

***Teamentwicklung in
Unternehmen
am Beispiel des
Seerosenmodells
von Edgar Schein***

Abschlussarbeit Inkonstellation

Gökhan Alagöz

In der folgenden Abschlussarbeit beschäftige ich mich mit der Frage, wie Teamentwicklung gefördert werden kann. Dafür ziehe ich das Seerosenmodell von Edgar Schein heran. Das Modell erscheint mir hilfreich zu sein, weil Gruppenprozesse* bildlich veranschaulicht, um Teamentwicklung und fördernde Maßnahmen anhand des Seerosenmodells zu verstehen, gehe ich zunächst darauf ein, was unter einem Team und der gemeinsamen Arbeit darin verstanden werden kann. Anschließend stelle ich Möglichkeiten der Teamentwicklung anhand des Seerosenmodells dar und gehe hier ausführlich auf die verschiedenen Ebenen ein. Ich stütze mich in meinen Ausführungen auf das Werk „Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams“ von Manfred Gellert und Claus Nowak (2007).

1. Was ist ein Team?

Häufig wird mit dem Begriff Team eine Sportmannschaft assoziiert. Alle Spieler*innen auf dem Spielfeld verfolgen ein gemeinsames Ziel: ihre jeweilige Einzelleistung für das Team zu erbringen, damit mit dem gesamten Team den Sieg zu erlangen. Die Rolle jedes Einzelnen in einem Team ist allen bekannt, sowohl den einzelnen Teammitgliedern als auch Außenstehenden, so dass das Zusammenspiel klappt. Der*die Trainer*in bestimmt die Taktik, also die Methode, mit der „gearbeitet“ wird. Natürlich gibt es im Unternehmen kein Spielfeld, auf dem alle Teammitglieder zusammen und in Einklang agieren müssen, aber auch in einem Unternehmen müssen die Mitglieder eine Einheit bilden können und zusammenarbeiten: In einer Organisation bilden Kolleg*innen oder Mitarbeiter*innen ein Team. Aber gehört jede*r, mit dem*der zusammengearbeitet wird, automatisch zum Team? Was verbindet ein Team, wodurch wird es definiert? Wer bestimmt wie, wann und von wem ein Team „gemacht“ wird?

2. Wie arbeitet ein Team zusammen?

In einem Team werden Aufgaben gemeinsam übernommen, ein Team widmet sich kooperativ und partizipativ einem Projekt oder einem Problem. Dabei bringt jede*r vor dem jeweiligen beruflichen Hintergrund und den entsprechenden Erfahrungen gleichberechtigt die eigene Perspektive ein. So können gemeinsam und im Diskurs neue Aspekte in Bezug auf das Projekt oder Problem aufgedeckt und entdeckt werden und eine Lösung erarbeitet werden, die multiperspektivisch ist. Eine gute Zusammenarbeit im Team ist von essentiellen Wert für alle Beteiligten - auch für das Unternehmen, sowohl in Hinblick auf die Durchführung des Projektes als auch für die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen. Die Arbeitsabläufe werden selbst organisiert und das Team ist gemeinsam für das Resultat verantwortlich. Der Grad der Selbständigkeit (Autonomie) innerhalb des Teams kann dabei verschieden sein. Ein gut organisiertes Team erleichtert sich gegenseitig die Arbeit, motiviert sich gegenseitig und die Mitglieder innerhalb des Teams haben mehr Spaß daran, zusammen ein Projekt zu verfolgen. Gemeinsam definierte und begründete Ziele zu erreichen, bringt einen wirtschaftlichen Mehrwert für Unternehmen, weil dies zu einer geringeren Fluktuation und einem niedrigeren Krankenstand von Mitarbeiter*innen führen kann, sowie einen persönlichen Mehrwert für die einzelnen Teammitglieder, da so ihre Arbeit als sinnvoll und von Seiten der Organisation als wertgeschätzt wahrnehmen. Gute Teams gehen respektvoll und auf Augenhöhe miteinander um.

