

## Verborgene Konflikte erkennen

Konflikte sind selbst in Hochleistungsteams unvermeidbar. Ungelöst binden sie jedoch Produktivität. Eine Maßnahme zur Teamentwicklung ist dann angebracht, doch in betriebswirtschaftlich schwierigen Zeiten werden Investitionen in die Leistungsfähigkeit von Teams reduziert oder ganz eingestellt. Dass es auch anders geht, zeigt ein Projekt, das im Spätsommer 2008 in der Volksbank Strohgäu begonnen und trotz der Finanzkrise zu Ende gebracht wurde.



Im Juni 2008 meldete sich die Volksbank Strohgäu mit dem Anliegen für die Vermögensberatung ein Teamtraining durchzuführen. Die Abteilung besteht aus 14 Personen und die Mitglieder dieses Teams arbeiten an drei unterschiedlichen Standorten (Subteams), die etwa 10 bis 15 Kilometer voneinander entfernt liegen. Die Einzelpersonen seien zwar hoch motiviert, würden aber nicht den notwendigen Corpsgeist zeigen, um die herausfordernden Ziele langfristig erreichen zu können. Es gibt relativ viele neue Teammitglieder, die aus anderen Banken rekrutiert wurden, so dass unterschiedliche Kulturen aufeinander prallen. Die Mitarbeiter sind bei ihrer Arbeit in hohem Maße voneinander abhängig. Es gibt zwar individuelle Ziele, die aber nur erreicht werden können, wenn der Austausch über Erfahrungen mit Kunden und Ereignissen am Markt funktioniert. Außerdem soll deutlich werden, welche Rolle der Teamleiter in der Mannschaft spielt.

Wie stehen die Teammitglieder zu solch einer Maßnahme? Inwiefern betrachten sie diese als sinnvoll und würden sie diese unterstützen? Und steht der Vertriebsvorstand, dem die Abteilung unterstellt ist, hinter dieser Maßnahme? Zur Klärung dieser Fragen wurde sechs Wochen später mit fünf Teammitglie-

dern und dem Vorstand jeweils ein einstündiges Einzelinterview geführt. Es waren keine besonders gravierenden Zerwürfnisse zu erkennen, ebenso wenig größere Feindseligkeiten. Aber es zeigte sich, dass es fast nur Einzelkämpfer gibt und Teamarbeit nicht wirklich praktiziert wird. Der ein oder andere war demotiviert und hatte Angst, die Ziele nicht zu erreichen. In den letzten Jahren hatte es große Fluktuationen gegeben. „Außerdem ist das Ansehen des Vermögensmanagements in der Gesamtbank stark rampoliert“, erklärt ein Mitarbeiter. Deshalb war es einem Interviewpartner auch wichtig, „eine Einschätzung über mein Verhalten zu bekommen.“ Andere ergänzten: „Das Team wird von anderen Teams in der Bank als ‚von sich eingenommen‘ gesehen.“ Die Teamentwicklungsmaßnahme wurde von keinem Gesprächspartner als überflüssig betrachtet. Widerstände, die so groß waren, dass sie gegen ein Teamtraining sprechen, waren nicht zu erkennen.

Welche Schritte wurden nun eingeleitet?

1. Begleitend drei mal ein halber Tag Einzelcoaching für den Teamleiter
2. Vorgesetzten-Feedback
3. Analyse der individuellen Erfolgsfaktoren
4. 2,5 Tage externer Workshop mit dem Gesamtteam.

