops mit dem gesamten Team durchgeführt.

Die Teilnehmerzahl in den Workshops variierte zwischen 5-22 Mitarbeitern. Entsprechend der Gruppengröße dauerte die Maßnahme ein oder zwei Tage. Je nach spezifischer Situation des Teams waren 1-3 Hierarchieebenen in einem Workshop integriert. Bei einer Gruppengröße über zwölf Mitarbeitern wurde mit zwei Trainern gearbeitet.

Mit allen Führungskräften wurden vorbereitende Gespräche geführt, um entsprechend dem Entwicklungsstand des Teams Besonderheiten berücksichtigen zu können. Aus meiner Sicht haben sich die praxisorientierten Konzepte „Dialogblockaden“ und „die drei Rollenwelten“ besonders angeboten, da sie verschiedene Möglichkeiten zur Gestaltung von professionellen Arbeitsbeziehungen und Übernahme von Selbstverantwortung aufzeigen.

Die Durchführung des Workshops

Begrüßung und Einleitung

Nach der Vorstellung der Referenten und der Teilnehmer nennt die zuständige Führungskraft die Ziele des Workshops. Anschließend werden die Erwartungen und Befürchtungen der Teilnehmer besprochen. Zum Thema „Vertraulichkeit“ wird vereinbart, dass Informationen, die auf Personen zurückzuführen sind, nicht weitergegeben werden.

Ich erkläre meine persönliche Philosophie zum Thema „professionelle Zusammenarbeit“ folgendermaßen:

Es geht bei diesem Workshop um die Gestaltung von „professionellen Arbeitsbeziehungen“, nicht um „Freundschaftsbeziehungen“. Man muss sich nicht „lieben“, um gut miteinander arbeiten zu können. Unter professioneller

Arbeitsbeziehung verstehe ich „Interesse am anderen zu haben“, auf einen Ausgleich zwischen Geben und Nehmen zu achten und entsprechend der eigenen Rolle mit dem Gegenüber offen und wertschätzend zu kommunizieren. Es geht hier um eine Vertragsgemeinschaft und nicht um eine Schicksalsgemeinschaft.

Jeder ist für die Gestaltung seiner professionellen Arbeitsbeziehungen mitverantwortlich und hat somit einen Anteil von 50% bei der Beziehungsgestaltung. Jeder ist dafür verantwortlich, *was* er sagt, *nicht* sagt und *wie* er es dem anderen sagt.

Einführung zum Konzept der Dialogblockaden

Das Konzept der Dialogblockaden nach George Kohlrieser (1988) hängt eng mit einem weiteren Konzept der Transaktionsanalyse, dem **Bezugsrahmen**, zusammen. Mit Hilfe seines speziellen Bezugsrahmens ist jeder Mensch in der Lage, sich ein individuelles Bild zu machen über sich selbst, seine Mitmenschen sowie die Welt und das Leben allgemein. Dieses Bild beeinflusst unsere Wahrnehmungs-, Begriffsbildungs-, Emotions- und Handlungsweise. Man kann sich den Bezugsrahmen als „Filter“ vorstellen, der der Realität vorgeschaltet ist. Bestimmte Aspekte der Realität bezüglich meiner Person oder die der anderen werden durch den „individuellen Bezugsrahmen“ nicht wahrgenommen. Man spricht auch von „subjektiver Wirklichkeit“. **<Das bedeutet, dass es keine objektive Wirklichkeit, sondern nur eine „abgestimmte Wirklichkeit“ gibt. Zu dieser kommt man nur durch effiziente Kommunikation.>** Ein Beispiel möge dies veranschaulichen. Die Kommunikationstrainerin Vera Birkenbihl befragte Menschen in Vorbereitung eines Vortrages für eine Optikertagung, woran sie bei dem Wort „Hornhaut“ denken. Die Allermeisten dachten spontan an die Hornhaut an ihrem Fuß. Optiker dagegen denken aufgrund ihres Berufsalltags spontan an die Hornhaut im Auge. Das heißt, wir müssen uns gegenseitig unsere subjektiven Wirklichkeiten erklären, damit wir uns verstehen können.