Damit das Team seine Arbeit bestmöglich erledigen kann, sollte das Team crossfunktional und selbst-organisiert sein, d.h. es muss sein Projekt in völliger Autonomie durchführen können. Falls ein Problem auftaucht, sollte das Team es optimalerweise selbst lösen können, ohne von Schnittstellen abhängig zu sein: Würde beispielsweise jemand aus einer Fachabteilung (IT) für eine längere Zeit ausfallen, könnte das „angelernte“ crossfunktionale Team weitestgehend einspringen und somit einen Engpass in der Abteilung vermeiden. So müssen Entscheidungen, für die ein schnelles Feedback benötigt wird, nicht aufgeschoben werden. Um dies zu ermöglichen, muss folgendes gegeben sein:

- Das Team agiert unabhängig von anderen externen Schnittstellen.
- Die Teammitglieder sind sehr gut organisiert in Hinblick auf die Verteilung der Aufgaben entsprechend der Kompetenzen und des Wissens der einzelnen Mitglieder, um die Synergie zwischen seinen Mitgliedern zu optimieren.
- Die Teammitglieder verfügen über alle für das Projekt erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse.
- Das Team arbeitet selbstorganisiert und verwaltet somit funktionale, organisatorische und technische Aspekte selbst.

Ein Klassisches Team ist, vereinfacht gesagt, immer dort zu finden, wo mehrere Personen ihre Kompetenzen verbinden müssen, um eine Aufgabe zu bewältigen. Dabei werden in Teams verschiedene Rollen verteilt und jedes Teammitglied übernimmt eine konkrete Rolle. Rollen in Teams können wie bei einem Scrum Team der Product Owner, Scrum Master und Developer sein. Bei einem Scrum Team steht die Kommunikation und Transparenz im Vordergrund. Durch die regelmäßigen Austausche im Scrum Team, zum Beispiel im Rahmen von täglichen Daily, wissen die Beteiligten nicht nur, wie der aktuelle Stand beim eigenen Team (Transparenz), sondern im gesamten Projekt gerade aussieht. Alle Informationen, Ideen und Hindernisse werden im Team besprochen und es wird gemeinsam nach Lösungen gesucht. Vorteile von Scrum sind hier, dass wertvolles Wissen geteilt und effizienter gearbeitet wird. In anderen Teamarten finden sich andere Rollen, so kann beispielsweise ein Operationsteam aus Chirurg*in, Anästhesist*in und Krankenpfleger*in bestehen.

Nachdem ich dargestellt habe, wie ein Team zusammenarbeiten kann, schaue ich mir nun an, wie die Teambildung und -entwicklung mit dem Seerosenmodell gefördert werden kann.

3. Das Seerosenmodell nach Edgar Schein: Verhalten im Team erkennen und einordnen

Ein Team besteht aus einzelnen Menschen mit ihren individuellen Glaubenssätzen, Bedürfnissen und sozialen Kompetenzen. Das daraus resultierende Verhaltensmuster jedes einzelnen Teammitglieds hat großen Einfluss auf das Team und die Organisation.

Teamentwicklung ist immer Persönlichkeitsentwicklung für den*die Einzelne*n, als auch für das Team selbst, in dem sich der*die Einzelne bewegt. Erst aus dem Zusammenspiel Einzelner entwickelt sich eine Unternehmenskultur. Für den*die Organisationsentwickler*in sind deshalb folgende Fragen essentiell: Wie sieht die Kultur der Organisation aus? Wie kann der Mensch im Team selbstorganisiert, und autonom arbeiten? Hilfreich hierbei ist das Seerosenmodell des amerikanischen Psychologen Edgar Schein, da es anschaulich und bildhaft die verschiedenen Schichten der menschlichen Psyche widerspiegelt.

Mithilfe des Seerosenmodells kann eine Unternehmenskultur auf drei Ebenen betrachtet und analysiert werden. Sowohl beobachtbare Prozesse als auch nicht beobachtbare Konstrukte wie Werte und Normen Einzelner sowie implizite Grundannahmen einer Organisation können so aufgedeckt und sichtbar gemacht werden, so dass sie thematisiert und besprochen werden können. Das Seerosenmodell setzt sich aus drei Ebenen zusammen, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind.