### Schritt 1: Einzelcoaching

Das Einzelcoaching des Teamleiters begleitete den gesamten Prozess. Inhalt waren die Ergebnisse der Einzelinterviews der Teammitglieder in anonymisierter Form. Dem Teamleiter wurde die Situation seines Teams vor Augen geführt und besprochen, wie er den Prozess unterstützen kann. Ebenso waren seine Rolle und Verhaltensweisen Gesprächsgegenstand. Inhalte waren außerdem die jeweiligen Maßnahmen wie Fragebogenaktion, Vorgesetzten-Feedback, individuelle Erfolgsfaktoren und Teamtraining und wie diese an die Mitarbeiter zu kommunizieren und welche neuen Verhaltensweisen aus deren Ergebnissen für ihn abzuleiten sind. Bei einer ersten Bestandsaufnahme wurden die Probleme im Team gemessen. Dafür erhielten die Teammitglieder einen Fragebogen, der dem Buch „Mehr Erfolg im Team“ von Francis und Young entnommen ist. Damit werden zwölf Einflussfaktoren auf die Effektivität von Teams erfasst (siehe Abbildung 1). Obwohl sich der Fragebogen hervorragend als Analyseinstrument (Teamdiagnose) eignet, um Hauptschwierigkeiten zurückzuspiegeln, wurde er in diesem Fall nur als Tool für eine Bestandsaufnahme der Negativfaktoren genutzt. Will heißen, der Fragebogen wur-

de zu diesem Zeitpunkt noch nicht ausgewertet. Dahinter stand die Überlegung, die Konflikte und Problempunkte des Teams vor und nach der Maßnahme zu messen, um – in einer kleinen Studie – die Wirksamkeit der Teamentwicklung unter schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu überprüfen.

## Schritt 2: Vorgesetzten-Feedback

Das Vorgesetzten-Feedback ist ein online-basiertes Befragungssystem. Der Fragebogen wird via Internet mittels TAN-Nummer angesteuert, so dass Anonymität gewährleistet werden kann. Es gibt eine Skala, auf der sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter eine Einschätzung vornehmen; ein Selbst- und Fremdbild wird so erstellt.

Im Einzelcoaching mit dem Teamleiter wurden die anonymisierten Ergebnisse des Vorgesetzten-Feedbacks besprochen. Bei vielen der 37 Punkte gab es Übereinstimmungen zwischen Mitarbeiter und Teamleiter. Aber in einigen Punkten zeigte sich Klärungsbedarf, weil die Sichtweise deutlich auseinander driftete.

Stellvertretend sollen an dieser Stelle die Punkte „Meinungsverschiedenheiten“ und „Leistungsforderung“ herausgegriffen werden. Bei der Fähigkeit, Meinungsverschiedenheiten zu bewältigen, hat sich der Teamleiter selbst schwächer bewertet. Der Durchschnittswert der Mitarbeiter lag jedoch noch deutlich unter seiner Einschätzung und wird in der Auswertung so beschrieben: „Bei Meinungsverschiedenheiten neigt er dazu, sich nur in Extremfällen und eher gezwungenermaßen einzuschalten.“ Es kam aber noch erschwerend hinzu, dass er mindestens einmal nur mit dem geringsten Wert beurteilt wurde: „Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen anderen, neigt er dazu, Partei zu ergreifen und die Gruppe zu spalten.“ Dieser Vorwurf wurde natürlich im Coachinggespräch ausführlich besprochen. Dem Teamleiter war dies nicht bewusst und er konnte sich auch nicht erinnern, so vorzugehen. Er wollte nun aber verstärkt darauf achten, ob sein Handeln von Team-

mitgliedern so interpretiert werden kann. Bei der Leistungsforderung hatte er von sich selbst den Eindruck, dass er nur eine mittlere Leistung von seinen Mitarbeitern fordert. Seine Mitarbeiter hingegen meinen, dass er hohe bis sehr hohe Leistungen vom Team verlangt.

Das anschließende Meeting zwischen Teamleiter und Mitarbeitern (ohne Coach) diente dazu, die Ergebnisse Punkt für Punkt durchzusprechen und die nicht ausgesprochenen Erwartungen von Team und Leader abzugleichen und sich für die Zukunft auf neue Umgangsformen zu verständigen. Gleichzeitig hat so ein Meeting aber auch die Funktion, es den Einzelpersonen zu ermöglichen, sich besser einzuordnen. Obwohl die Rückmeldungen in anonymisierter Form gegeben werden, können Mitarbeiter realisieren, dass beispielsweise die Mehrzahl des Teams bei bestimmten Punkten eine positivere Einschätzung hat als man selbst. Dieses führt oft zu der Einsicht, dass sich nicht der Vorgesetzte in seinem Verhalten ändern muss, sondern das Teammitglied.