Dialogblockaden sind Muster, die im Heranwachsen gelernt werden. **<Sie dienen zum Schutz des Bezugsrahmens und werden unbewusst in Situationen wirksam, in denen wir uns unsicher fühlen oder die Befürchtung haben, dass der andere uns nicht versteht.>** Das heißt, um uns zu schützen, verhindern wir einen direkten Kontakt. Da jeder von uns unbewusst immer wieder Dialogblockaden anwendet, soll das Konzept als Hilfsmittel dienen, um Hypothesen zu bilden, warum ein Dialog oder eine Beziehung sich schwierig gestaltet. Von einer Metaebene aus kann man dann beobachten, welche Dialogblockaden gerade „im Spiel“ sind. Wichtige Dialogblockaden in Verbindung zum Thema der Selbstverantwortung sind: **Abwerten, Passivität (Nichtstun, Überanpassung, Agitation, sich unfähig machen), Umdefinieren, Überemotionalität, Überrationalität, Überdetailliertheit, Verallgemeinerungen, Mangel an Direktheit, Mangel an Ehrlichkeit, Abstraktheit.** Zwei dieser Dialogblockaden werden im Folgenden zur Veranschaulichung näher beschrieben. Das **Abwerten** ist definiert als das unbewusste Ignorieren von Informationen, die zur Problemlösung nötig sind. Abwerten ist ein innerer Vorgang und nicht direkt beobachtbar, jedoch zu erschließen aus Verhaltensweisen, d.h. der Art, wie Personen sich verhalten und kommunizieren. Man kann sich selbst abwerten, andere und Situationen. Wenn man sich z.B. selbst abwertet, „immer das Licht unter den Scheffel stellt“, und sich nicht für interessante Aufgaben und Projekte meldet, ist man als Mitarbeiter dafür verantwortlich, dass eventuell Chancen der Weiterentwicklung an einem vorübergehen. Die Alternative wäre, sich die Ängste und Befürchtungen, eventuell den neuen Aufgaben nicht

gewachsen zu sein, bewusst zu machen und sich Unterstützung zu organisieren. Bei der **Agitation** als einer anderen Dialogblockade erscheint eine Person nach außen durchaus als aktiv. Ein Mitarbeiter arbeitet z.B. durchgehend zwölf Stunden einen Vorgang nach dem anderen ab, verschiebt jedoch ein Gespräch mit einem unzufriedenen Kunden von einem Tag auf den anderen. Oder eine Führungskraft nimmt an vielen Besprechungen teil und beruhigt sich, dass sie ja gar keine Zeit hatte, sich mit den Beschwerden ihrer Mitarbeiter bezüglich der Überstundensituation auseinanderzusetzen und etwas zu unternehmen.

Im Workshop werden die einzelnen Dialogblockaden als Theorieinput vorgestellt, wobei die Teilnehmer sich bei jeder Dialogblockade mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Welche unbewussten Bedürfnisse könnten hinter einer Dialogblockade stehen?
- Für welche Folgen in der professionellen Arbeitsbeziehung zu seinen Kollegen oder seinem Vorgesetzten ist der Mitarbeiter aufgrund seiner Kommunikations- und Verhaltensweise selbst verantwortlich?
- Für welche Folgen in der professionellen Arbeitsbeziehung zu seinen Mitarbeitern ist die Führungskraft selbst verantwortlich?
- Welche alternativen Verhaltensweisen könnten erfolgsversprechend sein?

Einübung und Anwendung des gelernten Konzeptes der Dialogblockaden

Hierzu werden folgende Übungen eingesetzt:

Ein Teil der Mitarbeiter zieht verdeckt eine Karte mit einer der zehn Dialogblockaden. Diese simulieren dann gemeinsam eine Gesprächssituation, in der sie diese Blockade überzogen darstellen. Die restlichen Mitarbeiter beobachten und versuchen zu erraten, welcher Kollege welche Blockade spielt.

Die Teilnehmer schätzen sich selbst ein und identifizieren drei Dialogblockaden, die sie ihrer Meinung nach am häufigsten anwenden. Dann suchen sie sich einen Gesprächspartner. Jeder Mitarbeiter schreibt jetzt aus seiner Sicht die von ihm wahrgenommenen Dialogblockaden des Partners auf und überlegt sich dazu konkrete Beispiele aus der Arbeitsbeziehung. Anschließend werden diese mit dem Partner angesprochen und mit dem Satz: „Ich wünsche mir in Zukunft von dir.....“ die Erwartungen transparent gemacht. Bei kleinen Gruppen lasse ich jeden mit jedem sprechen.

Folgende Fragen dienen zur Auswertung der Gespräche im Plenum:

- Was war für mich überraschend, hilfreich ...?
- Was nehme ich mit?
- Ich habe folgende Beziehungsgeschenke erhalten ...

Die Mitarbeiter können, wenn sie wollen, ihre bevorzugten Dialogblockaden benennen, damit sie ein Gefühl für die häufigsten Dialogblockaden in ihrer Gruppe bekommen.