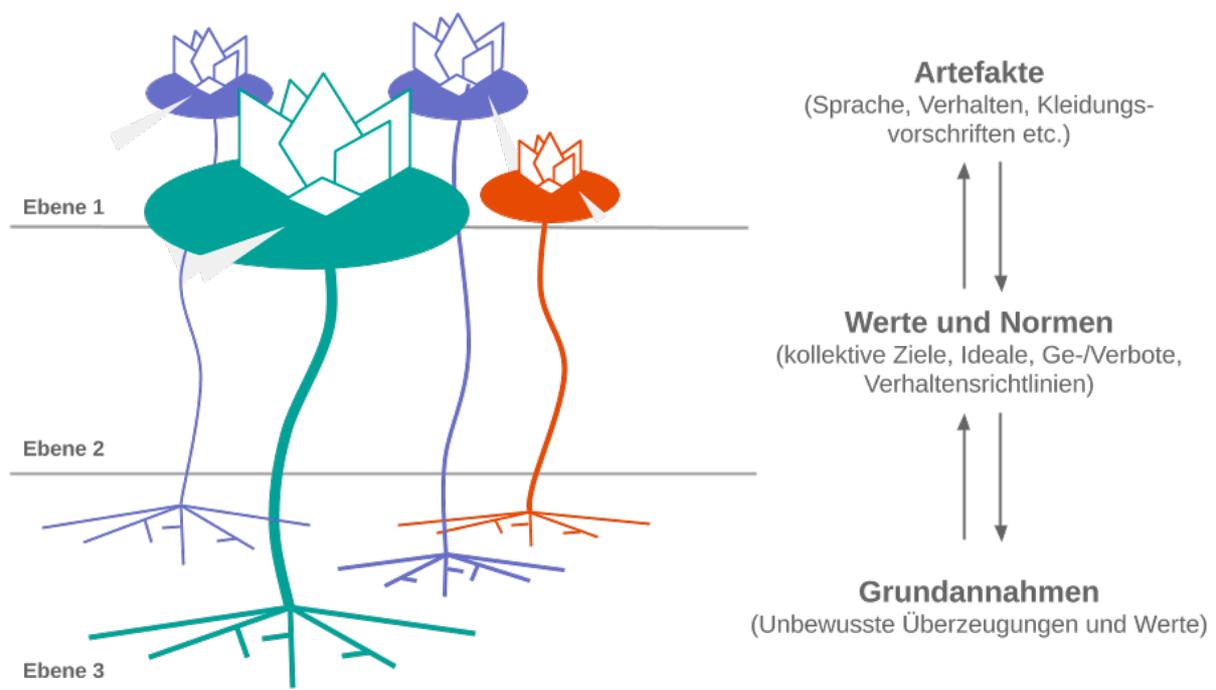


Abbildung 1: Die Ebenen des Seerosenmodells (Quelle: <https://www.impactdistillery.com/de/digitale-transformation/datengetriebene-organisationskultur>)

1. Ebene: Das Seerosenblatt

An der Oberfläche liegen die sichtbaren, konkreten und beobachtbaren Verhaltensweisen. Ein Beispiel hierfür ist das Kommunikationsverhalten mit Mitarbeiter*innen, Kund*innen und verschiedenen Schnittstellen.

Das Kommunikationsverhalten innerhalb des Team macht vor allem die Beziehung der einzelnen Teammitglieder zueinander für den*die außenstehende Beobachter*in sichtbar.

Die Kommunikation eines idealen Teams entspricht den Prinzipien der offenen Kommunikation, diese basiert auf:

- aktivem Zuhören
- Verständnis von einem gemeinsamen Ziel
- Lernkultur durch 360 Feedback
- Kritik an der Sache und nicht an der Person

Insbesondere das 360 Feedback erscheint mir hier relevant. Da es hierbei um ein Zusammenspiel von Selbst- und Fremdeinschätzung geht, aus denen Entwicklungspotenziale für Mitarbeiter*innen abgeleitet werden können z. B. zu folgenden Fragen: Wie sieht sich der*die Mitarbeiter*in im Umgang mit anderen Mitarbeiter*innen oder Führungskräften? Wie schätzen die Person ihre Stärken und Schwächen ein? Was sind Erfolge und Misserfolge des letzten Leistungsintervalls? Was hat der Person gefehlt, um ihr Potenzial voll ausschöpfen zu können? Basierend auf den Antworten sollen Mitarbeiter*innen ein Selbstbild aufbauen und dem Fremdbild gegenüberstellen. Das Fremdbild auf der anderen Seite wird durch die Leistungseinschätzung von Kolleg*innen, der Führungskraft oder Kund*innen geformt. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass das Teammitglied ein umfassenderes Feedback zu der eigenen Leistung bekommt und nicht nur eine einzelne Einschätzung seitens der Führungskraft, zu der die Person in einem anderen Verhältnis steht als zu gleichgestellten Kolleg*innen.

Durch die vier genannten Prinzipien entsteht in einem Team eine Gesprächskultur, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist und sowohl die Unterschiedlichkeit der einzelnen Teammitglieder als auch die verschiedenen Ansichten und Herangehensweisen akzeptiert.