## Schritt 3: Analyse der individuellen Erfolgsfaktoren

DNLA ist ein Verfahren, dessen Grundlagen am Max-Planck-Institut in München entwickelt wurde. Es können damit unbewusste individuelle Verhaltensweisen aufgezeigt werden. Man ging bei den Forschungsarbeiten davon aus, beruflicher Erfolg setze sich aus einer Reihe von unterschiedlichen Faktoren zusammen. Dazu gehört der Umgang mit Misserfolgen, Konflikten und Kritik genauso, wie mit Leistungsanforderungen, Flexibilität und die Fähigkeit zu Einfühlungsvermögen. Mittels dieses Instruments ist man in der Lage eine Stärken-/Schwächen-Analyse vorzunehmen. In den Fällen, in denen Schwachpunkte aufgespürt werden, gibt es Handlungsanleitungen, um das – manchmal eingefahrene – Verhalten zu verbessern. Auf diese Weise wurde jedem Teammitglied vor Augen geführt, wo Schwachstellen im eigenen Verhalten zu finden sind, die nicht nur den indivi-

## Die zwölf Einflussfaktoren auf die Teamleistung\*

Abbildung 1

1. Inkompetente Führung
2. Unzureichende Qualifikation
3. Fehlendes Engagement
4. Schlechtes Gruppenklima
5. Niedrige Leistungsstandards
6. Unklare Rollen im Unternehmen
7. Ineffektive Arbeitsmethoden
8. Schlechte Organisation
9. Destruktive Kritik
10. Vernachlässigte Weiterbildung
11. Fehlende Kreativität
12. Negative Beziehungen zu anderen Gruppen

\*nach Francis und Young

duellen Erfolg blockieren, sondern verantwortlich sein können für Konflikte im Team. „Ich habe einige Verhaltensweisen von mir kennengelernt, die mir unbewusst ‚klar‘ waren, um die ich mich bis dahin aber nicht bewusst gekümmert habe“, fasst eine Mitarbeiterin zusammen.

Der Teamleader hat selbstverständlich auch an diesem Teil der Maßnahme teilgenommen, mit einer Ergänzung: sein Führungsverhalten wurde mit dem von anderen erfolgreichen Führungskräften in ähnlicher Position, Funktion und Aufgabe verglichen. Diese Ergebnisse wiederum waren Gegenstand des Einzelcoachings.

## Schritt 4: Workshop in Österreich

Das Teamtraining wurde bewusst außerhalb des Einzugsgebietes der Bank gelegt. Das Ziel dieser zweieinhalb Tage im Dezember 2008 war unter anderem, persönliche Nähe zu erzeugen. Dazu gehörte auch das gemeinsame Essen, was im Alltag nie stattfand. Es begann bereits bei der Anreise. Die Gruppe kam nicht, wie sonst üblich mit privatem PKW, sondern war fünf Stunden per Zug angereist. Man traf sich am Bahnhof und war gegen 22.00 Uhr im Tagungshotel. Das Teamtraining endete am dritten Tag um 22.00 Uhr nach einer fünfstündigen Rückfahrt wie-

der im Heimatbahnhof. So konnte die Zugfahrt noch der gemeinsamen vertiefenden Reflexion über den Workshop dienen. Dazwischen lagen viele Stunden intensiven Arbeitens, bis tief in den Abend hinein, zu folgenden Themen:

- Wer ist wofür verantwortlich?
- Entwickeln von Team-Verhaltensregeln
- Die inneren Leitbilder zum Thema: „Welches Bild fällt mir ein, wenn ich an ein gut funktionierendes Team denke?“
- Wie denken andere Teams/Abteilungen in der Bank über uns?
- Was meinen die Teammitglieder, wie der Chef über sie denkt (vermutetes Fremdbild)?
- Wie schätzt der Teamleader die Performance der Einzelpersonen tatsächlich ein?
- Feedback, wie man den Kollegen im Teamtraining erlebt hat
- Feedback, was man an dem anderen schätzt
- Erwartungen, was man sich zukünftig von ihm in der Bank wünscht.