In dem beschriebenen Unternehmen haben sich viele Gruppen mit den beiden Dialogblockaden **Mangel an Direktheit** und **Passivität** im Ansprechen von Konflikten identifiziert. Umso beeindruckender war es für mich, dass sich die meisten Teilnehmer bereits während der Veranstaltungen an eine Veränderung dieser Situation heranwagten.

Einführung zum Konzept der „Drei Rollenwelten“ nach Rolf Balling und Dr. Bernd Schmid

Nach diesem Konzept wird eine Rolle als eine bestimmte Verhaltensweise im zwischenmenschlichen Bereich verstanden, die selbst gewählt oder durch die Erwartungshaltung anderer angenommen wurde. Die Rolle geht hervor aus der Summe von Erwartungen an eine bestimmte soziale Position. Es besteht eine Wechselwirkung zwischen Selbst- und Fremdbild, der eigenen Definition der Rolle und der Definition durch andere.

Die Vielfalt der Tätigkeiten, Rollen und Beziehungen in einem sozialen System nimmt in der modernen Welt zu und teilweise geht die Transparenz für die Beteiligten verloren. Es ist wichtig, sich die eigenen Rollen klar zu machen (Rollentransparenz), um in den verschiedenen Situationen für sich selbst entscheiden zu können, aus welcher Rolle heraus gehandelt werden muss. Folgendes Schema, das private, berufliche und organisatorische Rollen unterscheidet, ist dabei hilfreich:

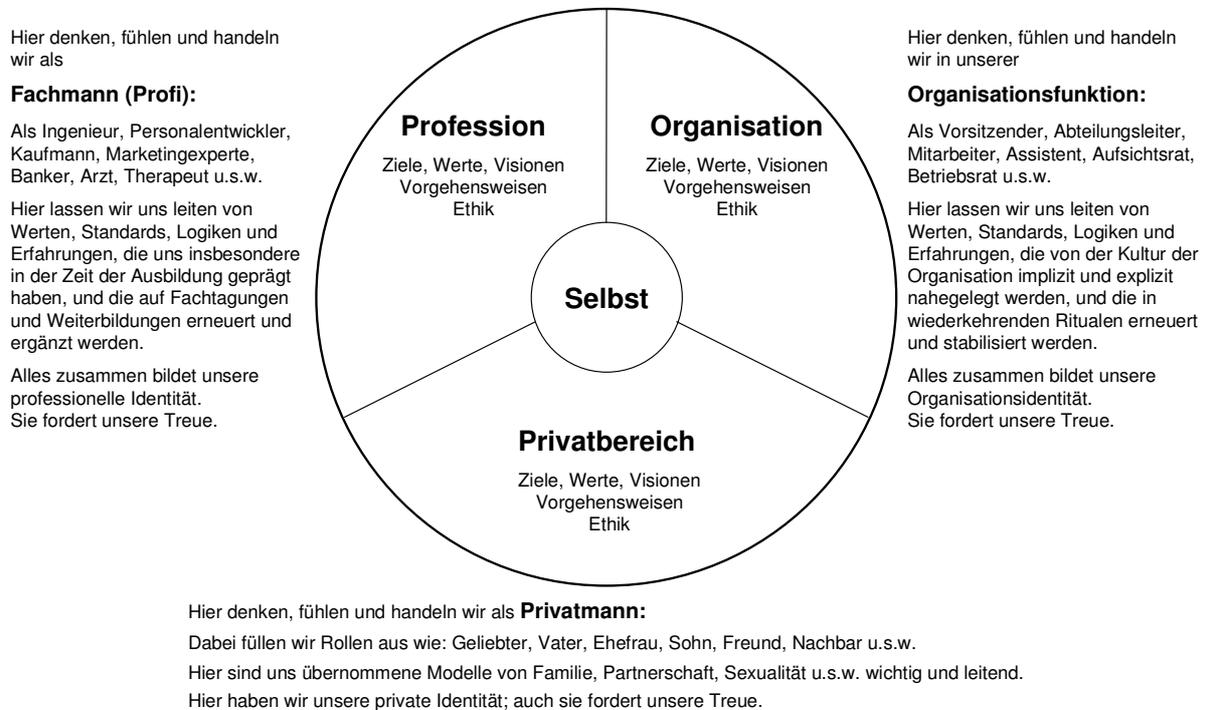


Abbildung 2: Rollenwelten nach Rolf Balling und Dr. Bernd Schmid

Anwendung des Konzeptes der „Drei Rollenwelten“ nach Rolf Balling und Dr. Bernd Schmid

Im weiteren Verlauf des Workshops wird dieses Rollenkonzept zur „Unternehmensrealität“ in Beziehung gesetzt und es werden die für die Teilnehmer entstehenden Möglichkeiten und Vorteile erarbeitet.