Das Seerosenblatt ist nicht starr und kann sich auf der Wasseroberfläche in verschiedene Richtungen bewegen, was der Tatsache entspricht, dass das Kommunikationsverhalten sich anpassen kann und veränderbar ist.

2. Ebene: Der Stengel der Seerose

Der Stengel symbolisiert die Haltungen und Einstellungen eines Menschen. Diese umfassen beispielsweise die Motivation, Teamfähigkeit, Misstrauen, die Sicht auf gewisse Dinge im Unternehmen wie Arbeitskleidung oder das Arbeitsmaterial, Ansicht zur Organisation. Die Haltung entscheidet darüber, wie Menschen, Organisationen und Gesellschaften ihre jeweilige Wirklichkeit konstruieren und miteinander interagieren. Umgekehrt prägt die Art der Wirklichkeitswahrnehmung von unserer Umwelt unsere Haltung gegenüber den Menschen, der Organisation und der Welt.

Es bedarf eines genaueren Hinsehens des*der Organisationsentwicklers*Organisationsentwicklerin, um die hinter einem bestimmten Verhalten liegenden Einstellungen erkennen zu können. Werden

Haltungen und Einstellungen konfrontiert, geht das stärker „ins innere“. Man stößt auf die Themen hinter den Themen, darauf worum es eigentlich geht. So kann dadurch beispielsweise zu Tage treten, worum es ein*er Mitarbeiter*in eigentlich geht, was die eigentliche Motivation hinter Verhaltensweisen oder Äußerungen ist. Dies spiegelt sich häufig in Sätzen darüber, was als richtig und falsch angesehen wird, wider. Man fördert damit etwas zutage, das unter der Oberfläche liegt und bisweilen von den Betreffenden bewusst verdeckt gehalten wird. Verdeckte Resignation und Vorbehalte werden oft von Menschen nicht geäußert, sondern mit angepasstem Verhalten im Team überdeckt. Hier kann ein*e Organisationsentwickler*in eine Klärung herbeiführen, durch Workshops, persönliche Gespräche und das Teilen von Erfahrungen der Mitarbeiter*innen untereinander, um für Offenheit und Transparenz im Team zu sorgen.

Wenn eine Person sich ihrer Haltung bewusst ist, kann sie gemeinsam mit dem*der Organisationsentwickler*in daran arbeiten, und darüber die Wirklichkeitskonstruktion gemeinsam besprechen, d.h. die Situation wird gemeinsam besprochen und gemeinsam aufgedeckt, dass die Wirklichkeit und Wahrnehmung nichts Objektives ist. So kann eine Situation für die eine Person ein Problem darstellen, für die andere jedoch nicht. Auch der Stengel hat eine beschränkte Drift im Wasser, doch ist er über die Wurzel fest im Seeboden verankert. Das heißt: Haltungen und Einstellungen sind in gewissem Maße beweglich, wenn auch in weit geringerem Ausmaß als das Verhalten.

3. Ebene: Die Wurzel der Seerose

Die Wurzel repräsentiert den Bereich der Werte, Normen und frühen Prägungen. Wertvorstellungen können von den Eltern, den Glaubenssätzen oder der Gesellschaft vermittelt werden. Im Laufe des Lebens können sich die Wertvorstellungen verändern und andere Bereiche wie Familie wichtiger werden als die Arbeit.

Es gibt viele unterschiedliche Werte, denen die Mitarbeiter*innen mehr oder weniger (un)bewusst folgen. Die Werte treten manchmal auch in Konkurrenz zueinander oder in Konkurrenz zu einem anderen persönlichen Anliegen oder neue Werte stehen alten Werten entgegen. So will ein*e Mitarbeiter*in vielleicht, beruflich Karriere machen, aber gleichzeitig im Team bleiben und die Stelle nicht wechseln. Oder Mitarbeiter*innen, denen mit zunehmendem Alter der Erfolg im Beruf oder viel Geld zu verdienen nicht mehr so wichtig ist, stattdessen gewinnt die Work-Life Balance an Bedeutung und sie wollen mehr qualitative Zeit außerhalb der Arbeit verbringen.

Man könnte sagen, in der Wurzel befindet sich die ganze Vielfältigkeit der Persönlichkeit verankerten Selbst- und Wertekonzepte. Zwar sind die Werte nicht in Stein gemeißelt, aber Veränderungen in diesem Bereich sind schwer zu bewirken. Sie müssen aus der Person selbst kommen bzw. in ihr wachsen. Zur Klärung und zum Verständnis der eigenen Werte können helfen positive Erfahrungen und intensive Auseinandersetzungen mit der eigenen Persönlichkeit helfen.