Zwischendurch gab es immer wieder Kurzvorträge vom Trainer: Wie Teams funktionieren. Was Hochleistungsteams auszeichnet. Wie man in der Wahrnehmung getäuscht werden kann. Wie ein persönliches Erfolgsprofil des Verhaltens aussieht. Ein weiterer Konzeptpunkt war, die Teilnehmer im Unklaren darüber zu lassen, was auf sie zukommt. Sie mussten sich spontan auf die jeweiligen Situationen einstellen, weil sich dadurch eingefahrene Verhaltensweisen verändern lassen. Dazu Julia Schaffert (Vertriebsassistentin): „Sehr gut gefallen hat mir, dass wir nicht schon im Vorhinein wussten, was auf uns zukommt. Meist stehen bei Seminaren im Vorfeld die Programmpunkte fest. Wir jedoch haben es immer erst kurz vorher erfahren. Dies war eine sehr lohnenswerte Erfahrung.“

Die Geographie und die Jahreszeit (Winter) wurden in das Programm einbezogen. Es gab zwei Outdoor-Aktionen, zum Beispiel eine Wanderung bei Dunkelheit mit Fackeln zu einer Berghütte. Auf dem Weg dorthin bekamen die Teilnehmer mehre-

Was hat sich durch die Maßnahme geändert? Abbildung 2

Sept. 2008 Nennungen	Die vier wichtigsten Problemfelder (Rangplatz)	Einflussfaktoren	März 2009 Nennungen	Die vier wichtigsten Problemfelder (Rangplatz)
15		Inkompetente Führung	3	
17		Unzureichende Qualifikation	2	
12		Fehlendes Engagement	2	
30	A1	Schlechtes Gruppenklima	4	
19		Niedrige Leistungsstandards	4	
19		Unklare Rollen im Unternehmen	5	
12		Ineffektive Arbeitsmethoden	1	
27	B	Schlechte Organisation	8	B
21	C	Destruktive Kritik	6	D
17		Vernachlässigte Weiterentwicklung	7	C
10		Fehlende Kreativität	0	
30	A2	Negative Beziehungen zu anderen Gruppen	12	A
<b>Summe 229</b>			<b>Summe 54</b>	

re Fragen, individuell zugeschnitten, um über ihre Rolle im Team nachzudenken. Zwischendurch gab es mehrfach die Möglichkeit auszuruhen und jeder berichtete, was ihm zu den Fragen durch den Kopf gegangen ist. Dies hat nicht nur dazu geführt, die eigene Rolle im Team stärker zu reflektieren, sondern auch dazu, mehr vom anderen zu erfahren. Abgerundet wurde dieser Tag mit einem Hüttenabend und einer Rodelpartie ins Tal.

**Hat der Teamentwicklungsprozess etwas verändert?**

Oft wird nach einem positiv erlebten Teamtraining vieles rosarot gesehen. Deshalb wurde mit der Evaluation eine längere Zeit gewartet, so dass der Alltag einkehren konnte. Etwa drei Monate später ist der Fragebogen vom Anfang erneut verschickt worden (siehe Abbildung 2). Wenn alle Teammitglieder eines Teams alle Fragen negativ beantworten würden – was in der Praxis nie vorkommt – dann gäbe es 100 Prozent Negativfaktoren. In diesem Team gab es zu Beginn 26,50 Prozent Negativpotenzial. Das ist happig,

aber durchaus nicht ungewöhnlich. Die zweite Messung drei Monate nach dem Workshop ergab eine Reduzierung des Negativpotenzials auf 6,25 Prozent. Mit anderen Worten: das Konfliktpotenzial des Teams konnte durch die Maßnahme um 76,4 Prozent reduziert werden. So fasst es dann auch Marcel Munding (Vermögensberater) zusammen: „Meine Erwartungen, dass ungeklärte Konflikte aufgedeckt werden, sind voll erfüllt worden.“



Autor  
**Sascha Brodmann,**  
Leiter Vermögensberatung,  
Volksbank Strohgäu,  
sascha.brodmann@  
volksbank-strohgaeu.de



Autor  
**Harald G. Butzko,**  
Geschäftsführer, butzko consult,  
Köln, butzko@butzko.de