Eine Befürchtung der Bank-Mitarbeiter war, durch das große Wachstum und den damit verbundenen Veränderungsprozess, der in Zukunft mehr Führung durch die zusätzlichen Ebenen notwendig macht, ihre gewachsenen persönlichen Beziehungen zu verlieren.

Die Teilnehmer sahen jedoch durch die unternehmensweite Vorstellung dieses Modells und der Kenntnis der verschiedenen Rollenwelten eine gute Möglichkeit, transparent zu machen, in welcher Rolle sie gerade kommunizieren. Ein Beispiel war, dass eine Führungskraft einen engen Freund in seinem Team hatte, der laufend zu spät kam. Er sah nun die Möglichkeit, ihm zu sagen, dass er zwar als „Freund“ dafür ein gewisses Verständnis aufbringen könne, in seiner Rolle als „Führungskraft“ ihn jedoch dazu auffordern müsse, wie alle anderen Mitarbeiter pünktlich zu erscheinen, da er für einen geregelten Arbeitsablauf und Ruhe im Team verantwortlich sei.

Verankerung der Ergebnisse

Zum Ende der Veranstaltung bearbeiten die Mitarbeiter folgende Fragen:

- In welchen Situationen fällt es mir leicht bzw. schwer, Selbstverantwortung zu übernehmen?
- Wie kann ich mir weiterhelfen bzw. Unterstützung organisieren?
- Worin besteht der Preis für die Übernahme der Selbstverantwortung? Wovon muss ich loslassen? Worauf muss ich verzichten?
- Worin besteht der Lohn für die Übernahme der Selbstverantwortung?

Wie bei allen vorhergehenden Maßnahmen werden auch hier konkrete Vereinbarungen für die weitere Zusammenarbeit getroffen.

Feedback

Die Teilnehmer der Workshops – sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte - haben immer wieder ihr Erstaunen geschildert, dass sie Kollegen, mit denen sie schon viele Jahre zusammenarbeiten und zum Teil auch befreundet sind, nochmals auf eine andere Art und Weise kennen gelernt haben. < **Sie haben durch den Workshop eine „Erweiterung und Intensivierung ihrer Beziehungen“ erlebt.** >

Die Tatsache, dass nun alle bankweit die gleichen Konzepte kennen gelernt haben, wurde beim „gemeinsamen Einüben“ neuer Kommunikationsmuster als Erleichterung empfunden. Durch die Verknüpfung der Modelle mit konkreten Beispielen aus dem Arbeitsalltag wurden ihnen neue Handlungsalternativen bewusst. Zudem haben die meisten Teilnehmer ihre Furcht verloren, dass ein direktes Ansprechen von Problemen dazu führen könnte, die guten Beziehungen zu gefährden.

Viele Mitarbeiter haben sich bereits in der Workshopsituation an die ersten Veränderungen gewagt. Ich habe das Feedback bekommen, dass in den Gesprächsrunden zu den einzelnen Modellen bereits „unter vier Augen“ Probleme angesprochen und geklärt werden konnten. Besonders beeindruckt war ich auch von Gruppen, die Konflikte sofort im Plenum angesprochen haben, um am Ende des

Workshops mit neuen Vereinbarungen und Lösungen heimzugehen. Die darin gezeigte Offenheit ist meiner Meinung nach ein großes Vertrauens- und Beziehungsgeschenk für die Kollegen und Vorgesetzten. Diese Workshopreihe war ein „Türöffner“ für anschließende Teamentwicklungen und moderierte Zweiergespräche.

5. Fazit

<Aus meiner Sicht ist für den Erfolg der Organisationsentwicklung entscheidend, ein Ziel wie die Übernahme von mehr Selbstverantwortung bereits bei der Planung und Konzeption als integraler Bestandteil der Maßnahmen selbst zu berücksichtigen.> Ansonsten fehlt die Glaubwürdigkeit. Im geschilderten Prozess haben die Mitarbeiter durch die Bedarfserfassungsworkshops, die Zukunftswerkstatt, die Einrichtung des Steuerungskreises und die Teamentwicklungen immer wieder die Möglichkeit zur Wahrnehmung ihrer Selbstverantwortung bekommen.

Ein weiterer Vorteil einer kontinuierlichen Einbeziehung der Mitarbeiter ist, dass man zu einem sehr frühen Zeitpunkt in den Veranstaltungen mit den Widerständen konfrontiert wird, denen man auch im Unternehmen auf breiter Basis begegnen wird. Diese Situation hatten wir bereits in der Zukunftswerkstatt.