Es ist unabdingbar als Organisationsentwickler die Wertvorstellungen der Teammitglieder zu kennen. Erst wenn die wichtigsten Werte und Bedürfnisse aller beteiligten Personen berücksichtigt werden, kann ihr Verhalten im Unternehmenskontext besser verstanden werden.

4. Klare Trennung der drei Ebenen

Als Organisationsentwickler*in ist es daher wichtig zu wissen, was konkret verändert werden soll, um zu wissen auf welcher der drei Ebenen angesetzt werden muss. Ist der Auftrag, Anstöße zur Verhaltensänderung von Teammitgliedern zu geben? Dann befindet sich der Organisationsentwickler im Bereich des Seerosenblatts. Oder geht es beispielsweise darum, eine veränderte Einstellung zur Teamarbeit oder mehr gegenseitige Akzeptanz der Teammitglieder zu erreichen? Dann ist darauf zu achten ob auf der 2.Ebene (Stengel der Rose) agiert wird. Wenn dies der Fall ist, sollte sich der*die Organisationsentwickler*in dessen bewusst sein, dass Veränderungen in diesen Bereichen nur sehr langsam vor sich gehen und dementsprechend viel Zeit benötigen. Außerdem können entsprechende Interventionen auf dieser Ebene bei den Mitarbeiter*innen Angst und Abwehrhaltung auslösen, insbesondere dann, wenn es um die eigenen Glaubenssätze und Selbstreflexion geht. Hier gilt es, die „blinden Flecken“ in Bezug auf das Team, die einzelnen Teammitglieder und die Organisation aufzudecken, und den Blick auf die Entwicklungsmöglichkeiten wie notwendige Schulungen der Mitarbeiter*innen, flexiblere Arbeitszeiten, Optionen auf Home Office zu richten. Dies ist essentiell für die Organisation als Ganzes, um marktfähig zu bleiben. Werden in einem Teamentwicklungsprozess Einstellungen und Werte in einem Team übereinstimmend und nachhaltig positiv verändert, so wandelt sich damit auch die Team-Organisationskultur, dadurch kann die Unternehmenskultur als Ganzes davon profitieren.

Wenn eine gewisse Einschätzung getroffen wurde, auf welcher der drei Ebenen Veränderungsbedarf besteht, dann liefert das wichtige Anhaltspunkte über:

- Die anzustrebende Interventionstiefe
- Den Grad anzustrebender Selbsterfahrung
- Das erforderliche Maß an Selbstoffenbarung
- Den Grad der Thematisierbarkeit und damit nicht zuletzt über
- Umfang und Dauer der gewünschten Veränderungsprozesse.

Durch das Seerosenmodell und die Analyse auf allen drei Ebenen, kann das Team besser eingeschätzt werden. So macht es einen Unterschied, ob das Team interne Abläufe verbessern will - also Veränderungen auf der Verhaltensebene anstrebt - oder aber mehr Akzeptanz und gegenseitiges Vertrauen im Team aufbauen möchte - also Veränderungen auf der Ebene der Werte anstrebt.

5. Gruppenprozesse anschaulich machen

Das Seerosenmodell kann auch dazu dienen, Gruppenprozesse* anschaulich zu machen.

*Phasen des Gruppenprozesses

Das erweiterte Phasenmodell nach Bruce Tuckmann (1965) zeigt die Phasen eines solchen Gruppenprozesses und was darin vorgeht.

Anfangs- und Orientierungsphase (Forming)

Dies ist die Entstehungsphase des Teams, jedes Mitglied hat bestimmte Erwartungen und es herrscht eine gewisse Unsicherheit. Auf der Interaktionsebene findet ein Beschnuppern statt, auf der Sachebene werden Informationen gesammelt, Ziele geklärt usw. Das ICH-Denken dominiert.

Phase der Positions- und Rollenklärung

(Storming)

Diese Phase ist für die Teamentwicklung von enormer Wichtigkeit. Teams, die hier steckenbleiben, werden früher oder später, oder von aussen aufgelöst. Gefühle werden nicht mehr versteckt, wie in der Orientierungsphase, es wird um Machtpositionen gekämpft, die eigene Identität um jeden Preis vertreten und die Positionen verteidigt. Auf der Sachebene finden Diskrepanzen zwischen persönlichen Vorstellungen/Erwartungen und der Aufgabe statt. Methoden und Aufgabenbewältigung werden diskutiert, die Teamleitung angegriffen. Am Ende dieser Phase steht jedoch die Definition der Aufgabenrollen und es besteht ein (allgemeiner) Grundkonsens. Alle versuchen den Platz in der Gruppe zu finden.

Phase der Vertrautheit und Konsolidierung (Norming)

Die Wogen im Team haben sich geglättet, es entsteht ein Wir-Gefühl. Ideen, Gedanken, Daten, etc. werden offen ausgetauscht. Die Kooperation läuft nicht mehr innerhalb der Cliques, sie findet im ganzen Team statt. Die Sicherheit erlaubt es, dass man sich den anderen emotional öffnen kann. Alles in allem ist dies die Phase, in der das Team eine solide Arbeitsplattform gefunden hat und diese weiter ausbaut. Auf der Interaktionsebene entstehen Verhaltensnormen, welche den Zusammenhalt fördern.

Phase der Differenzierung (Performing)

In dieser Phase fließt nun nahezu die gesamte Teamenergie in die Aufgabenbewältigung. Dank einer hohen Teamkohäsion (Zusammenhalt) sind nun auch Spitzenleistungen möglich. Der Selbststeuerungsprozess ist nun sehr hoch, es finden regelmäßige Feedbacksitzungen zu Problemen auf der Sach- und Interaktionsebene statt. Ein Gruppenselbstbild und ein Fremdbild („die anderen“) entsteht. Dabei entwickelt sich auch leicht ein Gruppendenken, welches zu erhöhter Risikobereitschaft führt und bewirkt, dass Entscheidungen relativ kritiklos umgesetzt werden.

Abschlussphase (Adjourning)

Das Ziel der Gruppe wurde erreicht. In den meisten Fällen löst sich das Team nun auf. Dies geschieht mit mehr oder weniger emotionaler Beteiligung. Oft gelingt es neue gemeinsame Ziele zu finden wodurch die Gruppe weiter bestehen kann. Durch das Auflösen der Gruppe werden wieder Ressourcen frei, so dass sich die einzelnen Mitglieder sich neuen Aufgaben und Gruppen widmen können.

Werden beispielsweise von Mitarbeiter*innen wiederholt Appelle geäußert wie „Man müsste endlich mal“, dann sind dies sichere Hinweise dafür, dass Unzufriedenheit über die Einstellungen Einzelner oder des Teams besteht. In solchen Situationen hilft es, in einem Workshop das Seerosenmodell vorzustellen. Daran kann verdeutlicht werden, was überhaupt sinnvoll regelbar ist und was sich schwierig gestaltet.

Nichts, was unter der Wasseroberfläche ist, ist durch Regeln steuerbar. Einstellungen von Menschen lassen sich nicht per Vertrag oder gebetsmühlenartiges Wiederholen von Appellen verändern. Trotzdem können auch Einstellungen zu oder Erwartungen an manche Dinge verändert werden. So können durch den*die Organisationsentwickler*in in einem Gespräch, in dem die Erwartungen an, die Ziele der und die Einstellung zur Zusammenarbeit thematisiert werden, Anregungen und neue Perspektiven angestoßen werden.

6. Die Ebenen beeinflussen sich gegenseitig

Wie ich im Vorangegangenen gezeigt habe, beeinflussen sich die einzelnen Ebenen des Seerosenmodells gegenseitig. Werte prägen Einstellungen, diese wirken wiederum auf das Verhalten. Umgekehrt können Erfahrungen mit neuen Verhaltensweisen Einstellungen verändern. Eine Entwicklung hin zu einem auf Transparenz und Augenhöhe ausgelegten Miteinander und einer sinnstiftenden Zusammenarbeit erfordert ein dementsprechendes Führungsverhalten und die Anpassung der organisationalen Strukturen. In welche Richtung und mit welcher Qualität sich eine Organisation und die Mitarbeitenden entwickeln, lässt sich dennoch nicht vorhersagen.

Der Fokus des Seerosenmodell und der Organisationsentwicklung ist es, dass die Teamentwicklung von innen heraus geschieht und gemeinsam gestaltet wird. Der Kulturwandel innerhalb des Teams und in der Abteilung wird durch die Teams in die Organisation weitergetragen. Deshalb müssen die Veränderungen erlebbar und greifbar gemacht werden. Dies gelingt, indem die Ressourcen wie beispielsweise Arbeitszeit und Produktionskosten wirksam eingesetzt werden und alle Beteiligten in den Prozess mit einbezogen werden.