Bei der konstituierenden Sitzung des Steuerungskreises wurde die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung zwar von allen bestätigt. Der unbewusste Widerstand der Teilnehmer wurde aber dadurch deutlich, dass keine Termine für die Anschlussitzungen gefunden werden konnten. Nach einiger Zeit vergeblichen Bemühens „Licht ins Dunkel“ zu bringen, habe ich den Steuerungskreis mit meiner Wahrnehmung über den Prozess, mit meinem Ärger und einigen Fragen konfrontiert. Im Anschluss daran habe ich die Sitzung vorzeitig verlassen. Zwei Tage später wurde mir berichtet, dass diese Intervention für die Gruppe sehr hilfreich war. Durch die Konfrontation wurde ein wichtiger Teamentwicklungsprozess ausgelöst, in dessen Verlauf u.a. festgestellt wurde, dass jetzt, da sie die Möglichkeit bekommen hatten, Verantwortung zu übernehmen, sich die Befürchtung meldete „es nicht allen recht machen zu können“. Nachdem sie die Auswirkung ihrer Bedenken selbst erlebt hatten, konnten sie im Verlauf des Prozesses wertschätzend mit den gleichen Bedenken der Mitarbeiter und Führungskräfte umgehen.

Da mir das Thema „Schutz der Mitarbeiter und Führungskräfte“ bei Teamentwicklungen sehr wichtig ist, habe ich viel Zeit darauf verwendet, die Führungskräfte auf die moderierten Gespräche und Workshops zum Thema „Selbstverantwortung“ vorzubereiten. Das war sehr hilfreich, denn für viele Führungskräfte und Mitarbeiter waren es die ersten Teamentwicklungen. Durch diese Gespräche konnte im Vorfeld eine Vertrauensbasis aufgebaut werden. So wurde u.a. der konstruktive Umgang mit Kritik und der Entwicklungsstand der Gruppe aus ihrer Sicht besprochen. In den Gesprächen wurde dann auch gemeinsam beschlossen, wie die Teamentwicklung konkret durchgeführt wird.

Durch die bankweite Verwendung der gleichen Konzepte konnte eine „abgestimmte Wirklichkeit“ zum Thema „Selbstverantwortung“ hergestellt werden. Die Mitarbeiter konnten so in zahlreichen Teilprojekten bei der Neugestaltung der Struktur aktiv mitwirken und ihre Selbstverantwortung wahrnehmen. Aus Sicht aller Beteiligten hat sich der Aufwand für die intensive Kommunikation gelohnt und den Gesamtprozess unterstützt.

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag beschreibt eine bankweite Teamentwicklungsmaßnahme als Bestandteil eines Organisations- und Personalentwicklungsprojektes. Anhand von Modellen der Transaktionsanalyse werden die Kommunikationsmuster der Teilnehmer herausgearbeitet. Durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis können sich die Teilnehmer neue Wege erarbeiten, um ihre bestehenden Arbeitsbeziehungen weiter zu professionalisieren.

Summary: In this article you will find a description of a team and organisational development procedure in a banking institution. Based on concepts of the Transactional Analysis the participants of the workshops get the occasion to try and find out new ways of professional communication and to improve their professional relationships.

Literatur

- Balling, R. (1997). *Institutionstypologien*. Weil der Stadt: Professio.
- Balling, R. & Schmid, B. (1995). *Die drei Rollenwelten*. Unveröffentlichtes Manuskript. Weil der Stadt: Professio.
- Birkenbihl, V. (1988). Video anlässlich der Optiker-Fachtagung der Firma Titmus. A-Verlag (nicht mehr erhältlich).
- Kälin, K. & Muri, P. (2000). *Sich und andere führen* (12. Aufl.). Thun, Zürich: Ott Verlag.
- Königswieser, R., Cichy, U. & Jochum, G. (2001). *Simsalabim, Veränderung ist keine Zauberei*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, R. & Exner, A. (1999). *Systemische Intervention*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Kohlrieser, G. (1988). *Dialogblockaden*. Unveröffentlichtes Manuskript. Basel.
- Schmid, Dr. B. (1994). *Wo ist der Wind, wenn er nicht weht?* (2. Aufl.) Seite 57. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Sprenger, R. K. (1999). *Das Prinzip Selbstverantwortung* (1999). Frankfurt/New York: Campus.
- Stewart, I. & Joines, V. (1990). *Eine neue Einführung in die Transaktionsanalyse* (5. Aufl.). Freiburg: Herder.